

Centro Studi Nazionale CISL

Elisabetta Biliotti

Teoria e tecniche della negoziazione

Ausili didattici per la formazione sindacale



2007

Presentazione

Questo testo si propone l'obiettivo di richiamare l'attenzione sugli elementi costitutivi della relazione negoziale (capitoli 1 e 2), e sulle principali strutture che può assumere il gioco degli interessi tra le parti, presentando le più efficaci strategie (capitoli 3 e 4). Si indicano inoltre le qualità da sviluppare e i comportamenti da evitare per raggiungere buoni risultati (capitolo 5). Si scompongono per finire le fasi del processo, si evidenziano le basi del potere negoziale e si propongono alcuni parametri per la valutazione degli accordi (capitolo 6).

Indice

Capitolo 1: Definizioni di negoziazione	p.	4
Capitolo 2: Quando negoziare	p.	8
Capitolo 3: Strutture negoziali	p.	14
Capitolo 4: Strategie negoziali	p.	18
Capitolo 5: Come negoziare	p.	22
Capitolo 6: Il processo negoziale	p.	27
Bibliografia	p.	35
Glossario	p.	37

Capitolo 1: definizioni di negoziazione

In questo capitolo tratteremo di :

- condizioni necessarie per identificare una situazione negoziale;
- definizioni di negoziazione offerte dalla letteratura;
- differenze tra negoziazione e altre forme possibili di coordinamento tra due o più persone.

La **negoziazione** è una delle forme che può assumere la **relazione** tra due o più persone, due o più imprese, due o più soggetti sociali, due o più Stati.

Il termine negoziazione si può applicare in effetti ad un numero vastissimo di situazioni. La sua **etimologia** ci riporta alla parola “negotium”, affare, che a sua volta deriva da “nec”, non, e “otium”, ozio.

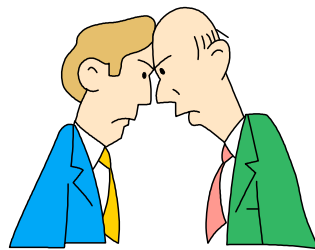
Il significato specifico con cui questo termine viene oggi usato è però più ristretto. Non tutte le relazioni sono negoziali. Per definire una situazione negoziale, è necessario che siano presenti **alcune condizioni**.

Gli elementi che caratterizzano una qualunque situazione negoziale sono:

- la presenza di **soggetti diversi**: perché hanno obiettivi diversi, **interessi** non coincidenti, in alcuni casi anche valori di riferimento non omogenei;
- una relazione di **interdipendenza** tra questi soggetti: il loro obiettivo, ciò che realizza il loro interesse, può essere raggiunto solo attraverso la **cooperazione** e lo scambio reciproco di risorse;



- un **disaccordo** tra loro: le parti sanno che cooperare è vantaggioso, ma c'è un **conflitto** sul modo di distribuire il beneficio derivante da un eventuale accordo.



Le **condizioni necessarie** per identificare una situazione negoziale si realizzano dunque quando si verifica un **processo di comunicazione** tra soggetti che hanno **interessi e preferenze** differenziati, al fine di scambiare reciprocamente **risorse** materiali o immateriali (beni fisici, denaro, ma anche informazioni, promesse, potere, ecc).

Il processo si può concludere con una **decisione congiunta** (accordo), o con una **decisione unilaterale** di rottura (disaccordo), a seconda che i soggetti riescano o non riescano a raggiungere un **compromesso** tra i loro contrastanti interessi.

Il mancato accordo fa però svanire anche il vantaggio che sarebbe derivato dalla **cooperazione** reciproca.¹

¹ L'esempio tipico è quello della **torta**: due massaie hanno entrambe la necessità di preparare una torta (una per il compleanno del figlio, l'altra per una cena con le colleghe di ufficio), e una ha solo la farina e il latte, l'altra le uova e il burro. E' chiaro che solo mettendo **in comune** le loro **risorse** la torta potrà essere confezionata, ma chi si prenderà il **risultato**? Come dividere il **vantaggio** risultante dalla **cooperazione** ?

Ciò che è importante evidenziare è che le parti, durante la fase di **comunicazione negoziale**, realizzano insieme anche un **processo di ricerca**.



La comunicazione è infatti finalizzata a generare **alternative di azione** e ad individuare le migliori modalità di **scambio** in coerenza con i diversi interessi in gioco. La negoziazione è, sotto questo profilo, soprattutto un processo di ricerca in grado di **gestire l'incertezza** e di portare a soluzione anche **problemi non strutturati**, quelli cioè per i quali non esiste una soluzione predeterminata.

Passiamo ora a considerare alcune **definizioni di negoziazione**:

- “Relazione in cui le **parti** riceverebbero un **vantaggio** dalla cooperazione, ma sono in **conflitto** sul modo con cui suddividere i vantaggi” J.F. Nash, The bargaining problem, 1950
- “Un processo di **interazione** in cui due o più parti cercano di accordarsi su un **risultato** reciprocamente accettabile, in una situazione di **conflitto tra interessi**” D. Druckman, Negotiations: social- psychological perspectives, 1977
- “Si assiste ad un **processo** negoziale in quelle situazioni in cui due o più parti riconoscono l'esistenza di differenze di **interessi** tra di loro, ma intendono, o sono

costretti a raggiungere un **accordo**” H. Raiffa, The art and science of negotiation, 1982

Tutte le definizioni ruotano attorno ai concetti di **cooperazione, conflitto, interazione, vantaggio, interessi diversi**; è interessante l'integrazione di Raiffa sull'intenzione o la costrizione a raggiungere un accordo.

Vi sono infatti situazioni nelle quali esistono **alternative** all'accordo con un dato partner, ed altre che invece si possono chiudere solo con un **accordo** o con la rinuncia a raggiungere un possibile risultato.

La differenza tra queste situazioni sta nell'esistenza o meno di **partner alternativi**, in grado di sostituire senza danno la precedente controparte, in quanto anch'essi portatori di quelle risorse che sono necessarie allo **scambio**.

Ciò vale soprattutto nelle relazioni di compra-vendita di beni nel mercato, mentre non si verifica nelle relazioni genitori-figli, capo-dipendente, sindacato-azienda, ecc.

Definita la negoziazione, occorre chiarire quali sono le **differenze** tra questa e altre possibili forme di **coordinamento** e di relazione tra due o più persone.

Innanzitutto, la negoziazione si distingue dai processi decisionali basati sul **mercato** o sul **voto**, in quanto non si basa sulla pura sommatoria di **decisioni unilaterali**, ma su un processo di ricerca congiunta di soluzioni accettabili.

Inoltre, la negoziazione è diversa dalle relazioni basate sull'**autorità**, in quanto le parti esercitano entrambe e legittimamente il loro **diritto di decisione** autonoma.

Per finire, sono evidenti le differenze tra negoziazione e **relazioni di gruppo**: i soggetti infatti, in una situazione negoziale, sanno fin dall'inizio della loro relazione di avere

interessi in **conflitto**, mentre invece un gruppo si compone inizialmente perché sa di avere **obiettivi comuni**.

Capitolo 2: quando negoziare

In questo capitolo tratteremo di :

- confini del gioco negoziale: quando è utile e quando non serve la negoziazione;
- definizione di “spazio negoziale” o “zona di accordo”;
- definizione di “punto di resistenza” o “prezzo di riserva”

Nella società contemporanea, le relazioni negoziali si sono enormemente ampliate, in quanto il **consenso** è divenuto un bene necessario per gestire le **situazioni di incertezza**.

A partire dalle mura domestiche, è difficile negare che la stessa relazione genitori-figli ha raggiunto modalità di **transazione continua** (a volte perfino estenuante...) che hanno quasi completamente sostituito il **potere di comando** del pater familias.

