



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

La negoziazione: definizione e processi decisionali

2018-2019

Cambiamento e negoziazione

- Approccio collaborativo
- Approccio emozionale
- Approccio coercitivo
- Approccio negoziale

La negoziazione

È un processo finalizzato:

- Alla risoluzione dei conflitti
- Al perseguimento di un obiettivo in contrasto con altre parti/interessi

Il conflitto

DISACCORDO O TENSIONE TRA DUE O PIU' PARTI

Alcune motivazioni

Cultura e formazione diversa

Diversi punti di vista: positivo/costruttivo e negativo/distruttivo

Incomprensione nella comunicazione

Gestione del conflitto

- Insieme di processi orientati a capire le cause, a identificare e a scegliere lo stile con cui le persone entrano in una relazione conflittuale, e le strategie funzionali per superare i conflitti inutili e risolvere i contrasti.

Il conflitto

Stili di gestione

**Orientamento
verso sé stessi**

Alto	Dominante	Collaborativo
Basso	Elusivo	Sottomesso
	Basso	Alto

**Orientamento
verso gli altri**

Gestire le emozioni

Che cosa pensate?



Che cosa pensate?

Dai un'occhiata alla seguente operazione e osserva che cosa ti accade:

$$17 * 24$$

Che cosa pensate?

A che cosa pensate ?

Due tipi di pensiero

Sistema 1: Opera in fretta ed automaticamente, con poco o nessuno sforzo e nessun senso di controllo volontario

Sistema 2: Indirizza l'attenzione verso le attività mentali impegnative che richiedono focalizzazione, come i calcoli complessi. Le operazioni del sistema 2 sono molto spesso associate all'esperienza soggettiva dell'azione della scelta e della concentrazione

Esempi di Sistema 1

In ordine approssimativo di complessità ecco alcuni esempi delle attività automatiche che sono attribuite al Sistema 1:

- 1 notare che un oggetto è più lontano di un altro
- 2 orientarsi verso la sorgente sonora
- 3 completare la frase "pane e . . . "
- 4 fare la faccia disgustata davanti a un'immagine orribile
- 5 detestare il tono ostile di una voce
- 6 leggere parole su grandi cartelloni
- 7 guidare l'auto sul percorso abituale senza traffico
- 8 capire frasi semplici

Esempi di Sistema 2

In ordine approssimativo di complessità ecco alcuni esempi delle attività automatiche che sono attribuite al Sistema 2:

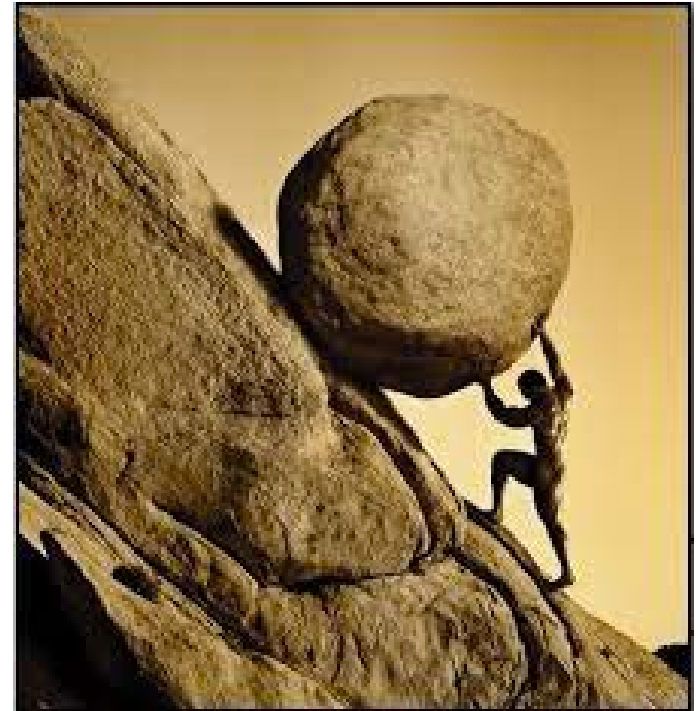
- 1 prepararsi al colpo di pistola in una corsa con lo starter
- 2 cercare una donna con i capelli biondo/cenere o un uomo calvo
- 3 mantenere un passo più veloce di quello naturale
- 4 contare quante volte compare la lettera “a” in un testo
- 5 confrontare il valore generale di due motociclette
- 6 compilare il modello della dichiarazione dei redditi

Interazione tra Sistemi 1 e 2

La divisione del lavoro tra 1 e 2 è assai efficiente perché il Sistema 1 conosce il suo mestiere.

Questo consente di ridurre lo sforzo al minimo e ottimizza il rendimento.

Tale organizzazione funziona bene perché il Sistema 1 applica i suoi modelli di situazioni che sono molto precisi.

