



**Comunità professionale dei  
Responsabili delle Risorse Umane**

**Seminario sui processi negoziali nel pubblico  
impiego**

***Primo incontro - La teoria negoziale***

# ANALISI DEL PROCESSO NEGOZIALE



Regione Veneto

LINO CODARA

Università degli Studi di Brescia

# Obiettivi del seminario

- ◆ Innalzare il livello di consapevolezza nei processi contrattuali
- ◆ Incrementare le conoscenze sulle teorie negoziali
- ◆ Sviluppare le competenze negoziali

# La negoziazione

## INDICE:

- Definizione di negoziazione
- Tipi di negoziazione
- Il potere negoziale
- Le fasi del processo negoziale
- Principi di conduzione di una trattativa
- Comportamenti consigliati
- Osservazioni sulla fase pre-trattativa

# Presupposti della negoziazione

- 1. La negoziazione presuppone l'esistenza di una interdipendenza tra gli attori: ciascuno ha bisogno dell'altro per soddisfare i propri interessi o valori.**
  
- 2. La negoziazione presuppone che gli interessi od i valori delle parti in gioco siano almeno in parte divergenti.**



Regione Veneto

# Una definizione di negoziazione



Regione Veneto

**SI ASSISTE AD UN PROCESSO NEGOZIALE IN TUTTE QUELLE SITUAZIONI IN CUI DUE O PIÙ PARTI RICONOSCONO L'ESISTENZA DI DIFFERENZE DI INTERESSI O DI VALORI TRA DI LORO MA INTENDONO O SONO COSTRETTI A RAGGIUNGERE UN ACCORDO.**

**Howard Raiffa, 1982**



Regione Veneto

# La negoziazione:

## *Tipi di negoziazione*

# Tipi di negoziazione

Esistono due tipi di negoziazione:

La negoziazione distributiva

La negoziazione integrativa

# La negoziazione distributiva

Si sviluppa quando i negoziatori sono impegnati nella distribuzione di una risorsa limitata rispetto alla quale possiedono interessi contrapposti.

In questo caso il gioco che si instaura è “a somma zero”.