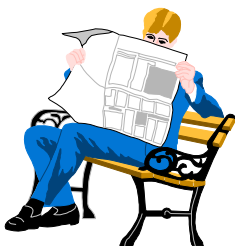
Anche nell'ambito delle relazioni di impresa, tra capo e suoi collaboratori, la **complessità dei compiti** è spesso tale da rendere difficoltosa la pura **prescrizione** di date attività; è invece più efficace un metodo basato sull'**accordo** rispetto ai risultati attesi, un metodo cioè basato sulla negoziazione.

Ma quali sono i **confini** della relazione negoziale?

Vediamolo innanzitutto con uno schema:



La negoziazione non serve quando una delle parti può esercitare con successo il suo **potere di imposizione** di una data soluzione, obbligando l'altra a mettere a disposizione le risorse di cui dispone.



D'altro canto, la negoziazione è inutile quando le parti **non sono interdipendenti** tra loro, ovvero non riceverebbero alcun vantaggio dalla loro **cooperazione**.

Anche quando si è in presenza di una situazione di **scambio e cooperazione**, non è però detto che la negoziazione sia la modalità di relazione più **efficiente**.

La negoziazione è infatti un processo assai costoso, sia per tempi che per risorse impegnate. In tutte le situazioni in cui le relazioni di reciproca **interdipendenza** sono molto **numerose**, è preferibile ricorrere ad altri meccanismi di coordinamento, come il **mercato**, o la definizione di **regole**. In altri casi, soprattutto quando la **transazione** si presenta come molto **complessa** in quanto la determinazione del “prezzo” di scambio può essere realizzata solo in presenza di informazioni adeguate, è economicamente più ragionevole ricorrere ad un **arbitrato**, piuttosto che impegnarsi in un negoziato con costi e tempi troppo elevati².

La negoziazione è inoltre decisamente impossibile quando gli **interessi** delle parti sono **diametralmente opposti**, tali cioè da rendere impossibile una soluzione di **compromesso** che accontenti entrambi i contendenti.



² Un esempio di efficace ricorso alle **regole** è il codice della strada: è più agevole sottomettersi all'autorità di un sistema di regole, che negoziare ad ogni incrocio i diritti di precedenza con le auto provenienti dalle altre strade!

Quanto al **mercato**, nessuno di noi negozia l'acquisto di matite, quaderni, detersivi o chiodi: in tutti i casi in cui il prezzo contiene tutte le informazioni utili per realizzare la transazione, preferiamo affidarci alla legge della domanda e dell'offerta sul libero mercato.

Rispetto all'**arbitrato**, il valore di un quadro di un pittore recentemente scomparso, da determinarsi nel quadro di una suddivisione di eredità tra più aventi diritto, può essere un caso nel quale è opportuno ricorrere a stime certificate da esperti del settore.

Questi possono essere chiamati “**giochi a somma zero**”, in quanto non esiste uno “**spazio negoziale**” in cui la somma degli interessi di tutti i giocatori coincide con l’intera “torta” che è possibile generare e poi dividere in un modo accettabile per tutti i contendenti³.

Quando negoziare ?

Perché possa prodursi una situazione negoziale, ed essa possa chiudersi con successo, è necessario che attraverso lo **scambio** reciproco di **risorse** gli attori possano generare un qualche risultato che risulti **vantaggioso** per entrambi. Occorre dunque che esista uno “**spazio negoziale**”, o “**zona di accordo**” nel cui ambito siano possibili una o più soluzioni che recepiscono gli interessi delle parti.

Se ad esempio una persona vuole vendere un bene al prezzo minimo di 5000 euro, e un acquirente offre un prezzo massimo di 3000 euro, la zona di accordo non esiste e la negoziazione si chiuderà senza accordo.

Per definire lo **spazio negoziale**, è necessario individuare il “**punto di resistenza**” dei negoziatori (chiamato anche “**prezzo di riserva**”), ovvero il “minimo” di **utilità** che essi devono o vogliono ricavare dall’accordo perché questo possa realizzarsi.

Il punto di resistenza è insomma quel **vantaggio** che ciascuna parte deve ricavare dalla **cooperazione** con l’altra parte, cioè

³ Esempi di **negoziazione impossibile** sono tutte le situazioni che si creano in caso di **elezioni politiche**: tra due o più candidati alla carica di sindaco, nessuna mediazione è possibile, in quanto tutti aspirano alla medesima posizione, che può essere assunta da una sola persona. Uno solo vincerà, in base ai voti e alla forza di convinzione del suo programma e del suo schieramento politico.

La stessa cosa può avvenire in **azienda**, tra due persone che aspirano allo stesso incarico: entrambe forse negozieranno con il loro capo, ma tra di loro nessun compromesso è possibile !

che rende vantaggioso lo scambio di risorse. Sotto il punto di resistenza, conviene non accordarsi; sopra quel punto, sono possibili più soluzioni, con diversi **gradi di utilità** per una parte, a discapito dell'altra. Se tra i due punti di resistenza si crea uno spazio, questo spazio è chiamato "zona di accordo": al suo interno è possibile generare **più soluzioni del gioco**, tutte vantaggiose per entrambi, anche se talvolta **asimmetriche** (che cioè premiano un giocatore più dell'altro). Poniamo il caso della **compra-vendita** di un appartamento in zona agri-turistica.

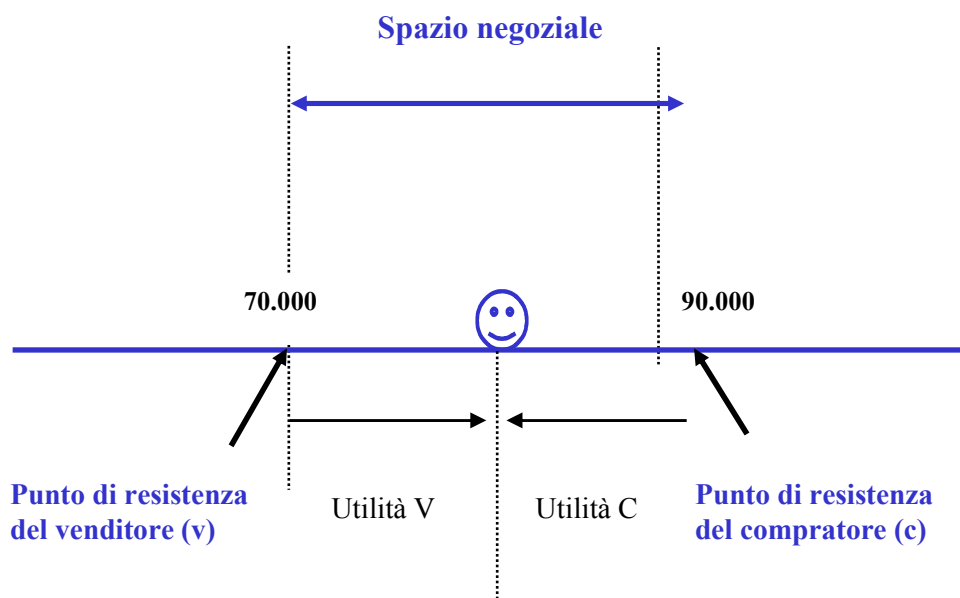
L'**acquirente** è interessato all'acquisto di un bilocale posto in vendita, che per posizione e dimensioni corrisponde proprio alle sue esigenze. L'appartamento è inoltre in ottime condizioni, e non necessita di ulteriori ristrutturazioni. Il prezzo medio delle abitazioni, in quella zona, si aggira sui 70.000 euro, ma quello che ha visitato dispone anche di un piccolo giardino, aspetto che lo rende molto interessante agli occhi dell'acquirente, per le sue abitudini di vita. Nella stessa zona, per la verità, ha visitato anche un'altra abitazione molto confortevole, ma quest'ultima è un po' troppo grande e di prezzo troppo elevato (90.000 euro). Sulla base di queste informazioni, l'acquirente è disponibile ad acquistare l'appartamento per ogni prezzo inferiore a **90.000 euro (punto di resistenza del venditore)**.