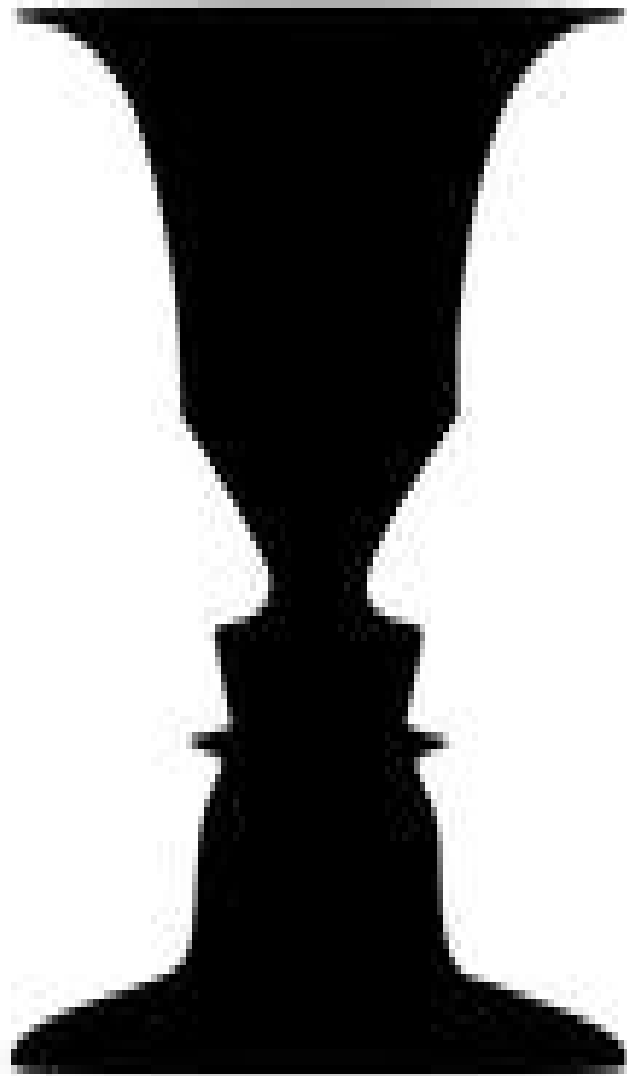


Conflitto tra sistema 1 e 2

- vi è mai capitato di avvertire un conflitto tra una reazione automatica e la volontà di controllare ?
- il conflitto tra una reazione automatica e la volontà di controllare si presenta spesso nella vita:
- vi è mai capitato di NON mandare al diavolo qualcuno pur avvertendo fortemente un istinto contrario ?

Conflitto tra sistema 1 e 2





Facciamo lavorare il Sistema 2

Se vuoi sentire Sistema 2 lavorare a pieno ritmo, fai il seguente esercizio.

- Immagina serie di quattro cifre sempre diverse e scrivi ciascuna serie su un foglio di carta.
- quindi metti sopra il mucchietto una scheda bianca. il compito che eseguirai è chiamato

"aggiungi 1"

- batti uno strumento a ritmo costante, o meglio regola un metronomo su un intervallo di secondo.
- alza la scheda bianca e leggi ad alta voce le quattro cifre.
- Aspetta altre due battute, poi scrivi una serie in cui ciascuna delle quattro cifre originali è aumentata di uno. Se i numeri della scheda sono 5294, la risposta corretta è 6305.

Facciamo lavorare il Sistema 2

- Se sei curioso / curiosa di sapere cosa fa il tuo organismo, mentre la tua mente è impegnata in un duro esercizio, posa due pile di libri su un tavolo e metti una telecamera su una pila e sull'altra appoggia il tuo mento.
- Fai l'esercizio "aggiungi 1".
- Vedrai le tue pupille dilatarsi!



Cosa si può fare quando si cammina . . .

- mentre fai una bella passeggiata con un'amica dille di calcolare mentalmente $65*73$



La ragazza si fermerà immediatamente

Cosa si può fare quando si cammina . . .

Si può pensare quando si passeggia, ma non puoi impegnarti in attività molto impegnative dal punto di vista mentale.

Diviene necessario fermarsi.

Anche mantenere una catena continua di pensieri e impegnarsi a fondo chiedono una dose forte di autocontrollo.

Il processo decisionale in negoziazione

- Sistema 1 e sistema 2
- Fluidità e tensione cognitiva
- Deplezione dell'io

Cosa succede quando si va sotto sforzo....

- https://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY

Cosa si può fare

Se pensate al numero di volte in cui si guarda la mail o Facebook mentre si sta studiando . . .
dovremmo diagnosticarci un alto tasso di propensione alla fuga e limitata capacità di autocontrollo



L'indaffarato e svuotato Sistema 2

- Sia l'autocontrollo, sia lo sforzo cognitivo sono forme di lavoro mentale.