Regione Veneto

# La negoziazione distributiva

**La zona negoziale**

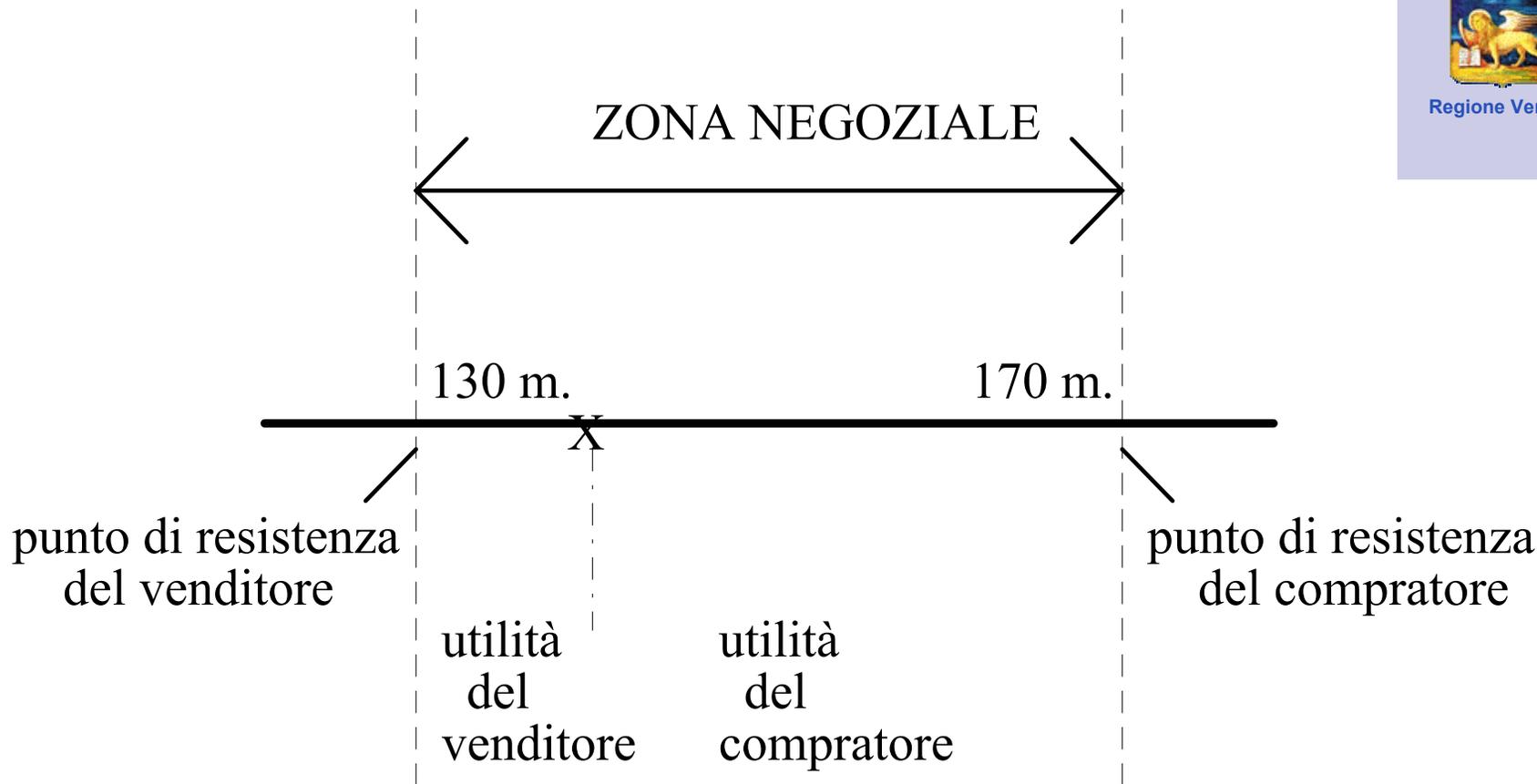
**E' definita dai punti di resistenza dei negoziatori.**

**I punti di resistenza, coincidono con il minimo di utilità che le parti ricaverrebbero comunque, anche in assenza di un accordo.**



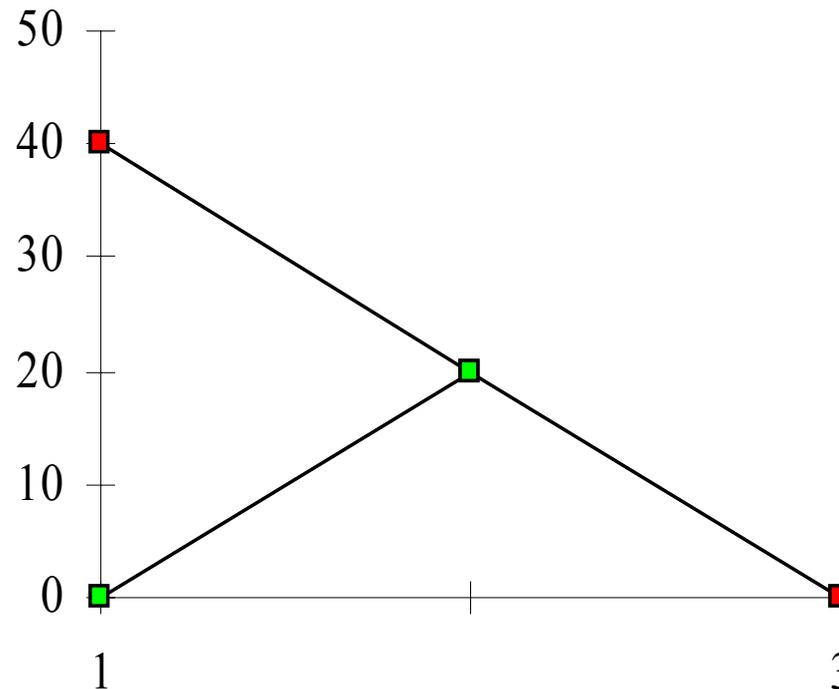
Regione Veneto

# La negoziazione distributiva



# La negoziazione distributiva

## Utilità dei negoziatori



# La negoziazione distributiva

**da una parte deve cercare di stimare dove si colloca il punto di resistenza della controparte, per ottenere il massimo senza rischiare rotture**