Il **venditore** di quello stesso bilocale è per parte sua intenzionato a vendere, perché obbligato a trasferirsi in altra città per esigenze di lavoro. Sa che, in quella zona, il prezzo medio delle abitazioni di quella dimensione è di circa 70.000 euro, cifra sotto la quale non intende assolutamente scendere. Si aspetta anzi di ricavare qualcosa di più del valore medio, anche per effetto delle ottime condizioni dell'appartamento e del giardino di cui dispone. Sulla base di queste informazioni,

il venditore è disponibile a vendere per ogni prezzo superiore a **70.000** euro (**punto di resistenza del venditore**)



Sulla base dell'esempio riportato, la situazione negoziale determinata dalla compra-vendita del bilocale presenta un ben definito “**spazio negoziale**”, che può essere così rappresentata:



Nella “**zona negoziale**” compresa tra i valori di 70.000 euro (**punto di resistenza del venditore**) e 90.000 euro (**punto di resistenza del compratore**) sono possibili più soluzioni, ognuna delle quali vantaggiosa per entrambe le parti.

Come reso evidente dalla definizione di negoziazione di Nash, esiste un **vantaggio** nel reciproco scambio di risorse, ma un **conflitto** sul modo con cui ripartirsi questo vantaggio. E' infatti evidente che un prezzo di poco superiore ai 70.000 euro

ricompensa soprattutto l'acquirente, mentre un prezzo di poco inferiore ai 90.000 euro premia soprattutto il venditore. Una **soluzione "simmetrica"** (ma solo dal punto di vista matematico) sarebbe un prezzo di 80.000 euro, in quanto esattamente a metà strada tra i due opposti punti di resistenza.

Capitolo 3: strutture negoziali

In questo capitolo tratteremo di :

- strutture alternative del gioco di interessi in una situazione negoziale;
- definizione di "giochi a somma zero";
- definizione di "giochi a somma variabile".

E' praticamente impossibile elencare con esaustività tutti i passi e le modalità che garantiscono una gestione ottimale delle situazioni negoziali.

La **competenza negoziale**, come molte altre, si costruisce solo attraverso l'**esperienza**, e non può essere surrogata dalla lettura di manuali più o meno **prescrittivi**.

Tutti noi, in ogni modo, abbiamo già una lunga esperienza di negoziazione, maturata nelle più **diverse situazioni**: in ufficio, in casa propria, nel tempo libero, nelle associazioni sociali e sindacali.

Occorre a questo punto richiamare alla memoria la nostra esperienza. E provare a **razionalizzare** qualche passaggio cruciale.

Nell'impostare una situazione negoziale, la prima e fondamentale cosa da chiedersi è la **struttura del gioco di interessi** che si instaura tra le parti. Per definizione, come abbiamo già rilevato, gli attori di un gioco negoziale hanno

interessi diversi, anche se convergenti rispetto alla **convenienza** di accordarsi.

Occorre ora chiedersi: ma diversi in che modo?

Esistono infatti due principali strutture del gioco di interessi:

- quella in cui gli **interessi** sono diametralmente **opposti** rispetto al punto di accordo, come nell'esempio della compravendita dell'appartamento;
- quella in cui gli **interessi** delle parti sono tra di loro almeno parzialmente **complementari**⁴.

Quando gli **interessi** delle parti sono diametralmente **opposti** rispetto al punto di accordo, il **gioco negoziale** ha una **struttura distributiva**.

Si tratta cioè di giochi “**a somma zero**”, in cui “**una parte vince ciò che l'altra perde**”. E' come giocare a tiro alla fune: ogni parte in gioco tira a partire dal suo **punto di resistenza**, e cerca di acquisire quanto più possibile dello **spazio negoziale** che si è creato.

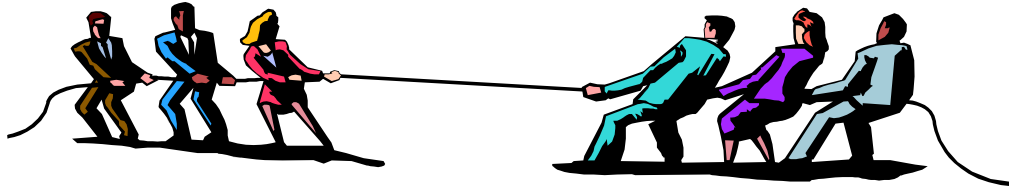
Hanno generalmente struttura distributiva i giochi “**a posta singola**”, cioè quelli dove esiste una sola materia del

⁴ Si ponga il caso di una **contrattazione** tra **capo-reparto** e **gruppo di lavoro** in merito alla necessità di evadere con la massima urgenza una commessa di lavoro non programmata con il consueto anticipo.

Al rappresentante dell'azienda interesserà soprattutto la possibilità di realizzare una temporanea mobilità interna, l'utilizzo di lavoro straordinario, l'intensificazione dei ritmi di lavoro; ai lavoratori interesserà ottenere un compenso adeguato, un temporaneo aumento degli organici, una autonoma gestione dell'organizzazione del lavoro.

Gli **interessi** delle parti **non sono opposti**, ma solo **complementari**: sono possibili accordi che prevedano incentivi collettivi, o lavoro a turni, o nuove forme di organizzazione del lavoro, tali da comporre la differenza iniziale di interessi in un quadro in grado di garantire un risultato coerente con le aspettative di entrambi i contraenti

contendere (una sola torta!), e il conflitto è sulle modalità di distribuzione di questa unica posta.



Quando gli **interessi** delle parti sono **complementari**, il **gioco negoziale** ha una **struttura integrativa**.

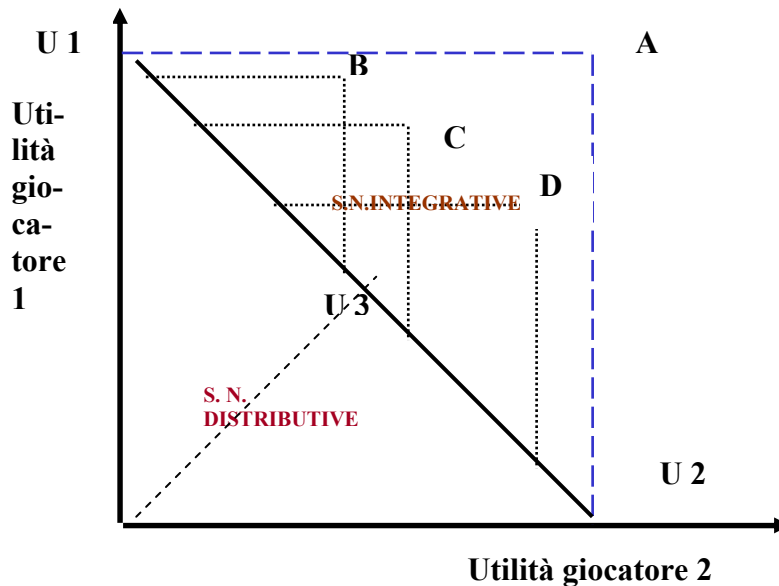
Si tratta di giochi “**a somma maggiore di zero**”, o “**variabile**” nei quali è possibile che **entrambe le parti vincano**.

Ciò avviene solo nelle situazioni negoziali in cui ci sono **più poste in gioco**, per ognuna delle quali le **preferenze** dei diversi attori sono **differenziate**.

Individuando correttamente il grado di preferenza (**utilità**) di ogni posta in rapporto a ciascun attore, è possibile generare soluzioni “**creative**” rispetto alle quali tutti vincono. Ogni parte cederà cioè di più nelle poste nelle quali il suo interesse è minore, e acquisirà di più in quelle in cui la sua preferenza è maggiore. Lo scambio si realizza dunque attraverso la cessione di risorse che hanno scarso **valore** per chi le cede, e grande **valore** per chi le riceve⁵.

⁵ Un esempio (molto citato in letteratura) di **gioco perfettamente integrativo** è quello relativo all’**accordo di Camp David** tra Egitto ed Israele. La posta in gioco era la penisola del Sinai, che Israele aveva conquistato con la guerra dei “sette giorni” nel 1967. L’Egitto ne reclamava la restituzione in nome della sovranità nazionale; Israele si opponeva per motivi di sicurezza. La posta in gioco sembrava **unica**, un territorio conteso tra due Stati; la divisione in due parti della penisola non accontentava però nessuno dei due negoziatori. La **soluzione** (restituzione del Sinai come zona smilitarizzata a bandiera egiziana)

E' possibile rappresentare graficamente la **differenza** tra **strutture distributive** e **strutture integrative** del gioco negoziale.