Quando si è sottoposti simultaneamente ad uno sforzo cognitivo impegnativo e ad una tentazione siamo più deboli e propensi a cedere alla tentazione.

Tenete a mente per due minuti la stringa:

267895438

L'indaffarato e svuotato Sistema 2

e ora 5689247152364

Tentazioni...



Tentazioni...



Le tentazioni ci indeboliscono...

Quando si memorizzano e si ripetono di continuo serie di numeri, il Sistema 2 allenta la presa e indebolisce l'autocontrollo.

Ovviamente il carico cognitivo non è l'unico fattore che determina un indebolimento dell'autocontrollo.

- non dormire la notte
- bere troppo . . .
- avere ansia da prestazione . . .

Se si è troppo preoccupati di fare bene un compito si carica la memoria a breve di inutili pensieri e ansie che tolgono energie e capacità di esser efficaci.

La conclusione è chiara: controllare pensieri e comportamenti è uno dei compiti del Sistema 2.

Deplezione dell'io

Quando vado sotto sforzo perché mi devo autocontrollare molto...se mi si chiede subito dopo un nuovo sforzo non sarò subito pronto a impegnarmi di nuovo . . .



le tentazioni ci indeboliscono...

- Provate a pensare a questo esempio: siete costretti a vedere un documentario sulla campagna inglese in televisione, mentre sull'altro canale si svolge la partita di pallone della vostra squadra del cuore

Se riuscite in questo grande sforzo di autocontrollo, e vi si chiede subito dopo di impegnarvi in un grande sforzo cognitivo allora abbandonerete prima della norma. . .

Deplezione dell'io

Alcuni esempi di attività che determinano deplezione dell'io

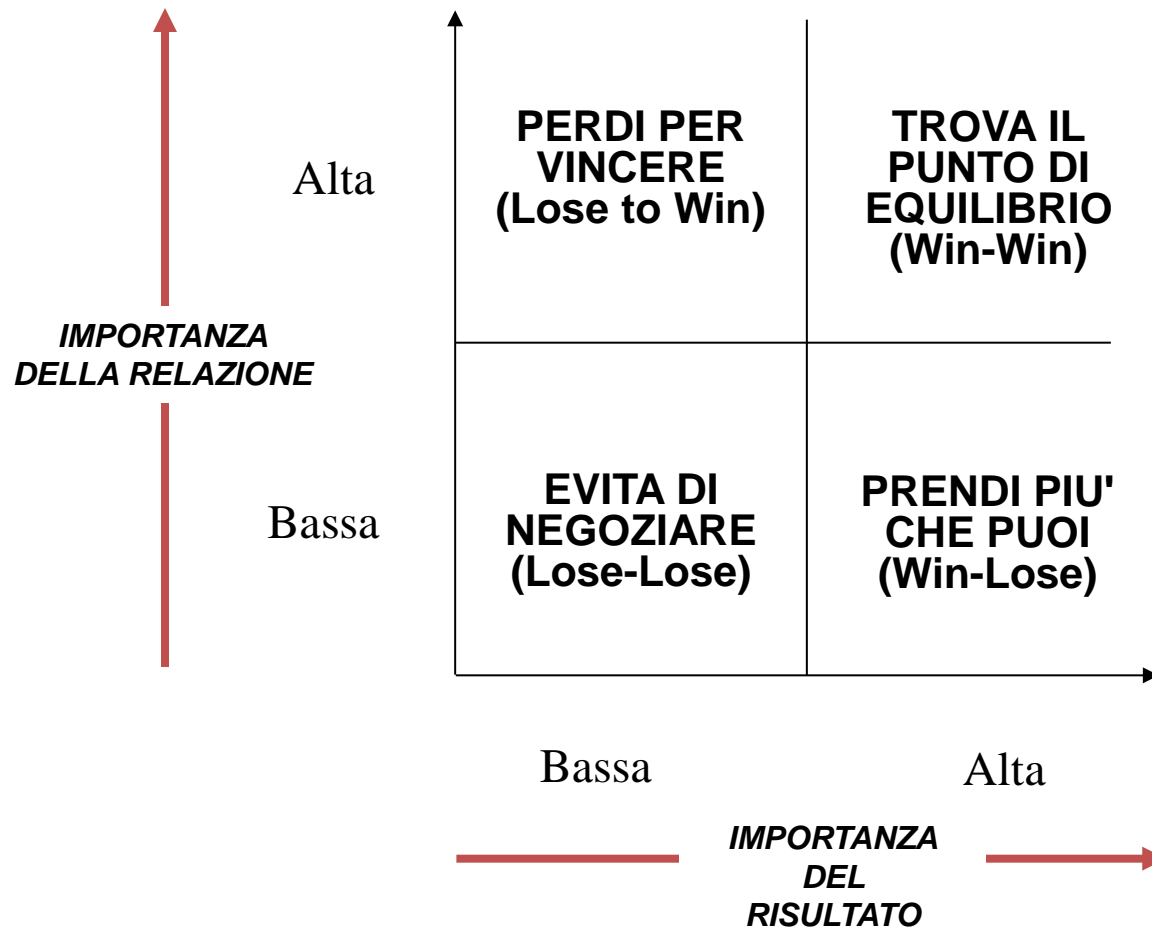
- inibire la risposta emozionale ad un film commovente
- cercare di fare colpo sugli altri
- compiere una serie di scelte che comportano conflitto
- rispondere educatamente ad un cattivo e maleducato comportamento del partner
- evitare di dare sfogo a reazioni represses per lunghi intervalli di tempo

