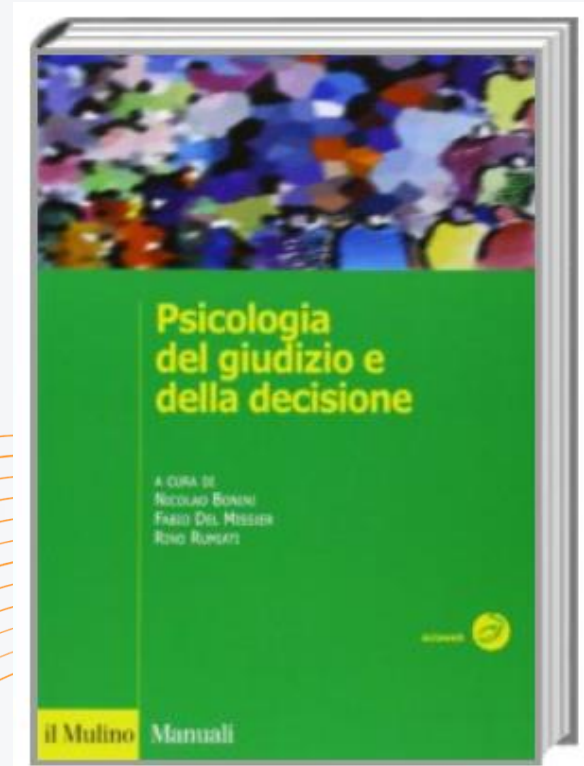


# CAPITOLO 10

## NEGOZIAZIONE E DECISIONE

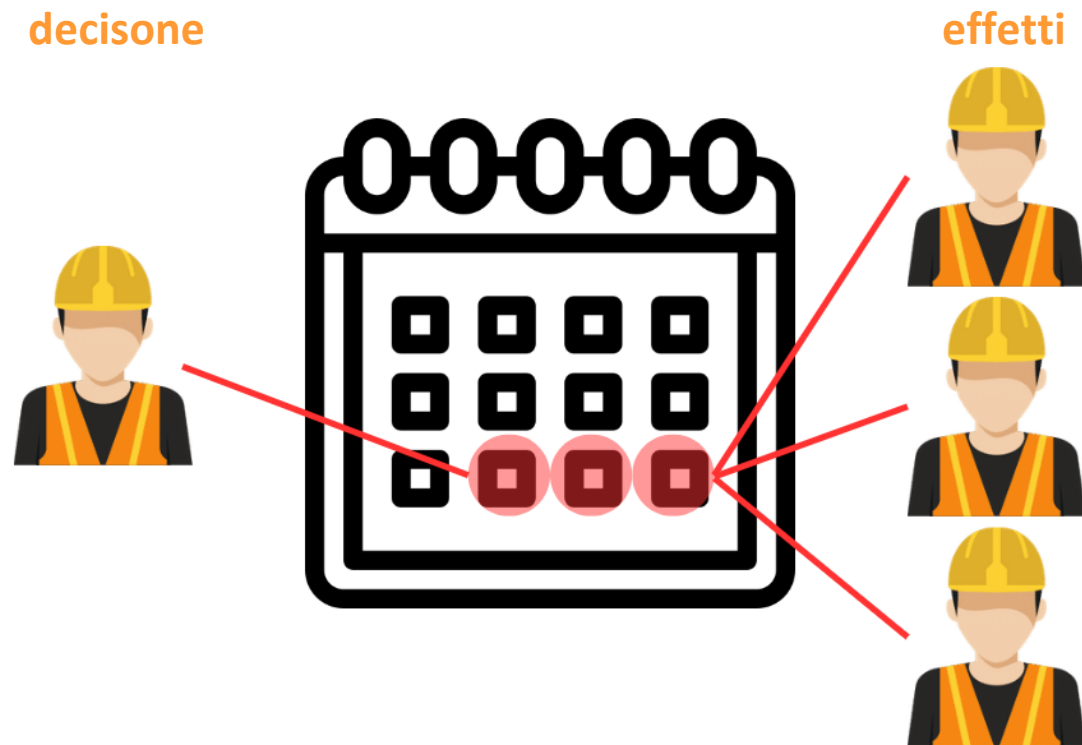
PSICOLOGIA DELLE EMOZIONI E DELLE DECISIONI