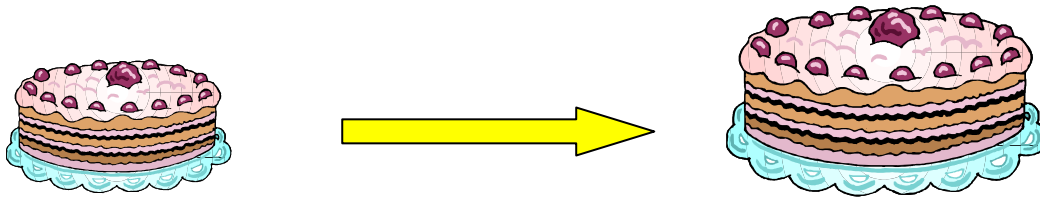


Fonte: A. Grandori, 1999

La linea che congiunge il punto U1 al punto U2 rappresenta tutte le possibili **soluzioni** di un **gioco distributivo**: è evidente che tutte le soluzioni favorevoli all'attore 1 si ottengono a svantaggio dell'attore 2, e viceversa; c'è un solo punto (U3) in cui l'accordo distribuisce un uguale vantaggio alle due parti. Tutte le **soluzioni** a destra della linea U1-U2 sono invece il risultato di **negoziazioni integrative**, e sono tutte migliori (almeno per uno dei due attori) rispetto a quelle precedenti.

fu trovata analizzando più attentamente la struttura delle **preferenze** e i reali **interessi** delle parti, al di là delle **posizioni** espresse al tavolo negoziale. A Israele interessava la **sicurezza**, più che il territorio in sé; all'Egitto la riconferma del **principio di autorità** su quel territorio, non la sua militarizzazione. Entrambe le parti ottennero il massimo della loro utilità, cedendo solo sugli aspetti per loro meno significativi.

Ciò accade perché si è provveduto ad **allargare la torta** (giocando sulla differenza di **preferenze**), prima di dividerla!



Capitolo 4: strategie negoziali

In questo capitolo tratteremo di :

- un presupposto basilare per la gestione efficace dei processi negoziali;
- strategie di negoziazione distributiva;
- modalità di approccio alla negoziazione integrativa;
- strategie di negoziazione integrativa.

Viste le diverse **strutture** che può assumere il gioco di interessi tra le parti, possiamo ora analizzare quali sono le **strategie di gioco** più efficaci in ciascuna di queste situazioni. Innanzitutto però occorre evidenziare un **presupposto** basilare per una efficace gestione di una situazione negoziale, valido in tutti i casi. Si tratta in particolare di una attività che dovrebbe essere **preliminare** all'**avvio** di un qualunque negoziato: ogni contraente deve per prima cosa ricercare ed analizzare con cura le **possibili alternative** alla conclusione di un processo negoziale, al fine di:

- valutare i **costi/benefici** in caso di mancato accordo;
- individuare con chiarezza il suo "**punto di resistenza**", o "prezzo di riserva", ovvero i contenuti minimi che l'accordo deve raggiungere, per essere considerato accettabile dal proprio punto di vista.

Le negoziazioni basate su una **struttura** di interessi di tipo **distributivo** sono ovviamente quelle più **aggressive**, ma oltre alle **doti personali** (assertività, autostima, proattività) è necessario fare attenzione ad alcune suggerimenti, prima e durante lo svolgimento del processo.

Per prima cosa, è essenziale acquisire tutte le **informazioni** disponibili da **fonti “terze”** rispetto alla controparte negoziale. Ad esempio, è quanto meno imprudente presentarsi per un colloquio di lavoro senza conoscere almeno a grandi linee il valore di mercato di una data prestazione professionale: o si finisce per avanzare richieste totalmente fuori mercato, o si è alla mercé del datore di lavoro!

Altrettanto importante appare la ricerca di **partner alternativi**, anche perché questo consente di valutare con maggiore precisione il proprio **“prezzo di riserva”**.

La percezione di un'assenza di valide **alternative all'accordo** indebolisce infatti il **potere negoziale** del negoziatore, perché non lo mette in grado di apprezzare in pieno il **valore** delle **risorse** che mette a disposizione sul tavolo di trattativa. Molti accordi commerciali tra imprese falliscono a volte proprio per questo motivo.

La ricerca di partner alternativi non è però sempre possibile: ad esempio le situazioni contrattuali di natura **sindacale** sono connotate proprio dal **monopolio** della **rappresentanza**, che esclude per entrambi i contraenti la possibilità di negoziare con altre controparti.

L'esperienza insegna inoltre che molto dipende dall'aggressività della **prima mossa**.

Chi parla per primo, facendo una mossa aggressiva (ma non irragionevole!) àncora a suo favore tutta la successiva trattativa.

Raiffa sostiene che il più probabile **punto di accordo** in una **negoziazione distributiva** è il punto medio tra le prime due offerte dichiarate al tavolo.

Dato che le parti non conoscono il **prezzo di riserva** delle rispettive controparti, è infatti probabile che siano le “prime mosse” a delineare la **zona di accordo**, e dunque chi è più “coraggioso” è avvantaggiato.

Un **comportamento** tipico degli attori negoziali è inoltre quello di utilizzare piccole **concessioni** per sondare la controparte e spingerla verso un uguale comportamento a loro favore.

Ad ogni concessione deve corrispondere infatti una **reciproca concessione** dall'altro lato, altrimenti il **gioco** si irrigidisce e il punto di accordo non si trova.

L'**ampiezza** delle concessioni segnala la distanza dal **prezzo di riserva**: più infatti che ci avviciniamo al punto di resistenza, e più che il negoziatore sarà avaro di concessioni.

Axelrod chiama questi tipici comportamenti negoziali “**giochi di reciprocità incrementale**”.

Le strategie di **negoziazione integrativa** sono più complesse, e per questo motivo alle attenzioni già ricordate in precedenza occorre aggiungere una nuova serie di suggerimenti, in coerenza con la diversa situazione in cui si trovano questi negoziatori. Si tratta infatti, in questi casi, non solo di **suddividere** in modo il più possibile vantaggioso i risultati dell'accordo, ma anche di generare ipotesi di soluzione negoziale in grado di **allargare la torta**, sfruttando la differenza di **preferenze** degli attori rispetto alle varie poste in gioco.

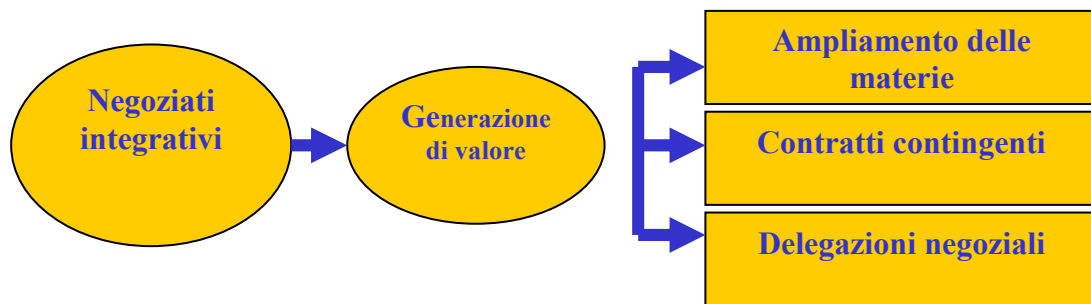
La prima cosa da fare, visto che siamo in presenza di una trattativa con più poste in gioco, più risorse da scambiare, è analizzare tutto il “**portafoglio negoziale**”, al fine appunto di scoprire i diversi gradi di **utilità** che ciascuna materia riveste per la controparte. Per questo motivo è importante fare attenzione alle modalità di **approccio** al negoziato

In che modo è possibile affrontare una trattativa con numerose materie negoziali da esplorare?