Deplezione dell'io

Alcuni esempi di sintomi di deplezione dell'io:

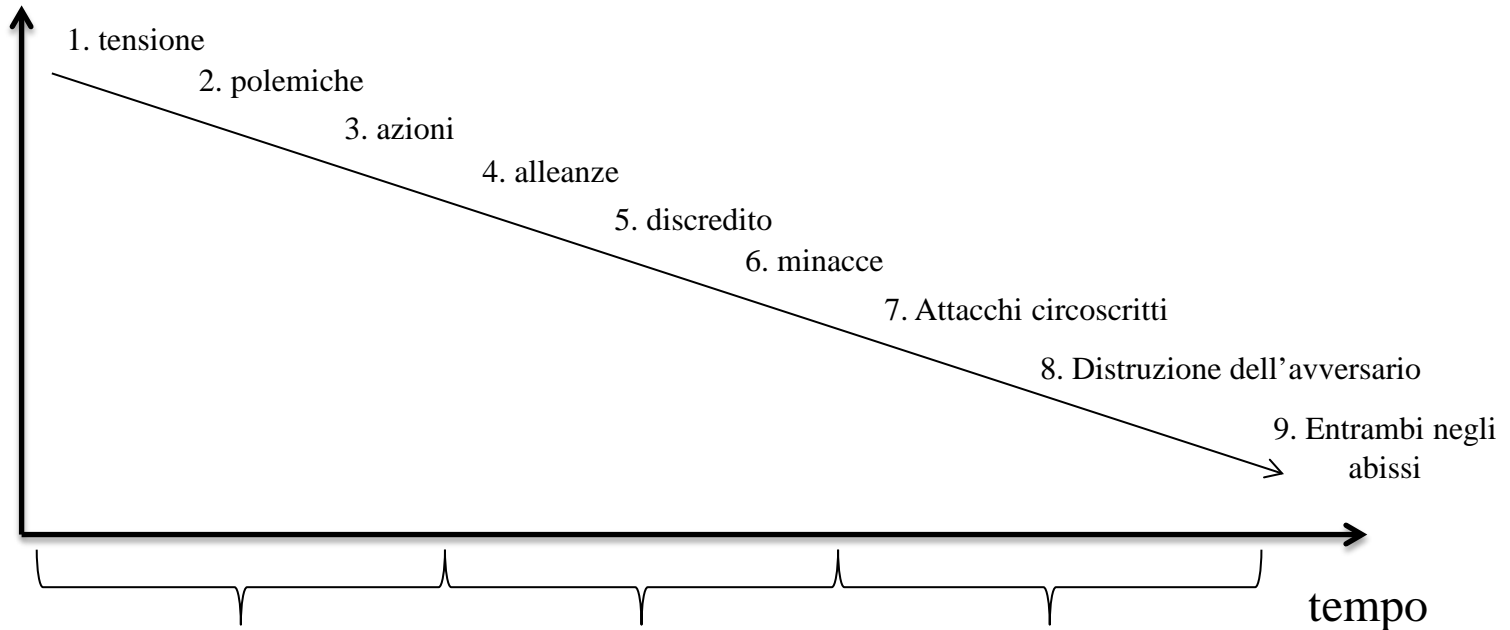
- sgarrare sulla dieta
- spendere troppo in maniera impulsiva
- reagire aggressivamente ad una provocazione
- resistere meno tempo in compiti nei quali si deve tenere qualcosa stretto in mano per un certo tempo
- registrare risultati cognitivi mediocri in compiti cognitivi e processi decisionali logici

Diverse strategie negoziali



Le fasi del conflitto

Qualità
della
relazione



FASI 1-3:
Dalla tensione
all'azione

Win-Win

FASI 4-6:
Dall'insulto alla
minaccia

Win-Lose

FASI 7-9:
Fuori controllo

Lose-Lose

I motivi del conflitto

- L'azione nasconde il motivo
- L'esplosione deriva dalla scarsa attenzione ai veri motivi
- Si prende cura solo dell'aspetto superficiale
- Si evita di parlarsi
- Ci si sente attaccati/rifiutati/squalificati dall'altra persona
- Radicata tendenza nel credere che «contrattare» vuol dire **PREVALERE**

Primi passi per la risoluzione

- La risoluzione del conflitto ci costringe ad uscire dalla nostra zona di comfort

Pensate a una nave con un carico prezioso in preda a una tempesta. Il capitano si lamenta della tempesta ma deve scegliere se salvare sé stesso o il carico.