**dall'altra deve manipolare la percezione della situazione della controparte per indurla a fare la concessione più grande**



Regione Veneto

# La negoziazione integrativa

Si sviluppa quando i negoziatori sono impegnati nella ricerca di un valore aggiunto per entrambi

In questo caso il gioco che si instaura è “a somma variabile”.



Regione Veneto

# La negoziazione integrativa



Regione Veneto

Mentre nei negoziati distributivi l'unica strategia possibile degli attori è quella rivendicativa, nei negoziati integrativi essi hanno due possibilità:

creare valore

rivendicare valore



# Il "dilemma del prigioniero"



Regione Veneto

		<b>A</b>	
		Collabora	Defeziona
<b>B</b>	Collabora	<b>S,S</b>	<b>P,M</b>
	Defeziona	<b>M,P</b>	<b>T,T</b>

Ordine delle preferenze: DC > CC > DD > CD

# Paradosso del "dilemma del prigioniero"

**Ciascun giocatore ha una strategia dominante, cioè da adottare, se vuole essere razionale**

**ma se tutti e due i giocatori utilizzano la loro strategia dominante, *il risultato è per entrambi peggiore di quanto otterrebbero violando il principio della razionalità***

# Soluzioni del paradosso del Dilemma del prigioniero



Regione Veneto

**Il punto di equilibrio deficitario è  
superabile attraverso:**

**1) *La fiducia***

**2) *L'iterazione del gioco (I supergiochi)***

# Soluzione del paradosso in un super-gioco

**"TIT FOR TAT" è una strategia:**

**CORRETTA:** non diserta per prima

**PROVOCABILE:** punisce una diserzione disertando

**CLEMENTE:** dopo aver punito una diserzione  
offre all'avversario la possibilità di  
riprendere la collaborazione

**CHIARA:** facilmente interpretabile.



Regione Veneto

## Negoziati integrativi di lungo termine



Regione Veneto

**Nei negoziati di natura integrativa che durano nel tempo (come sono ad esempio quelli tra le parti sociali), gli attori possono imparare (magari con l'aiuto di strategie come il tit for tat) a rinunciare alla massimizzazione dei loro interessi di breve termine in virtù di quelli di lungo periodo.**

# La negoziiazione: *il potere negoziale*

# Il potere negoziale

**Il potere negoziale dipende dalla struttura delle interdipendenze.**

**Tanto più un attore controlla delle risorse che sono essenziali per il proprio partner, ed è nella condizione di ritirarne a suo arbitrio la prestazione, tanto più alto è il suo potere negoziale**



Regione Veneto

## Il potere negoziale

**Il potere negoziale di una parte risiede nella sua capacità di attivare della *area di incertezza* per la controparte.**

**Attivare delle *aree di incertezza* significa rompere delle regole di reciprocità fino a quel momento vigenti, cioè ritirare o rendere indisponibile la propria prestazione.**



Regione Veneto

## Il potere negoziale

**Il potere negoziale trova alimento nelle regole di reciprocità che sono sottese a tutti i rapporti sociali:**

***si attiva potere minacciando la trasgressione di una regola di reciprocità, al fine di ridefinire nuove regole del rapporto.***

**La negoziazione è quindi un gioco sulle REGOLE**



Regione Veneto

# Le regole del gioco negoziale



Regione Veneto

**I SISTEMI NORMATIVI** possono essere concepiti come delle reti di regole tra loro organizzate gerarchicamente.

**Le REGOLE DEL GIOCO NEGOZIALE** consistono nell'insieme di regole sociali che le parti decidono essere conveniente non dover mettere in discussione onde permettere il ristabilimento dei loro rapporti.