## Negoziazione e decisione

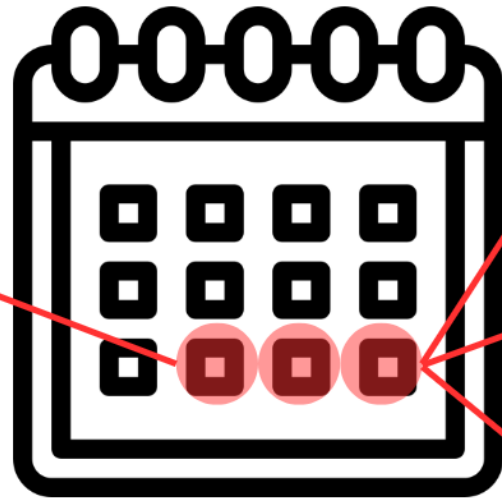
In svariati contesti sono frequenti situazioni di interdipendenza tra individui in relazione alla modalità di gestione delle risorse scarse. In queste situazioni ogni decisione presa da ciascuno degli individui avrà conseguenze positive/negative anche sui rendimenti di altri

Es. ferie



# Negoziazione e decisione

decisione



effetti



Quando le conseguenze sono positive non dovremmo aspettarci lo sviluppo di situazioni problematiche, quando invece sono negative si svilupperà un **conflitto**

## Ingredienti del conflitto:

- scarsità delle risorse in comune;
- interessi divergenti sulla modalità di distribuzione delle risorse scarse;
- ambiguità delle norme o delle modalità per distribuire equamente le risorse.

# Negoziazione e decisione

## Ingredienti del conflitto:

- scarsità delle risorse in comune;
- interessi divergenti sulla modalità di distribuzione delle risorse scarse;
- ambiguità delle norme o delle modalità per distribuire equamente le risorse.

**Es. appartamento condiviso da due coinquilini e uno vuole ospitare una terza persona per qualche giorno**

1. Se l'appartamento fosse di 130 mq, non ci sarebbero problemi.
2. Se la terza persona fosse un amico/a comune, non ci sarebbero problemi.
3. Se tra i coinquilini si fosse stabilito fin dall'inizio che ciascuno può ospitare un amico/a per non oltre 15 notti ogni trimestre, il conflitto si spegnerebbe sul nascere.



# Negoziare e decidere

Due classi di strategie per **affrontare una situazione conflittuale**:

- strategie *non* centrate sulla comunicazione
  - **prova di forza**
  - **coordinamento tacito**
  - **affidarsi a un arbitro (con attori passivi)**
- strategie centrate sulla comunicazione
  - **negoziare**

## La prova di forza

- si nega l'ambiguità
- si afferma di godere del diritto di **decidere unilateralmente** su come disporre della risorsa comune, in quanto si ha una posizione di **maggiore potere**
  - potere di dare piacere; potere di infliggere dolore
- di solito uso di strumenti più o meno aggressivi
- dispendiosa e votata al fallimento se entrambe le parti hanno un potere simile

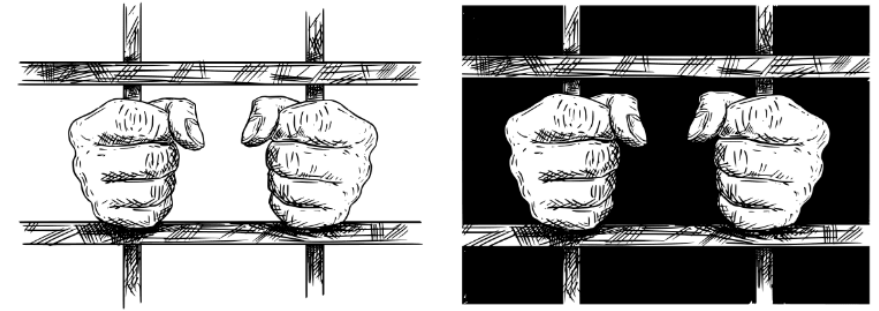
L'inquilino che si arroga il diritto di decidere di ospitare chiunque voglia potrebbe dunque:

- essere l'unico a disporre dell'auto con cui offrire passaggi all'altro
- essere così amico del proprietario dell'appartamento da poterlo spingere a non affittare più al secondo inquilino



## Il coordinamento tacito

- es. **Dilemma del prigioniero**



- Immagina che due sospettati vengano arrestati per un crimine. La polizia non ha prove sufficienti per condannarli per il crimine principale, ma ha prove per un crimine minore. I prigionieri vengono interrogati separatamente e non possono comunicare tra loro. A ciascun prigioniero viene offerta la stessa scelta:
  1. **Tradire l'altro prigioniero** (defezione): Se un prigioniero tradisce l'altro mentre l'altro rimane in silenzio, il traditore verrà rilasciato senza pena, mentre l'altro prigioniero riceverà la pena massima.
  2. **Rimanere in silenzio** (cooperazione): Se entrambi i prigionieri rimangono in silenzio, entrambi riceveranno una pena minore per il crimine minore.
  3. **Entrambi tradiscono**: Se entrambi i prigionieri decidono di tradirsi a vicenda, entrambi riceveranno una pena intermedia, meno severa della pena massima ma più severa della pena minore.
- **Dilemma**: Sebbene sia nell'interesse reciproco dei prigionieri cooperare e rimanere in silenzio (per ricevere la pena minore), la tentazione di tradire e potenzialmente essere rilasciati senza pena è forte. Tuttavia, se entrambi agiscono seguendo questo ragionamento egoistico, finiranno per tradirsi a vicenda, ricevendo una pena intermedia. Questo risultato non è ottimale per nessuno dei due.
- **paradosso dei dilemmi sociali**: se tutti gli attori cercano di massimizzare il proprio rendimento personale, finiranno poi per stare peggio tutti



		Prigioniero B	
		Confessa	Non confessa
Prigioniero A	Confessa	5 anni per A; 5 anni per B	0 anni per A; 10 anni per B
	Non confessa	10 anni per A; 0 anni per B	1 anno per A; 1 anno per B



## La negoziazione

- modalità più evoluta di gestione dei conflitti
- “processo di decisione collettiva tra due o più attori interdipendenti, portatori di interessi divergenti, con lo scopo di giungere a un accordo mutuamente vantaggioso” (Pruitt)
- è l'unico meccanismo in grado di trasformare un conflitto in opportunità per tutti
- deve instaurarsi una comunicazione esplicita, franca e approfondita

## La negoziazione

Es. discussione approfondita che può prevedere:

- maggiore contributo al pagamento delle bollette da parte di chi ospita amici;
- modalità e tempi di preavviso dell'arrivo dell'ospite
- regole per l'uso degli spazi comuni da parte dell'ospite

...



## Struttura della trattativa

Per definire la **struttura di una trattativa** è necessario determinare la configurazione dei **rendimenti delle parti**, cioè le *utilità* che ciascun negoziatore assegna ai diversi possibili **esiti negoziali**.

Gli **esiti negoziali** possono venire aggregati sotto una o più **questioni negoziali** (*issue*), le materie oggetto del contendere.

Per ogni **questione negoziale** ci sono tre punti chiave:

- la **richiesta** (o *offerta iniziale*, ciò che all'inizio della trattativa si dichiara di volere);
- l'**obiettivo** (o *prezzo ambito*, solitamente inferiore alla richiesta);
- il **limite** (o *punto di indifferenza*, il valore sotto il cui è preferibile interrompere la trattativa).



**PLAN B**

### Le determinanti del punto di indifferenza:

- la **BATNA** (*Best Alternative To the Negotiated Agreement*), cioè il piano B, ovvero il valore dell'offerta più generosa che una controparte alternativa alla negoziazione è disposta a offrire
- il punto di *break-even* (quando i guadagni prodotti da un accordo bastano appena a coprire le spese)

La distanza tra i punti di indifferenza della parti costituisce lo **spazio di trattativa**:

- più è ampio, più l'accordo sarà rapido e probabile
- la trattativa si complica se le parti sono a conoscenza dei limiti dell'altro negoziatore (es. se poco prima di sottoscrivere un contratto di assunzione, un candidato venisse a scoprire un limite monetario dell'azienda -es. disposto a pagarlo fino a 100.000- la trattativa potrebbe riaprirsi)