- Ora applichiamo il ragionamento sulla nostra controparte
- Non cerchiamo soluzioni affrettate

Strategie e tecniche di negoziazione

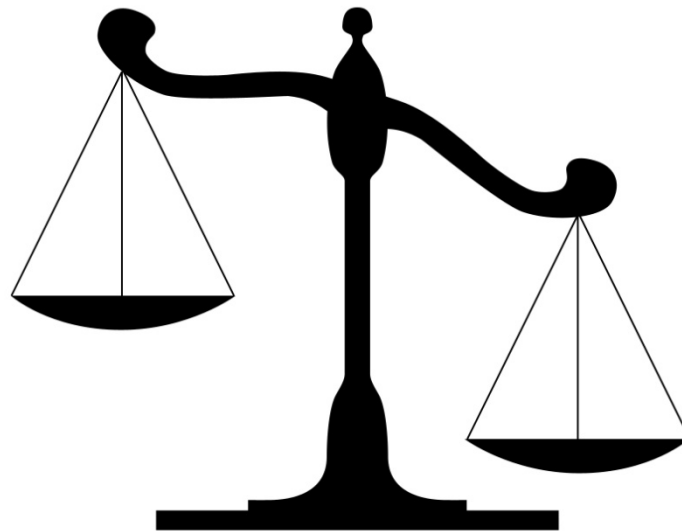
5 rischi nella negoziazione

1. Non si raggiunge un accordo
2. Si perde valore e non si soddisfano completamente i propri interessi
3. Il processo è inefficiente: più costi, più tempo, più stress
4. Si rischia di danneggiare la relazione con la controparte
5. Aumentano le probabilità di mancata o parziale esecuzione dell'accordo

Negoziare o non negoziare?

Prima di concludere un accordo è necessario riflettere sui risultati di un'eventuale NON NEGOZIAZIONE:

il BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) è più conveniente del risultato della negoziazione?



Il negoziato di posizione

Le parti restano sulle proprie posizioni

La negoziazione è solo distributiva

Io vinco, tu perdi

Gioco a somma zero

Esempio: due sorelle litigano per un'arancia

Il negoziato di interessi

1) Separare le persone dai problemi

gestire le emozioni, ascoltare la controparte

2) Focalizzarsi sugli interessi, non sulle posizioni

scoprire interessi in comune ed interessi contrapposti

3) Trovare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti

l'unica soluzione NON è far prevalere il proprio punto di vista
cercare di vedere oltre le possibili soluzioni “scontate”

4) Usare criteri oggettivi

stabilire insieme alla controparte criteri oggettivi e indipendenti

La negoziazione integrativa

Andare oltre il "falso conflitto"

Far lievitare la torta

Immaginare proposte laterali all'accordo principale

Esplorare possibili alternative insieme alla controparte

Cercare un accordo win-win

Esempio: due sorelle litigano per un'arancia

Alcuni suggerimenti....

