

Il negoziato nelle organizzazioni

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni



© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Dal conflitto al negoziato

La negoziazione può essere definita come una discussione tra due o più parti mirante a comporre interessi divergenti, e, come tali, capaci di generare conflitto.

divergenza di interessi → le parti hanno delle preferenze all'interno di una quantità di opzioni disponibili, apparentemente incompatibili tra loro

→ le parti coinvolte nella negoziazione possono essere individui, gruppi, organizzazioni o entità politiche

→ molti aspetti della relazione negoziale non sono confinati solamente all'arena nella quale sono stati osservati; i principi della negoziazione a cui fare riferimento sono gli stessi per tutti

Origine del conflitto

La nascita di una situazione conflittuale dipende da tre fattori:

- la divergenza di interessi
- il rancore
- la percezione che le risorse sono scarse

Fattori che determinano la percezione del conflitto

- personalità dei soggetti coinvolti
- orientamento emotivo-relazionale verso la controparte
- contesto
- struttura degli interessi in gioco (scarsità o abbondanza delle risorse)
- esperienze conflittuali precedenti
- percezione degli interessi altrui
- volontà o meno di conservare la relazione con la controparte in prospettiva futura

I fattori di percezione del conflitto secondo Greenhalgh (1999)

- le questioni di principio
- la valutazione delle possibili perdite
- la percezione di una relazione di interdipendenza a somma zero tra le parti
- il futuro della relazione con la controparte:
- il livello di coesione interno della controparte
- la presenza di una terza parte
- l'escalation del conflitto

I fattori di percezione del conflitto secondo Ury e Smoke (1991)

- 1. La posta in gioco è molto alta**
 - 2. Disponibilità temporale ridotta**
 - 3. Forte incertezza** (mancanza di informazioni; l'incompletezza dei dati; conoscenza delle intenzioni della controparte e dei meccanismi di *escalation*)
 - 4. Scarsa disponibilità di opzioni**
- Il conflitto è nella mente delle persone
 - Fattori sono anche "leve strategiche"

Composizione del conflitto

Conflict resolution → attitude change

Conflict settlement → behavioral change

La negoziazione rappresenta un accordo su come cambiare il comportamento delle parti al fine di rendere possibile la composizione del conflitto

third parties → persone esterne alla disputa che si attivano per orientare il conflitto verso una composizione

individualismo illuminato → approccio alla composizione del conflitto sintesi di cooperazione e di competizione

Le relazioni pre-negoziato

Qualsiasi relazione negoziale si fonda su due concetti importanti:

la **volontarietà** → la relazione negoziale non può fondarsi sulla coercizione: la scelta di intraprendere un negoziato dipende da una iniziale volontà delle parti)

la **maturità** → *ripeness*, la negoziazione può avere luogo solo quando entrambe le parti riconoscono la necessità di compiere uno sforzo per giungere a un accordo

Premesse

1. “bastone e carota” → uso di minacce e coercizioni in modo che le parti siano portate a riflettere sulle conseguenze di un mancato accordo
2. *joint problem solving* → presentazione alle parti di nuove opportunità di guadagno che deriverebbero dalle trattative

Le strategie negoziali

strategia → piano d'azione che definisce gli obiettivi principali e l'approccio generale da adottare al fine di raggiungerli (alcune strategie necessitano di essere convertite in tattiche specifiche)

6 strategie

1. *contending* (contesa)
2. *problem solving* (soluzione del problema)
3. *yielding* (concessione)
4. *inaction* (inazione)
5. *compromising* (compromesso)
6. *withdrawing* (ritiro della negoziazione)

Negoziazione integrativa e distributiva

negoziazione distributiva → un costrutto ipotetico riferito al complesso sistema di attività, strumentali al raggiungimento dell'obiettivo di una parte quando queste sono in conflitto aperto con quelle della parte opposta

negoziazione integrativa → al sistema di attività strumentali al raggiungimento degli obiettivi, le quali non sono in profonda contraddizione con quelle della parte opposta e che perciò con queste possono essere integrate

- ***bargaining (mercanteggiamento) vs problem solving***
- ***negoziazioni win-lose vs negoziazioni win-win***
- ***value claiming vs value creating***

Negoziazione distributiva

La negoziazione distributiva presuppone risorse scarse e non “espandibili”: l’unico obiettivo delle parti è la spartizione delle risorse. È un gioco a somma zero, nel quale c’è sempre un vincitore e un perdente, o al massimo una parità, cioè una situazione di compromesso in cui le risorse disponibili sono divise in parti uguali.

Demanding → modalità per ottenere risorse dalla controparte senza dover concedere nulla (Pruitt e Carnevale, 1993)

- Minacciare
- Pressare
- Dichiarare una posizione irremovibile
- Impiegare argomentazioni persuasive

Negoziazione integrativa

La negoziazione integrativa è la modalità di coordinamento in grado di generare risorse, oltre che distribuirle

- necessario atteggiamento cooperativo teso a esplorare le differenze e cercare soluzioni costruttive al di là delle proprie limitate visioni

Vantaggi

- ❖ le soluzioni sono di qualità superiore
- ❖ le negoziazioni hanno minore probabilità di arenarsi o rompersi
- ❖ la collaborazione garantisce che tutte le parti coinvolte vengano ascoltate e prese in considerazione
- ❖ si producono soluzioni creative, frutto di un'analisi collettiva e condivisa

La negoziazione integrativa è caratterizzata da strategie di *problem solving* aventi l'obiettivo, cioè, di individuare un set di soluzioni *relativamente* migliori

→ altra tecnica - *brainstorming*

Gli ostacoli al negoziato

Le variabili che possono influenzare il processo e l'esito negoziale sono:

- il contesto strutturale del negoziato
- le caratteristiche individuali dei negoziatori
- l'interdipendenza dei negoziatori

Gli ostacoli istituzionali

Fattori organizzativi e strutturali che impediscono la risoluzione del conflitto:

- scarsa presenza di canali comunicativi
- fasi intermedie del processo negoziale
- presenza di diversi gruppi di interessi all'interno della relazione negoziale *multiparty bargaining*
- *principal agent problem*
- contesto politico

Gli ostacoli strategici

Le barriere strategiche sono determinate dalle scelte tattiche dei negoziatori:

- aumentare la grandezza della “torta” da dividere e cercare di ottenerne la fetta maggiore
- rivelazione degli interessi alla controparte (*secrecy and deception*)
- tattiche di tipo *hard ball tactics*, basate sull'intransigenza (Fischer e Ury, 1981 hanno dimostrato l'inefficacia del *positional bargaining*)

Gli ostacoli psicologici

Il negoziato è prima di tutto un processo decisionale sottoposto ai limiti del decisore ingenuo e non del decisore razionale

Le barriere psicologiche sono:

- l'effetto *frame*
- l'avversione alle perdite
- l'effetto prodotto dal possesso (effetto *endowment*) i vincoli delle decisioni passate
- l'eccesso di fiducia
- interpretazione divergente
- le posizioni di ancoraggio (*anchoring points*)
- la disponibilità delle informazioni
- l'euristica della rappresentatività
- la svalutazione reattiva (*reactive devaluation*)