**LIMITED**

## Negoziazioni distributive e integrative

### Negoziazioni mono-issue vs. negoziazioni multi-issue

Negoziazioni **mono-issue**:

- centrate su un'unica questione (per es. il prezzo)



Negoziazioni **multi-issue**:

- caratterizzate da più questioni (per es. prezzo e tempi di consegna)



# Negoziazioni mono-issue



- Forma di **giochi a somma-zero**: ogni guadagno di un giocatore comporta un'analoga perdita all'altro giocatore

- Esempio: **Gioco dei nove**

- Scenario: Due giocatori devono decidere come spartirsi nove punti, ognuno dei quali ha un valore monetario associato. Ogni giocatore sceglie segretamente una carta con un numero da 1 a 8 e la mostra contemporaneamente all'altro giocatore. Se la somma dei numeri sulle due carte è minore o uguale a 9, entrambi i giocatori ricevono un importo monetario equivalente al numero sulla loro carta; Se la somma supera 9, nessuno dei due giocatori riceve nulla.
- Se entrambi i giocatori scelgono una carta con un numero basso (ad esempio, 4), entrambi riceveranno un pagamento. Tuttavia, se un giocatore si aspetta che l'altro scelga un numero basso, potrebbe essere tentato di scegliere un numero più alto per massimizzare il proprio guadagno. Ma se entrambi i giocatori seguono questa logica e scelgono numeri alti, la somma supererà 9 e nessuno riceverà nulla. non esiste una "migliore" mossa assoluta; la decisione ottimale dipende dalle aspettative sul comportamento dell'altro giocatore. Se un giocatore pensa che l'altro sarà conservativo e sceglierà un numero basso, potrebbe rischiare con un numero più alto. Ma se entrambi i giocatori cercano di "ingannare" l'altro in questo modo, entrambi potrebbero finire senza nulla

- **negoziazione distributiva** (negoziazione *win-loss*): è un tipo di negoziazione in cui le parti sono in competizione per una risorsa fissa. In questo tipo di negoziazione, il guadagno di una parte è direttamente proporzionale alla perdita dell'altra parte. In altre parole, la torta da dividere ha una dimensione fissa, e l'obiettivo di ciascun negoziatore è di ottenere la fetta più grande possibile



## Negoziazioni multi-issue



- possono diventare **negoziazioni integrative** (negoziazioni *win-win*): l'obiettivo non è più quello di prendersi la “fetta più grossa delle risorse”, ma ampliare il più possibile i potenziali rendimenti comuni
- forma di **giochi a somma variabile**: ciascuna delle parti può guadagnare senza impoverire la controparte, fino al raggiungimento del *punto di Pareto Ottimalità*, in cui nessuna parte può guadagnare oltre senza danneggiare l'altra
- l'accordo integrativo verrà sviluppato tanto più ogni negoziatore sarà disposto a **fare delle concessioni** sulle questioni per lui secondarie, ma prioritarie per la controparte (*log-rolling*)



## Difficoltà della negoziazione integrativa

- adottare un approccio **integrativo** espone a maggiori rischi di sfruttamento da parte della controparte rispetto al negoziare adottando un approccio distributivo
- tendenza a ricorrere a **scorciatoie** di giudizio (euristiche) e a cadere in errori sistematici di ragionamento