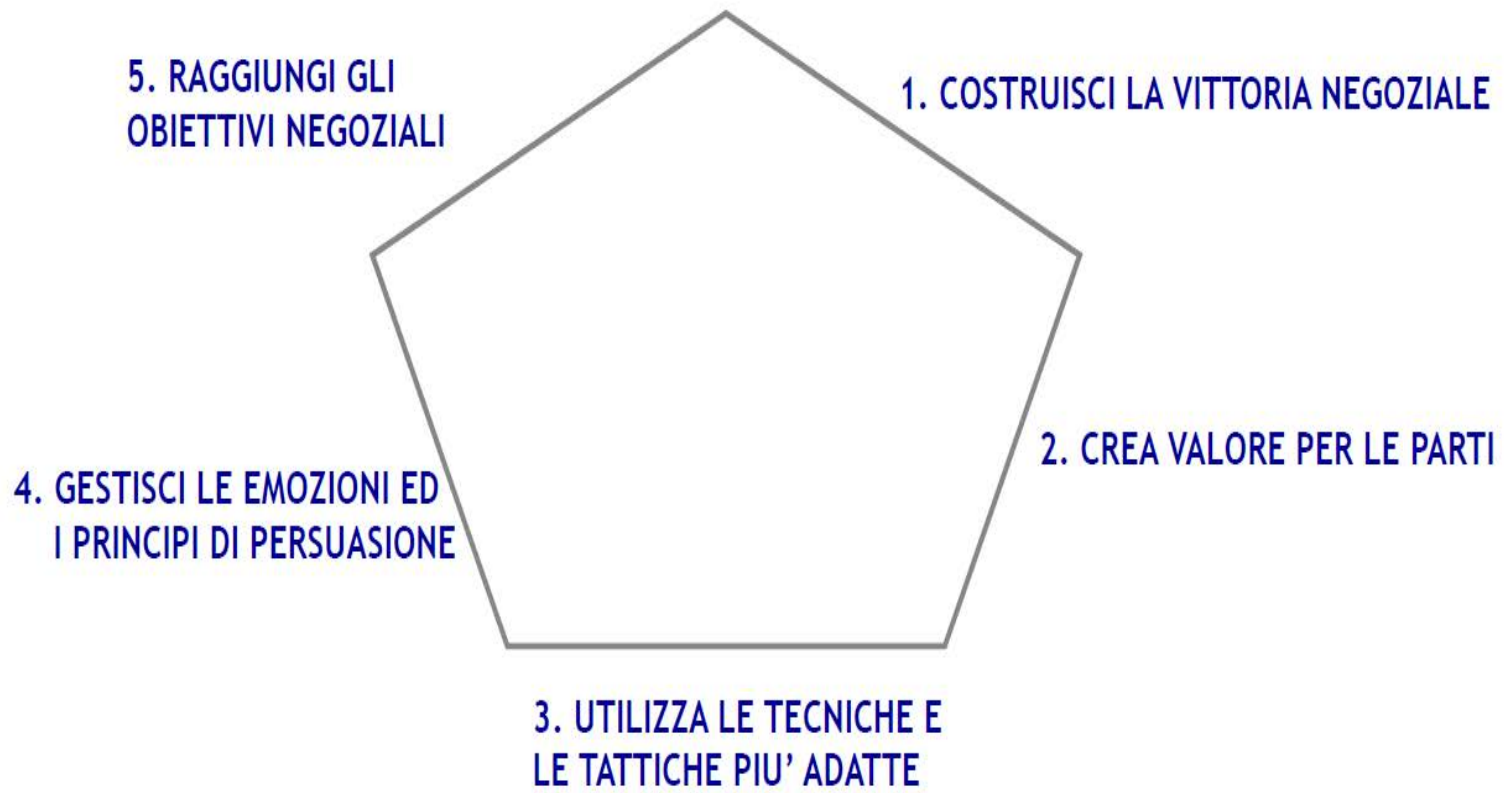
"Duri nei modi, morbidi con le persone"

- Non adottare un comportamento da sottomesso
- Non adottare un atteggiamento aggressivo
- Essere morbidi rende la controparte più disponibile ad ascoltare

MA

Fare concessioni solo se anche la controparte fa concessioni

IL PENTAGONO NEGOZIALE



Il pentagono negoziale in azione

	PRIMA DELLA TRATTATIVA	DURANTE LA TRATTATIVA			
	LATO 1	LATO 2	LATO 3	LATO 4	LATO 5
	COSTRUISCI LA VITTORIA NEGOZIALE	CREA VALORE PER LE PARTI	UTILIZZA LE TECNICHE E TATTICHE ADATTE	GESTISCI LE EMOZIONI E I PRINCIPALI DI PERSUASIONE	RAGGIUNGI GLI OBIETTIVI NEGOZIALI
A	Fai Reverse Negotiation	Scambia informazioni con la controparte	Adegua la strategia negoziale al contesto reale	Ricordati i 5 bisogni emotivi	Prenditi la tua parte di valore: raggiungi il MVP
B	Definisci la strategia	Identifica tutti i possibili vantaggi reciproci	Gestisci l'apertura della trattativa e le concessioni	Ricordati i 6 principi di persuasione	Chiudi l'accordo, facendo attenzione alle concessioni finali
C	Definisci il team negoziale	Genera soluzioni (anche creative) in linea con gli interessi	Utilizza le tattiche giuste	Tieni sotto controllo le tue emozioni personali	Formalizza l'accordo ed ottieni un impegno dalla controparte
D	Verifica l'avvio di eventuali contatti preliminari	Rimuovi le barriere all'accordo	Influenza il processo negoziale e le regole del gioco	Tieni sotto controllo le emozioni del tuo team	Crea da subito le condizioni per la sua reale applicazione
E	Costruisci alleanze e sistemi di influenza	Proponi pacchetti negoziali che massimizzano i vantaggi reciproci	Ricordati delle mosse negoziali che puoi fare lontano dal tavolo	Sii pronto ad alternare stili negoziali differenti	Fai un'analisi post-trattativa ed aggiorna il tuo taccuino negoziale

Definisci la strategia

- Obiettivi negoziali
- Criteri, norme e standard di riferimento
- L'approccio negoziale
- Il piano B