Ci sono tre alternative:

1. l’approccio “**item per item**”, in cui ogni materia viene trattata in sequenza, come se fosse l’unica posta in gioco: sconsigliabile, perché trasforma un negoziato **integrativo** in una estenuante sequela di negoziati **distributivi**;
2. l’approccio “**a testo unico**”, in cui le parti lavorano non a partire da piattaforme separate, ma da un unico documento che viene via via modificato durante il negoziato: usato prevalentemente a livello di confronti internazionali, necessita di ingenti risorse iniziali in analisi e studi preliminari;
3. l’approccio “**per pacchetti**”, in cui le materie interdipendenti vengono raggruppate e affrontate congiuntamente, in modo da avere per ogni pacchetto una compensazione tra guadagni e perdite simile per ogni contraente.

Oltre al **formato** del negoziato, nelle trattative di tipo **integrativo** è importante, come già rilevato, generare **ipotesi di soluzione creative**, nelle quali cioè si realizzi quell’obiettivo di “**allargare la torta**” che è caratteristico di questo tipo di **gioco**. In che modo? Si possono indicare alcune generali linee guida:



Vediamo più concretamente alcune di queste linee guida:

- **ampliamento delle materie** oggetto del negoziato; considerare più materie significa infatti anche avere più possibilità di scambio: due materie in particolare si prestano a questo gioco, il **tempo** (dilazionare o anticipare le scadenze di pagamento, come pure l’avvio di modifiche organizzative, ecc.) e il **denaro** (indennizzare la parte che resta svantaggiata da una data soluzione del problema, ad esempio);
- uso di “**contratti contingenti**”; nei casi in cui non è possibile misurare con anticipo quale sarà il reale vantaggio di una soluzione negoziale, si può decidere di determinare il compenso per una parte come quota proporzionale sui futuri vantaggi dell’altra parte (è questa ad esempio la formula dei premi contrattuali legati alla produttività o redditività aziendale);
- uso di **delegazioni negoziali**: più risorse umane al tavolo negoziale può significare anche più creatività e capacità di generare soluzioni innovative.

Capitolo 5: come negoziare

In questo capitolo tratteremo di :

- negoziato e strategie di comunicazione;
- distorsioni cognitive dei negozianti;

- interessi e posizioni;
- le qualità del buon negoziatore.

Anche se il “fuoco” della negoziazione sta nelle **modalità** e nelle **misure** dello “**scambio di risorse**” che le parti concordano di effettuare al fine di risolvere il conflitto tra i loro interessi, gran parte del processo è costituito dalla **comunicazione** che avviene tra i due contraenti.

Prima che inizi la trattativa vera e propria, le parti hanno bisogno di **esplorare** e ricevere **informazioni** sulle poste in gioco, sulle **preferenze** della controparte, sui diversi interessi, vincoli e aspettative che saranno oggetto dello “scambio” vero e proprio.

Ma quanto è conveniente **cedere informazioni** durante un negoziato? Dato che ci troviamo in una situazione di **conflitto**, quanto è rischioso comunicare?

“Comunicare o non comunicare” è uno dei principali **dilemmi** del negoziatore.

Come nel “dilemma del prigioniero”⁶, le parti riceverebbero un **beneficio** se decidessero di comunicare entrambe (cioè di cooperare), ma se una lo fa e l’altra no, chi ha ceduto informazioni (ricevendo in cambio solo false dichiarazioni !) si trova svantaggiata.

⁶ Il **dilemma del prigioniero**, nella versione originale, si riferisce alle possibili scelte di due prigionieri, chiusi in celle diverse e non comunicanti. Ognuno di loro deve decidere se tradire l’altro, o non parlare. Naturalmente chi parla può beneficiare di uno sconto di pena, aggravando però la situazione del complice. Se entrambi non parlano, avranno una pena commisurata al crimine connesso, ma se ambedue tradiscono, la pena sarà più pesante sia per l’uno che per l’altro; se però faranno scelte diverse tra di loro, chi tradisce sarà presto libero, e chi non parla avrà una pena molto severa. Se ognuno di loro agisce in vista del suo interesse personale, entrambi tradiranno, ed entrambi avranno una pena pesante. Non sempre dunque massimizzare il proprio vantaggio personale a scapito della controparte è utile !

Come **convincere** la controparte a svelare il suo gioco, senza rischiare troppo? Tra le possibili vie d'uscita occorre ricordare i giochi di **reciprocità incrementale** (piccole aperture, in attesa di comportamenti simili dell'altra parte), l'acquisizione di **informazioni** di parte neutrale (da confrontare con quelle espresse al tavolo), la **conoscenza** personale della controparte.

L'ovvio **opportunismo** e la connaturata **ambiguità** dei processi di comunicazione nell'ambito di un negoziato, possono essere inoltre aggravati da alcune frequenti **distorsioni cognitive** dei negoziatori.

Essi infatti, trovandosi in una situazione ad elevata **incertezza**, possono agire in modo poco razionale, trascinati da modelli mentali (**frames**) di interpretazione degli eventi che contribuiscono a complicare il **gioco negoziale**.



I più frequenti **frames** contro cui occorre combattere sono:

- frames “**distributivi**”, tipici della cultura occidentale, che portano a impostare ogni trattativa secondo il modello “io vinco e tu perdi”, trascurando la ricerca di alternative creative di valore per entrambi i contraenti;
- frames “**negativi**”, quando si tende a valutare il possibile accordo più come “**perdita**” rispetto al massimo ottenibile, che come guadagno rispetto all'ipotesi di non accordarsi affatto;

- **diversità di frames**, quando al naturale **conflitto di interessi** si aggiungono (inutilmente !) altri motivi di conflitto, legati alla diversità valoriale-ideologica delle parti;
- effetti di **commitment**, quando le parti si ritrovano “intrappolate” dalle loro stesse **minacce** o **impegni** presi durante la trattativa, tanto da essere costretti ad un irrigidimento. Se entrambe le parti seguono questa strada, si può produrre una “**escalation del conflitto**”.

Un altro frequente errore dei negoziatori è quello di concentrarsi sulle **posizioni** assunte dagli interlocutori , invece che sui reali **interessi** sottostanti.

Le posizioni negoziali coprono spesso ciò che veramente le parti hanno a cuore di portare a casa. Ogni persona è infatti portatrice di legittime **attese** e **preferenze**, ma queste sono spesso organizzate in tre strati: i valori (il nocciolo), gli interessi (la polpa) e le posizioni (la buccia).

Un negoziatore abile riuscirà a **scalfire** lo strato delle “**posizioni**”, e a raggiungere e comprendere i reali **interessi** della controparte; ciò favorisce un esito positivo del negoziato, anche perché per ogni interesse ci sono più possibili posizioni che lo soddisfano.

L'esempio delle trattative (fallite) per il bando globale degli esperimenti nucleari tra USA e URSS durante la Presidenza Kennedy chiarisce ampiamente il concetto⁷.

⁷ Come riferiscono R. Fisher e W. Ury, negli anni '60, durante i **colloqui Usa-URSS** per la cessazione degli **esperimenti nucleari**, era sorta una questione critica: quante ispezioni l'anno dovevano consentire i due paesi nei loro territori per investigare su eventi sismici sospetti? L'URSS accettava al massimo 3 ispezioni, gli USA insistevano per non meno di 10. Su questo punto le trattative si arenarono (ogni paese rimase sulle sue **posizioni**), senza che venisse da nessuno esplorato il concetto di “ispezione”. Cosa dovevano concretamente fare gli ispettori? Dare un'occhiata in giro per qualche giorno o rivoltare tutto sotto-sopra per qualche mese? Le parti non si erano per nulla sforzate di delineare una

L'ultima avvertenza si basa sulla considerazione che gli **essere umani** non sono freddi **computer**.