## Le distorsioni in negoziazione

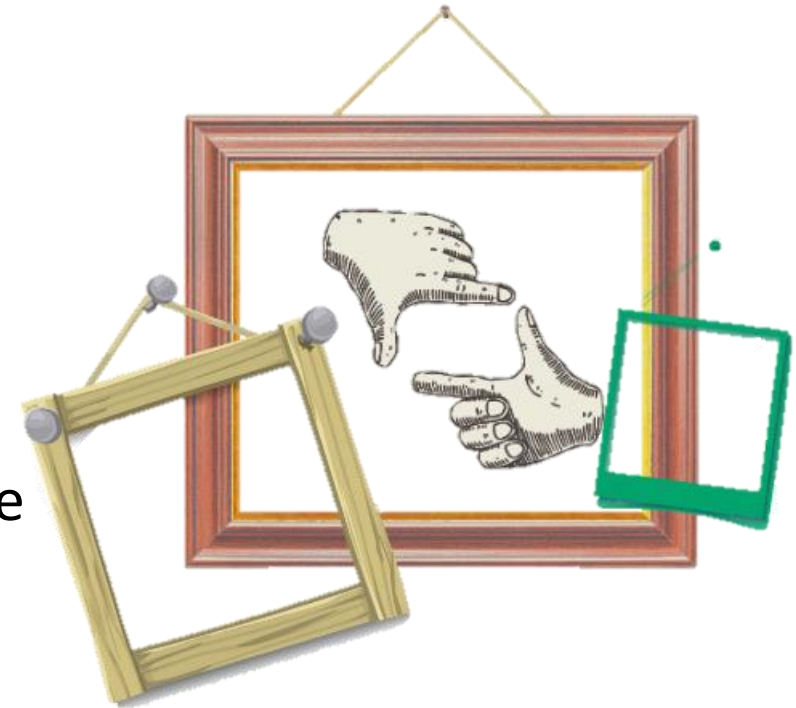
### 1. Insufficiente aggiustamento delle ancore

- valutazioni di tipo **comparativo**, non assoluto, e obiettivi basati sui parametri disponibili
- spesso uso di **informazioni-ancora non attendibili**, più facili rispetto al produrre da zero nuove valutazioni
- aggiustamenti di ancore spesso non sufficienti



## 2. Distorsioni date dall'incorniciamento dei risultati

- uso di informazioni-ancora anche come punti di riferimento per interpretare i risultati che stanno ottenendo
- esiti più alti dell'ancora interpretati come guadagni (*frame positivo*), più bassi come perdite (*frame negativo*)
- distorsioni dell'incorniciamento:
  - proposte formulate come propria ambizione valutate negativamente rispetto a proposte formulate come proprio sacrificio
  - stile più aggressivo e competitivo in frame di perdita che in frame di guadagno



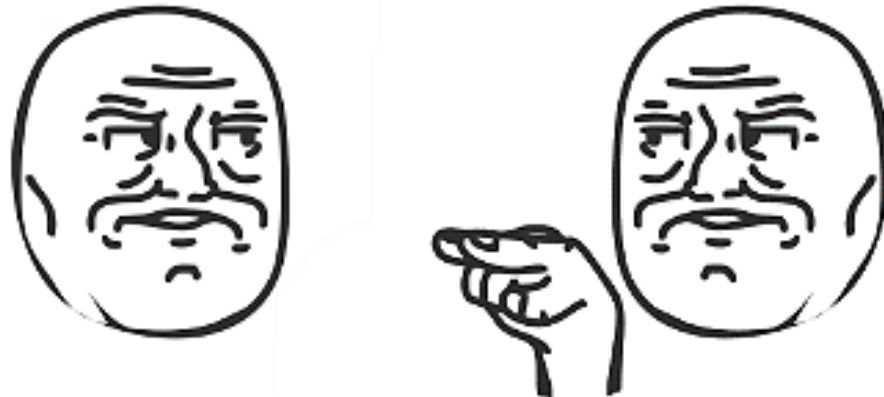
### 3. Trappola della ipersicurezza ottimistica

- spesso convinzione di avere maggiori probabilità di successo della controparte
- i negoziatori hanno la tendenza a credere che:
  - la controparte finirà per concedere di più di quel che lei pensa
  - in caso di stallo un arbitro darà ragione a loro
  - in caso di una prova di forza loro avrebbero la meglio
  - il tempo è dalla loro parte e “la vittoria è proprio dietro l’angolo”



## 4. Convinzione zavorrante della "torta fissa"

- tendenza a credere che la controparte abbia priorità esattamente identiche e interessi esattamente opposti
- quindi può esserci solo un "gioco a somma zero"
- incapacità di comprendere le esigenze della controparte e attuare trattative *multi-issue*
- profezia che si autoavvera: ci si comporta come se si fosse in un gioco competitivo a somma zero, per forza ci si trova poi in un ambiente ostile e con scarse risorse