Definisci il team negoziale

- Avere chiaro i propri punti di forza e debolezza
- Identificare persone coerenti con la trattativa
- Assegnare ruoli precisi per le diverse fasi del negoziato

Il pentagono negoziale in azione

	PRIMA DELLA TRATTATIVA	DURANTE LA TRATTATIVA			
	LATO 1	LATO 2	LATO 3	LATO 4	LATO 5
	COSTRUISCI LA VITTORIA NEGOZIALE	CREA VALORE PER LE PARTI	UTILIZZA LE TECNICHE E TATTICHE ADATTE	GESTISCI LE EMOZIONI E I PRINCIPALI DI PERSUASIONE	RAGGIUNGI GLI OBIETTIVI NEGOZIALI
A	Fai Reverse Negotiation	Scambia informazioni con la controparte	Adegua la strategia negoziale al contesto reale	Ricordati i 5 bisogni emotivi	Prenditi la tua parte di valore: raggiungi il MVP
B	Definisci la strategia	Identifica tutti i possibili vantaggi reciproci	Gestisci l'apertura della trattativa e le concessioni	Ricordati i 6 principi di persuasione	Chiudi l'accordo, facendo attenzione alle concessioni finali
C	Definisci il team negoziale	Genera soluzioni (anche creative) in linea con gli interessi	Utilizza le tattiche giuste	Tieni sotto controllo le tue emozioni personali	Formalizza l'accordo ed ottieni un impegno dalla controparte
D	Verifica l'avvio di eventuali contatti preliminari	Rimuovi le barriere all'accordo	Influenza il processo negoziale e le regole del gioco	Tieni sotto controllo le emozioni del tuo team	Crea da subito le condizioni per la sua reale applicazione
E	Costruisci alleanze e sistemi di influenza	Proponi pacchetti negoziali che massimizzano i vantaggi reciproci	Ricordati delle mosse negoziali che puoi fare lontano dal tavolo	Sii pronto ad alternare stili negoziali differenti	Fai un'analisi post-trattativa ed aggiorna il tuo taccuino negoziale

Le concessioni

- Preparatevi a fare concessioni
- Create lo spazio per fare concessioni
- Fate notare alla controparte le vostre concessioni
- State attenti alle concessioni unilaterali
- Fate concessioni condizionate
- Fate piccole, lente concessioni
- Fate concessioni personalizzate
- Fate un po' di «teatro»
- Attenzione alle concessioni finali

Le tattiche

- Relative al processo: facendo pressione sul modo di condurre la trattativa (ad es.: continuare a negoziare?)
- Relative al contenuto: utilizzando gli aspetti tecnici della trattativa (interessi, concessioni, incentivi)
- Relative al mostrarsi alla controparte: ricorso a comportamenti visibili (ad es. bontà, forza, pazienza)
- Relative agli aspetti fisici: ricorso a comunicazione del corpo e forme verbali (dove ci si siede, tono della voce, espressioni facciali)
- Relative a terze parti: utilizzando persone o entità esterne al tavolo

I 5 bisogni emotivi

1. Bisogno di essere compresi
2. Bisogno di affiliazione
3. Bisogno di autonomia
4. Bisogno di riconoscimento dello status
5. Bisogno di adottare un ruolo

I 6 principi di persuasione

1. Contrasto
2. Reciprocità
3. Impegno e coerenza
4. Riprova sociale
5. Simpatia
6. Scarsità

Il pentagono negoziale in azione

	PRIMA DELLA TRATTATIVA	DURANTE LA TRATTATIVA			
	LATO 1	LATO 2	LATO 3	LATO 4	LATO 5
	COSTRUISCI LA VITTORIA NEGOZIALE	CREA VALORE PER LE PARTI	UTILIZZA LE TECNICHE E TATTICHE ADATTE	GESTISCI LE EMOZIONI E I PRINCIPALI DI PERSUASIONE	RAGGIUNGI GLI OBIETTIVI NEGOZIALI
A	Fai Reverse Negotiation	Scambia informazioni con la controparte	Adegua la strategia negoziale al contesto reale	Ricordati i 5 bisogni emotivi	Prenditi la tua parte di valore: raggiungi il MVP
B	Definisci la strategia	Identifica tutti i possibili vantaggi reciproci	Gestisci l'apertura della trattativa e le concessioni	Ricordati i 6 principi di persuasione	Chiudi l'accordo, facendo attenzione alle concessioni finali
C	Definisci il team negoziale	Genera soluzioni (anche creative) in linea con gli interessi	Utilizza le tattiche giuste	Tieni sotto controllo le tue emozioni personali	Formalizza l'accordo ed ottieni un impegno dalla controparte
D	Verifica l'avvio di eventuali contatti preliminari	Rimuovi le barriere all'accordo	Influenza il processo negoziale e le regole del gioco	Tieni sotto controllo le emozioni del tuo team	Crea da subito le condizioni per la sua reale applicazione
E	Costruisci alleanze e sistemi di influenza	Proponi pacchetti negoziali che massimizzano i vantaggi reciproci	Ricordati delle mosse negoziali che puoi fare lontano dal tavolo	Sii pronto ad alternare stili negoziali differenti	Fai un'analisi post-trattativa ed aggiorna il tuo taccuino negoziale