Siamo creature con forti **emozioni**, che spesso frenano la nostra capacità di **comunicare** chiaramente, e di **percepire** esattamente i segnali che l'altro ci rivolge. Le emozioni interferiscono spesso con il merito oggettivo del problema che dobbiamo risolvere.

Durante una trattativa, potremmo essere portati ad identificare la **persona** con la **posizione** che ha assunto, trasformando il **conflitto** tra interessi in conflitto tra persone. Le questioni personali (concetti come stima, fiducia, tradimento, odio) devono essere districate e considerate a parte: ciò che deve interessare i negoziatori è il **problema** da risolvere, e per raggiungere questo risultato la controparte è un indispensabile **partner**, non un odioso **nemico**⁸ !

Per concludere questa parte, elenchiamo le **qualità** che un **buon negoziatore** dovrebbe possedere:

- essere **flessibile**, capace di adeguarsi al mutare delle situazioni;
- essere **creativo**, in grado di inventare soluzioni innovative e generative di valore per le parti;

procedura di ispezione in grado di conciliare l'**interesse** degli USA per i controlli con l'**interesse** dell'URSS (ma forse condiviso dagli USA !) a ridurre al minimo le intrusioni nel proprio territorio nazionale.

⁸ La scuola harvardiana di analisi della negoziazione (Fisher e Ury, Raiffa) propone di **separare** nettamente “**la persona dal problema**”, osservando che, se non serve a nulla essere “**morbidi**” con i problemi (occorre invece essere molto attenti e precisi sul merito del negoziato), è altrettanto inutile essere “**duri**” con le persone (il riconoscimento del reciproco ruolo è indispensabile al buon esito del processo).

- **non** essere **ansioso**, saper superare i momenti di debolezza controllando la preoccupazione;
- saper **convincere**, usando uno stile comunicativo chiaro e pacato;
- saper **ascoltare**, immedesimandosi nei problemi dell'altro;
- avere **intuito**, prevedere e comprendere le reazioni altrui;
- essere **assertivo**, capace di far valere le proprie ragioni.

Capitolo 6: il processo negoziale

In questo capitolo tratteremo di :

- definizione di “potere negoziale”;
- fasi del processo negoziale;
- parametri di valutazione degli accordi;
- definizioni di “equità sostantiva” e “equità procedurale”.

Come abbiamo già detto, la negoziazione è un **processo di ricerca**, che si svolge in situazione di elevata **incertezza**, in grado di risolvere problemi non strutturati, che cioè non hanno soluzioni predeterminate.

I negoziatori, all'inizio di una trattativa, non hanno informazioni chiare sui **vincoli** e le **preferenze** della controparte, spesso non hanno certezze nemmeno sul loro stesso **punto di resistenza**.

Per di più, il processo ha una sua **durata**, nel corso della quale la struttura degli **interessi** può essere soggetta a **cambiamenti**, derivanti dall'evolvere stesso della situazione. Una variabile decisiva per l'andamento di qualsiasi negoziato è il **potere negoziale**: ma da dove deriva, e come controllarlo?

Il **potere negoziale** non è un attributo **predefinito** degli attori, né una prerogativa **costante** nel tempo.

Il potere negoziale non deve infatti essere confuso con il **potere gerarchico**: se si attiva un tavolo negoziale, è appunto perché nessuna delle due parti ha la possibilità (o la convenienza) ad **imporre** all'altro la sua soluzione.

Abbiamo già notato come nella società attuale, le occasioni negoziali si moltiplicano, a discapito di quelle **prescrittive**: la **complessità** di molte attività è ormai tale che solo con la condivisione e il **consenso** è possibile raggiungere le mete prefissate.

Il potere negoziale non è dunque necessariamente nelle mani del “più alto in grado”, ma dipende essenzialmente dalla **interdipendenza** delle **risorse** tra i due partner.

Tanto più un soggetto è in grado di **controllare risorse** che sono essenziali per la sua controparte, tanto più potrà far valere il suo **potere negoziale**.

Come? Minacciando di ritirare una **prestazione**, di venir meno ad una **regola** di comportamento, in modo tale da attivare aree di **incertezza** nel “campo” dell'altro attore negoziale. L'esempio più classico è quello dei negoziati sindacali: attraverso l'arma dello sciopero (che equivale al rifiuto di eseguire una prestazione su cui il datore di lavoro fa assegnamento per la sua impresa), il contraente più debole del rapporto di lavoro può riuscire ad ottenere miglioramenti nella sua condizione attraverso accordi collettivi.

Nel corso di un negoziato, il **potere negoziale** può più volte cambiare di mano, a seconda delle **azioni strategiche** che gli attori compiono

Dato che la **negoziazione** è un **processo**, possiamo ora analizzare le **fasi** di cui si compone. Sul piano analitico, possono essere individuate tre fasi distinte



Nella realtà, la sequenza tra queste fasi non è sempre uguale, essendo possibile una **alternanza** tra più fasi di **strutturazione strategica** e più **fasi tattiche**

Per “**strutturazione strategica**”, si intende la fase della definizione dell’**agenda**, cioè delle reali poste in gioco del negoziato.

Normalmente, ciò avviene nel **momento introduttivo** della trattativa, ma può accadere che per motivi **opportunistici** un attore decida di **nascondere** una posta, riservandosi di estrarla solo in un secondo momento; come può invece accadere che all’inizio del gioco le materie presentate siano di più di quelle sulle quali c’è una reale **intenzione** di chiudere il negoziato.

Ciò che è importante sapere, è che attraverso le materie in discussione, le parti presentano anche l’entità delle **risorse** che intendono mettere **a disposizione**, e i veri **partecipanti** al gioco (coloro cioè che potranno essere **mobilitati** in vista di una soluzione favorevole della trattativa).

La **fase tattica** è la fase **centrale** e più impegnativa del negoziato.

E' il momento in cui le parti **comunicano**, interagiscono tra loro, **esplorano** le possibilità concrete di soluzione del problema.



La comunicazione tra le due parti può essere di due tipi:

- **argomentativa**, quando serve a scambiarsi valutazioni, informazioni, simulazioni di scenari futuri;
- **impegnativa**, quando una parte decide di rilanciare il gioco, mettendo in discussione risorse su cui l'altra parte confida, attraverso minacce o promesse⁹.

La **soluzione del gioco** avviene quando finalmente un attore riesce a formulare una **proposta** in grado di accogliere,

⁹ Il momento in cui si **lancia una sfida**, attraverso la **minaccia** di ritirare una prestazione strategica per la controparte, o di **violare una regola** condivisa, è assai impegnativo.

Per essere efficace infatti, la minaccia deve essere **credibile** e , in caso che l'altra parte “veda”, occorre passare dalle parole ai fatti !

Ciò può generare una incontrollabile **escalation del conflitto**, i cui esiti non sono prevedibili. Quando gli indiani si ribellarono al dominio britannico, Mahatma Gandhi decise di usare l'arma della non violenza; con questo, anche a costo di innumerevoli sofferenze, rese visibile un messaggio che rimetteva in discussione valori fin allora considerati condivisi . “L'indipendenza dall'Inghilterra è più importante della nostra vita”, disse nei fatti con il suo gesto. L'India ottenne l'indipendenza

almeno parzialmente, le richieste di entrambe le parti e quindi di **sciogliere il conflitto** tra i diversi interessi.

La trattativa si chiude in tal caso, solo se l'altra parte valuta che, a questo punto, **costa meno** accettare la proposta che **rilanciare** il gioco, innalzando il livello di **conflitto**.

E' evidente che la **capacità di valutare** correttamente un accordo è una competenza cruciale per un negoziatore. Ogni accordo infatti è un **compromesso**; accade di rado di ottenere tutto ciò che si sperava, spesso occorre prendere decisioni dolorose, rinunciare a qualcosa in cambio di qualcos'altro (che magari non era nemmeno stato previsto !). Ma quali sono i **parametri** con i quali può essere valutata la soluzione di un gioco negoziale?