*Ma spesso possono avvenire degli slittamenti, ovvero vengono messi in discussione nuovi insiemi di norme: a quel punto le regole del gioco sono cambiate e si sta giocando un altro gioco.*

# La determinazione

**Una minaccia di aprire delle aree di incertezza è tanto più efficace quanto più essa è credibile, ed è credibile quanto più un soggetto si "impegna" in quel determinato corso d'azione.**



Regione Veneto

## La determinazione



Regione Veneto

**Ma spesso impegnarsi in una mossa che accresce la percezione dei costi altrui è costoso anche per chi la mette in campo.**

*Chi decide di aumentare il proprio potere negoziale deve domandarsi se poi ha la forza di reggere i relativi costi.*

# La determinazione



Regione Veneto

**La crucialità della determinazione per raggiungere i propri obiettivi e, in particolare, di vincolarsi ad un determinato corso d'azione è ben modellizzata da un altro gioco molto famoso della *game theory*: il gioco del pollo.**

# Il gioco del pollo

**A**

**Collabora**

**Defeziona**

**Collabora**

**S,S**

**T,M**

**Defeziona**

**M,T**

**P,P**

**Ordine delle preferenze: DC > CC > CD > DD**  
**Ordine di preferenza del duro: DC > CC > DD > CD**



Regione Veneto

## Il gioco del pollo

**Diversamente dal “dilemma del prigioniero”, nel “gioco del pollo” non esiste una strategia dominante che un attore razionale dovrebbe intraprendere (perché migliore dell’altra): qui per vincere occorre soltanto la determinazione.**

***I piloti più famosi, i veri “duri” erano coloro che dopo aver bloccato il volante si sedevano sul sedile posteriore dell’auto, togliendosi, in questo modo, ogni possibilità di intervenire.***

## Attori collettivi



Regione Veneto

**Ma impegnarsi credibilmente comporta, per gli attori collettivi, fare i conti con le proprie divisioni interne.**

*In condizioni di incertezza (come sono quelle che si determinano prima e durante un negoziato) è probabile che si creino punti di vista, valutazioni, preferenze diverse all'interno dei membri della stessa organizzazione.*

## Attori collettivi



Regione Veneto

**Impegnarsi in una determinata mossa comporta spesso costi e benefici differenti per le varie componenti.**

**E' dunque necessario che si affronti e si risolva una negoziazione interna. E' infatti l'esito di questa che determina la credibilità del proprio impegno.**

## Attori collettivi

**L'intreccio tra negoziato interno ed esterno è essenziale e costituisce un fattore determinante del potere negoziale.**

**Chi siede al tavolo negoziale deve tenere conto di questo intreccio; il suo è un ruolo di frontiera: è contemporaneamente impegnato a risolvere un negoziato esterno ed uno interno.**



Regione Veneto

# Il potere negoziale: usare le regole

**Il potere negoziale non è legato esclusivamente alla minaccia dell'uso della forza.**

**Un'altra strada (quella normalmente usata) è quella di chiamare in causa a proprio favore norme e principi più generali che la controparte non può violare, pena danni e ritorsioni ben maggiori per essa.**



Regione Veneto

## Il potere negoziale: usare le regole



Regione Veneto

**Se esistono dei principi che governano anche altre relazioni che il partner intrattiene con attori diversi e che non ha convenienza a mettere in discussione, allora questi ultimi possono essere fatti entrare nel negoziato, per ridefinire anche il rapporto in questione.**

# Il potere negoziale: usare le regole

**RIUSCIRE A MOBILITARE A PROPRIO VANTAGGIO DEI PRINCIPI, FARLI INTERVENIRE NEL GIOCO E' UNA DELLE LEVE PRINCIPALI DI UN NEGOZIATO SOCIALE.**

**DA QUESTA CAPACITA' CREATIVA DIPENDE MOLTO DEL PROPRIO POTERE NEGOZIALE.**



Regione Veneto