L'ultimo miglio negoziale

- C'è la volontà di entrambe le parti a chiudere l'accordo?
- Sono stati sviscerati tutti gli elementi alla base della trattativa?
- La relazione tra le parti è tale da sostenere un'ulteriore fase negoziale?
- È vostro interesse o quello della controparte accelerare la chiusura?



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

Le trappole nella negoziazione

Andrea Tomo

Alcuni limiti...

Asimmetria informativa

Razionalità limitata

Contratti incompleti

Le trappole cognitive

Quanto ritenete di essere bravi negoziatori?

Provate ad assegnarvi un valore da 0 a 100 e scrivetelo su un foglio

Nella maggior parte dei casi la risposta è superiore a 50

Le trappole cognitive

Uno dei principali errori nella negoziazione è l'eccessiva fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità di valutare le situazioni

1. Sottovalutare la fase di preparazione
2. Non riconoscere il momento per accettare una buona offerta ($>$ BATNA)
3. Saltare alle conclusioni (eccessiva fretta)
4. Distorsione di conferma
5. Effetto alone

A B C 12 B 14

Le trappole cognitive

Con il sistema 2 pigro, il sistema 1 vede ciò che vuole vedere, con grande fluidità cognitiva

Il sistema 2 avalla molte credenze generate dalla prima impressione generata dal sistema 1

È la coerenza, non la completezza delle informazioni, che conta per una «buona» storia.

Le trappole cognitive

HITLER È NATO NEL 1887

Hitler è nato nel 1892

Una mazza da baseball e una palla costano un dollaro e dieci.
La mazza costa un dollaro più della palla.
Quanto costa la palla?

Le trappole cognitive

6. Autocompiacenza: ricordare solo eventi positivi
7. Eccessiva sicurezza
8. Effetto ancoraggio

Quando le persone devono attribuire un valore a una quantità ignota, lo fanno partendo da un valore per loro disponibile

Le trappole cognitive

- A) Pagare 5 dollari per partecipare ad una lotteria dove si vincono 100 dollari con la probabilità del 10% e di non vincere con una probabilità del 90 %
- B) Accettare una scommessa che offra la possibilità di vincere 95 dollari con la probabilità del 10% e la possibilità di perdere 5 dollari con una probabilità del 90%

Questo effetto si chiama EFFETTO CORNICE

Da un punto di vista razionale, le soluzioni sono equivalenti

Le informazioni vengono interpretate positivamente o negativamente a seconda dell'ancora che utilizza il decisore

Le trappole cognitive

L'illusione di validità

Per alcune delle nostre credenze più importanti non abbiamo alcuna prova, salvo il fatto che esse siano condivise da persone cui vogliamo bene e di cui ci fidiamo.

L'illusione di abilità finanziaria

La maggior parte dei compratori e venditori sa di avere a disposizione le stesse informazioni; la questione però è legata alla diversa idea che hanno sul fatto che il prezzo delle azioni salirà o scenderà

Ricerca sul mercato finanziario: gli uomini agiscono in base a impulsi assurdi (es. comprare titoli perché ne parla la stampa)

Le trappole cognitive

Cosa alimenta le illusioni di validità e di abilità?

Uno dei principali fattori è senza dubbio il fatto di ritenere che chi scelga titoli in cui investire abbia competenze di alto livello

Il supporto di una “comunità di credenti”



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

La negoziazione: tra utilità e trappole cognitive

L'obiettivo principale della negoziazione

Soddisfare un interesse personale o di una terza parte che rappresentiamo

Non sempre si cerca di mantenere il rapporto con la controparte

Non sempre è necessario mantenere il rapporto con la controparte

Non sempre è possibile mantenere il rapporto con la controparte

Andare oltre il "falso conflitto"

Far lievitare la torta

Immaginare proposte laterali all'accordo principale

Esplorare possibili alternative insieme alla controparte

Cercare un accordo win-win

Tra illusioni...

https://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY

Ed errori negoziali...

<https://www.youtube.com/watch?v=1t6Dc1ii6gw>

<https://www.youtube.com/watch?v=WwcusyGY2KM>

In conclusione....

Come operano i due sistemi del nostro cervello?

Gestire i conflitti e le emozioni

Non dimenticare le asimmetrie informative e la razionalità limitata

Non negoziare sulle posizioni, ma ascoltare e cercare di capire gli interessi della controparte

Adottare lo stile di negoziazione al contesto