Un accordo può essere valutato, in termini generali, sulla base di **quattro fondamentali parametri**:

1. la **qualità**, la sua idoneità, cioè, a risolvere in modo adeguato il problema da cui il negoziato era stato generato;
2. la sua capacità di **stabilizzare** le relazioni tra le parti, strutturando un (nuovo) sistema di regole di reciproca soddisfazione tra i contraenti;
3. l'**efficienza**, cioè la proprietà di non essere migliorabile, se non peggiorando la condizione di una delle parti;
4. l'**equità**, nel suo significato di temperamento tra interessi e di equilibrio nella distribuzione dei costi-benefici.

Lo studio della negoziazione non deve trascurare, in particolare, il ruolo dell'equità.

L'intrinseco **concetto di equità** che abbiamo elaborato attraverso l'**esperienza** di vita contribuisce infatti, fin dall'inizio di un processo negoziale, a definire il nostro **sistema di aspettative**, oltre che a valutare le possibili

alternative di accordo. Inoltre gli attori, anche durante il processo negoziale, nella misura in cui siano in grado di utilizzare l'idea di equità, saranno portati ad **interiorizzare** il sistema di aspettative e **bisogni** della controparte, nella ricerca di un **accordo condiviso**.

Si può dunque affermare che l'**utilizzo consapevole** di norme ispirate al principio dell'**equità** è **alternativo** alle strategie negoziali basate sulla logica del **potere**¹⁰.

L'equità ha due **dimensioni**:

- la prima (**equità sostantiva**) si riferisce al giudizio sulla **allocazione** delle **risorse**, al punto di accordo, alla divisione della torta;
- la seconda (**equità procedurale**) ha a che vedere con le **modalità** con cui si è arrivati all'accordo, al sistema di **interazione** e comunicazione che si è sviluppato durante l'**iter decisionale**.

In altri termini, se l'equità sostantiva fa riferimento al giudizio su **cosa** si scambia, l'equità procedurale riguarda la percezione relativa al **come** lo scambio si è realizzato.

¹⁰ In un classico **esperimento di laboratorio** (Kahnemann et al., 1986), veniva chiesto a più soggetti di dividere unilateralmente una somma di denaro con una ipotetica controparte. Tra i parametri utilizzati per decidere, la maggioranza dei soggetti usava, anche a livello inconscio, il **concetto di equità** per risolvere questo problema. Molti infatti arrivavano a dividere la somma in due parti uguali, anche se nulla, nelle istruzioni del gioco, li spingeva verso questa soluzione.

In un'altra versione di questo esperimento, veniva chiesto ad una coppia di soggetti (uno interpretava la parte del povero, l'altra del ricco) di arrivare congiuntamente ad una decisione sulla spartizione di una somma in denaro, come unica condizione per poterla acquisire. Anche in questo caso, seppure la logica porti a prevedere che il povero (ricattabile perché più dell'altro ha bisogno di arrivare comunque ad un accordo) prenderà una quota minima della cifra, la soluzione prevalente era una spartizione in parti uguali.

Passiamo ora ad indicare alcuni **criteri** relativi a entrambe le dimensioni dell'equità.

I principali **criteri di equità sostantiva** sono:

- **il bilanciamento input-output**: ogni parte riceve in proporzione a quanto ha dato. E' particolarmente efficace quanto il problema negoziale è legato a fattori di produttività economica;
- **il precedente storico**: ci si à ancora ad un accordo precedente, già valutato equo tra le parti. Viene utilizzato spesso nelle relazioni durature, quando non si tratta di rinegoziare tutto da capo, ma di apportare solo qualche cambiamento a precedenti accordi;
- **il bisogno**: ognuno riceve in base alle sue più rilevanti necessità (si presuppone l'asimmetria dei bisogni). Questo criterio assume rilevanza nelle relazioni di lunga durata, nelle quali le parti si conoscono già a fondo;
- **l'uguaglianza**: suddivisione in parti uguali del risultato; uguali sacrifici; uguale eccedenza dopo il **prezzo di riserva**. E' il criterio meno ambiguo, utile soprattutto per armonizzare i rapporti tra le parti.

L'**equità procedurale** non è solo un utile principio, ma anche l'unico **indicatore** possibile nelle situazioni nelle quali le materie negoziali sono "**beni indivisibili**" il cui valore non è oggettivamente determinabile.

I criteri di equità procedurale sono:

- utilizzo di **informazioni "oggettive"** durante il processo decisionale;
- ricorso a **terze parti neutrali**;
- **scambio leale** (non opportunistico) di informazioni;
- atteggiamenti **non aggressivi** al tavolo negoziale;

- utilizzo di **procedure eque**, come ad esempio il principio “ Tu tagli la torta, io scelgo per primo”;
- previsione di **clausole di revisione** dell’accordo;
- definizione di **procedure di controllo** relative al processo di attuazione dell’accordo.

Bibliografia

- **Albin C.** 1993, The role of fairness in Negotiation, Negotiation journal n°7
- **Axelrod R.** 1985, Giochi di reciprocità. L'insorgenza della cooperazione, Feltrinelli
- **Bazerman M.H. Neale M.A.** 1992, Cognition and rationality in negotiation, The Free press, New York
- **Bazerman M.H. Neale M.A.** 1992, Negotiating Rationally, The Free press, New York
- **Bonicelli E. Comari A.M.** 2001, I segreti della comunicazione, Il Sole 24 ore
- **Borgato R. Vergnani P.** 2006, Il pomo della concordia. Scena e retroscena dei negoziati sindacali, Franco Angeli
- **Cattaneo G.** 1993, Il tavolo delle trattative: tecniche e riti della negoziazione sindacale, Guerini e Associati
- **Cavallin F.** 1994, Imparare a negoziare: 39 giochi per apprendere l'arte della negoziazione, CittàStudi Torino
- **Crozier M. Friedberg E.** 1978, Attore sociale e sistema, Etas Libri
- **Druckman D.** 1977, Negotiations: social- psychological perspectives, Beverly Hills, Sage
- **Filograsso F. Gasparotti G. Priarone L.** 1984, La negoziazione sindacale: fattori e tecniche, Franco Angeli
- **Fisher R. Ury W.** 1990, L'arte del negoziato: come difendere i propri interessi in ogni sorta di trattative, Mondadori
- **Grandori A.** 1992, Processi e tecniche di negoziazione, in G. Costa, Manuale di gestione delle risorse umane, Utet
- **Grandori A.** 1999, Organizzazione e comportamento economico, il Mulino
- **Grandori A. Neri M.** 2000, Simulazioni di negoziazione delle relazioni di lavoro, Isfol

- Harsany J.** 1977, Rational behavior and bargaining equilibrium in games and social situations, Cambridge University Press
- Jandt F.E.** 1990, Winner contro winner: l'arte di trattare con gli altri, Franco Angeli
- Kahneman D. Knetsch J.** 1986, Fairness and the assumptions od economics, Journal of business, Vol. 59, n°4
- Lax D.A. Sebenius J.K.,** 1990, Saper negoziare, Sperling & Kupfer
- Nash J.F.** 1950, The bargaining problem, in Econometrica, n° 18
- Neri M.** 1994, Equità organizzativa, in Sviluppo & Organizzazione n° 145
- Provasi B.** 1987, Il gioco negoziale: processi e strategie della contrattazione sindacale, Franco Angeli
- Pruitt D.** 1981, Negotiation behavior, Academic Press New York
- Raiffa H.**1982, The art and science of negotiation, Cambridge University Press
- Raiffa H.** 1996, Negotiation analysis, Cambridge Mass, Pon Books
- **Sclavi Marianella** 2003, Arte di ascoltare e mondi possibili, B. Mondadori
- Winkler J.** 1983, Guida pratica alle tecniche di negoziazione, Franco Angeli

Glossario

Accordo: patto o intesa tra due o più parti per raggiungere un obiettivo comune o risolvere una controversia.

Arbitrato: procedimento di soluzione di una controversia affidata alla decisione di persone o organismi designati dalle parti.

Commitment: impegno, coinvolgimento; durante un negoziato, minaccia (credibile e impegnativa) di assumere un comportamento tale da rimette in discussione norme condivise, risorse fino a quel momento non impegnate, prestazioni su cui l'altra parte fa affidamento.