## 5. Svalutazione reattiva

- un'offerta, ritenuta in un primo momento interessante, viene poi svalutata quando viene effettivamente formulata dalla controparte
- proposte e concessioni perdono valore se sembra che siano state ottenute troppo facilmente
- questo atteggiamento mal dispone il negoziatore verso gli sforzi di apertura cooperativa

## 6. Effetto di possesso

- nella compravendita i venditori, per il solo fatto di essere i proprietari del bene, sovrastimano il suo valore formulando richieste economiche superiori al prezzo equo

## 7. Passato vincolante

- i negoziatori tendono a farsi influenzare da scelte passate, che hanno prodotto costi non recuperabili (*sunk cost*)
- l'effetto del **sunk cost** spiega la propensione a perseverare l'investimento in scelte passate che si sono dimostrate fallimentari
- escalation del conflitto: quando le parti hanno investito così tanto, in termini di immagine e coinvolgimento, che cedere darebbe un segno di incoerenza e debolezza



## La comunicazione generativa in negoziazione

La qualità dell'accordo finale è funzione diretta della *quantità* degli scambi comunicativi

### Strategie comunicative per promuovere lo sviluppo di negoziati integrativi:

- **entrare in sintonia** con la controparte attraverso un **approccio empatico** (far sentire l'altro accettato e compreso)
- dopo essersi dimostrati cooperativi, **porre domande** (per pilotare i processi attentivi e cognitivi della controparte)
- **principio di reciprocità**: mostrandosi per primi disponibili a correre il rischio di comunicare apertamente alcuni dei propri obiettivi e dei propri interessi alla controparte



- a trattativa avviata è più efficace presentare alla controparte offerte che riguardino contemporaneamente diverse questioni negoziali piuttosto che trattare una questione alla volta



- la comunicazione può facilitare i processi creativi e il problem solving:
  - comunicazioni assurde o provocatorie stimolano il brain storming
  - efficacia del clima informale
- comunicazione persuasiva efficace:
  - poche argomentazioni logiche
  - stile comunicativo più affettivo



## Ruolo delle emozioni in negoziazione

Gli effetti delle emozioni e degli stati affettivi nei processi negoziali si dividono in:

- **effetti intrapersonali**, l'influenza dei propri stati affettivi sui propri processi cognitivi e strategie negoziali
- **effetti interpersonali**, l'influenza degli stati affettivi del negoziatore sui processi cognitivi e strategie negoziali della controparte



## Effetti intrapersonali delle emozioni

- **affetto come informazione:** stato affettivo usato come informazione utile per rispondere a una situazione sociale
- **priming affettivo:** gli stati affettivi influenzano la cognizione sociale e il comportamento, attivando concetti e memorie con una tonalità affettiva a essi congruente

### Umore **positivo:**

- meno tattiche competitive e preferenza per strategie cooperative
- disposti a maggiori concessioni

### Umore **negativo:**

- proposte più povere
- disinteresse per la controparte e strategie competitive

# Effetti interpersonali delle emozioni

Tre possibili stili emotivi:

- **negoziatore razionale**
  - non fa trasparire i propri reali sentimenti
- **negoziatore positivo**
  - si comporta coerentemente con le prescrizioni degli studi sugli effetti interpersonali delle emozioni
  - esprime emozioni positive e mantiene un clima relazionale gradevole
- **negoziatore irrazionale**
  - è convinto che uno scatto irrazionale di rabbia porti maggiori probabilità di raggiungere l'obiettivo



## Quale stile emotivo è più efficace?

La ricerca ha individuato quali sono le circostanze in cui è più efficace lo stile positivo o quello negativo

- esprimere rabbia contro l'**offerta** della controparte ed emozioni positive verso la **persone**
- esprimere rabbia nelle negoziazioni **a porte chiuse**, emozioni positive in **trattative pubbliche**
- effetti positivi dell'esprimere felicità orientata alla propria BATNA
- nel complesso, è consigliabile focalizzare la rabbia verso le proposte che riguardano le proprie **questioni prioritarie** ed esprimere emozioni positive verso le **altre questioni**, per evitare di far cadere la controparte nella trappola della "**torta fissa**"