Compromesso: forma di accordo tra le opposte esigenze di due parti in conflitto di interessi tra loro, in base al quale ognuna delle due cede qualcosa per risolvere la controversia.

Comunicazione argomentativa: comunicazione tra le parti finalizzata a scambiarsi valutazioni, informazioni, previsioni in merito alle materie oggetto del negoziato e ai loro interessi e preferenze al riguardo.

Comunicazione impegnativa: intervento di una delle parti durante un negoziato, con il quale si decide di mettere in discussione risorse su cui l'altra parte confida. E' finalizzata ad incrementare il potere negoziale, per chiudere il negoziato da posizioni di forza.

Conflitto di interessi: relazione antagonistica tra soggetti individuali o collettivi in lite tra loro per il possesso o l'uso di risorse scarsamente disponibili.

Contrattazione: l'insieme delle discussioni volte a prendere accordi in merito alle condizioni e alle entità delle risorse che vengono scambiate.

Contratto: regolamento di interessi generato da accordo tra le parti.

Contratto contingente: modalità di accordo tra le parti nei casi in cui non è possibile misurare con anticipo quale sarà il reale risultato di una soluzione negoziale. Consiste nel decidere di determinare il compenso per una parte come quota proporzionale sui futuri vantaggi dell'altra parte.

Cooperazione: azione svolta in comune con fini mutualistici e non speculativi, per raggiungere un obiettivo condiviso.

Distorsione cognitiva: assunzione di presupposti o schemi mentali di riferimento tali da provocare una alterazione del comportamento.

Efficienza : riferita ad un accordo, la proprietà di una soluzione negoziale non essere migliorabile, se non peggiorando la condizione di una delle parti.

Equità: riferita ad un accordo, contemperamento degli interessi dei contraenti tenendo conto sia della distribuzione delle risorse che delle modalità con cui si è pervenuti ad una decisione.

Equità procedurale: riferita ad un accordo, si riferisce al giudizio sulle modalità con cui si è arrivati all'intesa, al sistema di interazione e comunicazione che si è sviluppato durante l'iter decisionale.

Equità sostantiva: riferita ad un accordo, si riferisce al giudizio sulla allocazione delle risorse, e/o all'equilibrio nella distribuzione dei costi-benefici tra le parti.

Fase tattica: fase del processo negoziale in cui le parti comunicano, interagiscono tra loro, esplorano le possibilità concrete di soluzione del problema.

Frame: secondo l'approccio del cognitivismo (Neisser, Goffmann, Minsky, ecc) i frames, o schemi, o sistemi di credenze, sono le rappresentazioni della realtà che guidano i soggetti nell'esplorazione dell'ambiente, nell'assunzione delle decisioni, nella percezione stessa della realtà che ci circonda.

Gioco negoziale: insieme di mosse e contromosse decise da ciascuna parte tenendo conto delle possibili decisioni dell'altra parte.

Gioco a somma minore di zero: situazione negoziale in cui gli interessi delle parti coincidono e riguardano una posta indivisibile, in modo tale che non vi è alcuna possibilità di accordo.

Gioco a somma variabile (o maggiore di zero): situazione negoziale in cui gli interessi delle parti sono tra loro complementari.

Gioco a somma zero: situazione negoziale in cui gli interessi delle parti sono diametralmente opposti rispetto al punto di accordo.

Interazione: influenza reciproca tra cause, eventi, fenomeni, e anche individui e soggetti sociali .

Interdipendenza: rapporto di reciproca dipendenza tra più cose, fatti, fenomeni, persone.

Interesse: esigenza di un bene o di una risorsa atta alla soddisfazione di un bisogno

Negoziazione: complesso di attività che conducono più soggetti in conflitto di interessi tra loro a raggiungere un accordo basato sullo scambio di risorse .

Opportunismo: comportamento per cui si abbandonano principi o valori per tornaconto personale o comunque per trarre il massimo vantaggio dalle opportunità del momento.

Portafoglio negoziale: insieme delle materie sulle quali le parti impostano la negoziazione.

Posizione: modo di atteggiare il proprio pensiero, convinzione o opinione rispetto ad un problema specifico.

Potere di imposizione: capacità di un soggetto individuale o collettivo di conseguire in modo intenzionale il suo obiettivo imponendo la sua volontà nonostante la eventuale opposizione di un altro soggetto o gruppo.

Potere negoziale: capacità di un soggetto di controllare mezzi o risorse essenziali per la sua controparte, in modo tale da condizionare a suo favore il comportamento dell'avversario.

Preferenza: scelta o predilezione particolare in favore di una data prestazione o risorsa, in corrispondenza con una valutazione soggettiva di grado positivo.

Prescrizione: norma, ordine, comando impartito da chi ne ha l'autorità.

Prezzo di riserva: vantaggio minimo che le parti devono o vogliono ricavare da un accordo tra loro perché questo possa realizzarsi. Detto anche "punto di resistenza".

Problema non strutturato: problema che non può essere risolto seguendo un procedimento già noto o applicando regole e condizioni prefissate.

Problema: situazione, caso, fatto che presenta ostacoli, dubbi inconvenienti più o meno gravi da affrontare e da risolvere.

Processo: successione di attività e/o eventi che si svolge in modo più o meno regolare, e che può essere finalizzata alla soluzione di problemi o di controversie.

Punto di resistenza: "minimo" di utilità che le parti devono o vogliono ricavare da un accordo tra loro perché questo possa realizzarsi. Detto anche "prezzo di riserva".

Qualità : riferita ad un accordo, la sua idoneità a risolvere in modo adeguato il problema da cui il negoziato era stato generato.

Risorsa: qualunque fonte, o mezzo, o bene, o elemento che sia utile a fornire aiuto, sostegno in situazioni di necessità.

Scambio: cessione di una risorsa, un bene, una prestazione ad altro soggetto, in cambio di altre risorse.

Sistema: insieme di elementi in stretto rapporto tra loro, in modo tale che al variare di un elemento tutto l'insieme ne risente.

Spazio negoziale: intervallo di valori, ambito nel quale sono possibili una o più soluzioni di una controversia, in modo tale da accogliere almeno in parte gli interessi delle parti. Detto anche “zona di accordo”.

Strategia: nella teoria dei giochi, modalità di condotta che, prevedendo le possibili mosse dell'avversario, stabilisce quali linee d'azione è preferibile adottare per raggiungere l'obiettivo.

Struttura: insieme di elementi che, in rapporto di interdipendenza funzionale, formano un complesso organico.

Struttura distributiva: struttura che assume il gioco di interessi tra le parti quando questi sono diametralmente opposti rispetto al punto di accordo. Si tratta di giochi in cui “una parte vince ciò che l'altra perde”. Si producono generalmente quando i soggetti si contendono una unica risorsa, e il conflitto è sulle modalità di distribuzione di questa unica posta.

Struttura integrativa: struttura che assume il gioco di interessi tra le parti quando questi sono complementari. Si

tratta di giochi nei quali è possibile che entrambe le parti vincano. Si producono solo nelle situazioni negoziali in cui ci sono più materie in discussione, rispetto alle quali le preferenze dei diversi attori sono differenziate.

Strutturazione strategica: fase del processo negoziale (generalmente iniziale) nella quale le parti definiscono l'agenda, cioè dichiarano le materie che saranno oggetto del negoziato.

Transazione: scambio, accordo mediante reciproche concessioni tra le parti di un rapporto in cui è sorta una controversia.

Utilità: la soddisfazione che un soggetto ricava dall'uso, possesso o consumo di un bene da lui ritenuto idoneo a soddisfare un suo bisogno.

Vantaggio: beneficio, utilità, profitto, situazione favorevole in relazione ad una precedente o rispetto ad altri.

Zona di accordo: intervallo di valori, ambito nel quale sono possibili una o più soluzioni di una controversia, in modo tale da accogliere almeno in parte gli interessi delle parti. Detta anche "spazio negoziale".