

Il dilemma del negoziatore tra competizione e cooperazione

di Stefano Cera *

Le negoziazioni si possono considerare situazioni “generalmente non uniformi”, ossia che contengono potenzialità distributive e integrative che convivono insieme ora integrandosi ora alternandosi. Per questo motivo, possiamo considerare ogni trattativa come una linea retta, una sorta di continuum, che ha come estremi la competizione, che permette alle parti di massimizzare i propri benefici a livello individuale, e la cooperazione, che permette invece di ottenere vantaggi per entrambe.

Nella concreta trattativa le parti si posizioneranno lungo questa linea ed adotteranno comportamenti, strategie e tattiche tali da dare priorità all’una o all’altra strategia (i cui elementi-chiave sono riportati nella tabella seguente¹):

	Stile competitivo		Stile cooperativo
Strategia generale	Competizione	↔	Cooperazione
Obiettivo	Attenzione verso l’interesse di una sola parte	↔	Attenzione verso gli interessi di tutte le parti coinvolte
Atteggiamento verso l’interlocutore	Sfiducia	↔	Fiducia
Approccio verso il problema	Scontro	↔	Confronto

*Formatore, con esperienze a livello gestionale, di progettazione e monitoraggio di interventi formativi. Ha acquisito competenze specifiche nell’area della gestione per obiettivi, del lavoro di gruppo, del problem solving e delle tecniche di comunicazione. E-mail: cera.stefano@gmail.com

¹ Adattata da Marco Mariani, *Decidere e negoziare*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002, p. 202.

La “tensione” tra i due stili è definita il “dilemma del negoziatore” e spiega l’interazione strategica che si crea tra le diverse parti durante una trattativa, in maniera tale che entrambe sono poste di fronte ad una continua scelta tra competere e cooperare: “devo essere competitivo, con il rischio che lo sia anche l’altro (provocando così un probabile stallo), oppure devo collaborare con lui per raggiungere un punto di equilibrio che soddisfi entrambi (ma facendomi correre il rischio di “espormi” all’altro)?”.

Questa domanda caratterizza nel concreto il comportamento delle parti al tavolo del negoziato e, con ogni probabilità, ognuno di noi se la sarà posta prima o poi nel corso di una qualsiasi trattativa, per questioni private o professionali che fossero. Luce e Raiffa (*Games and decisions*, 1975) sottolineano che la scelta tra i due elementi è un “problema di decisione individuale influenzata da un misto di rischio e incertezza, dove l’incertezza deriva dal non sapere che cosa faranno gli altri”.

Differenza di strategia

La strategia competitiva guarda al negoziato come a uno scontro tra le parti, che deve terminare con un vincitore e uno sconfitto (approccio “win-lose”). Il tema portante è che in una trattativa le parti si dividono una torta di dimensioni determinate e in tale contesto ogni fetta in più presa da una è una fetta in meno a disposizione dell’altra. Per questo dalla trattativa si deve ottenere il massimo possibile, concedendo all’altro il meno possibile. Tale approccio presenta alcuni vantaggi: non è ambiguo, mira al massimo e dà un’immagine forte di sé.

Tuttavia, ha anche alcuni svantaggi: infatti genera tensione e sfiducia tra le parti, peggiorando la relazione interpersonale, provoca situazioni di stallo e fa perdere di vista gli interessi reciproci. La strategia cooperativa mira invece a “creare” valore in una trattativa, in maniera tale che le parti lavorano insieme per aumentare la posta in gioco e non combattono tra loro per ridurla.

Gray (*Collaboration: the constructive management of differences*, 1999) definisce la collaborazione “il processo, attraverso cui le parti, che vedono differenti aspetti di un problema, possono costruttivamente esplorare le loro differenze e cercare soluzioni che superino le proprie limitate visioni di ciò che è possibile”. Il metodo utilizzato non è mai remissivo, ma costruttivo, empatico e finalizzato a far emergere gli

interessi comuni tra le parti (approccio “win-win”), che concorrono a creare il terreno favorevole per una soluzione reciprocamente soddisfacente.

L’approccio cooperativo ha importanti vantaggi: genera più facilmente l’accordo e migliora la relazione interpersonale, incoraggiando l’interlocutore a seguire le nostre regole del gioco. Anche in questo caso ci sono alcuni svantaggi: la difficoltà a raggiungere risultati concreti, il rischio di essere sopraffatti da un interlocutore tenace e poco portato a collaborare e la tendenza a far sottovalutare all’interlocutore la nostra forza.

La rappresentazione del dilemma

Dalla loro interazione, le parti potranno creare valore solo se saranno entrambe disposte a collaborare reciprocamente (es. dando informazioni sui propri interessi, sulla propria situazione, oppure attraverso la disponibilità a fare reciproche concessioni).

Se invece nessuno è disposto a collaborare ne soffriranno entrambe. Inoltre, nel caso in cui solo una sia disposta a cooperare, e l’altra no, sarà quest’ultima a ottenere dei vantaggi dal negoziato. Le varie situazioni sono sintetizzate nella tabella seguente.

	Parte B Stile competitivo	Parte B Stile cooperativo
Parte A Stile competitivo	Nessun vantaggio per entrambi → Alto rischio di rottura	Vantaggi per la parte A → Accordo squilibrato
Parte A Stile cooperativo	Vantaggi per la parte B → Accordo squilibrato	Vantaggi per entrambi → Accordo efficace

Nelle trattative, le parti, per sfruttare le potenzialità che la cooperazione offre, devono cercare di “mostrare le proprie carte”; tuttavia, nessuna vuole fare la prima mossa per timore che l’altro ottenga un vantaggio. La scelta che si pone quindi è tra cooperare con l’interlocutore, con il rischio di dargli un vantaggio, oppure competere, rinunciando a dare

informazioni e cercando piuttosto di indurre l'interlocutore a darne. Se le parti rinunciano a cooperare, il negoziato produrrà risultati poco desiderabili per entrambe, con benefici sicuramente inferiori a quelli che invece scaturirebbero dalla reciproca collaborazione.

Il dilemma caratterizza ogni aspetto delle trattative; tuttavia, così come viene di solito presentato, rappresenta soprattutto una semplificazione forse eccessiva dei comportamenti delle parti. Infatti, non lascerebbe molto spazio tra i due estremi, essere "solo" competitivi o "solo" cooperativi. E, una volta fatta la scelta, ogni comportamento durante le trattative dovrebbe "logicamente" seguire tale strategia di fondo.

Lax e Sebenius (Saper negoziare, 1989) propongono invece di guardare con maggior attenzione al dilemma, invitando i lettori a non prenderlo alla lettera, considerandolo soprattutto una "metafora" del negoziato, perché la scelta tra competizione e cooperazione non riguarderebbe tanto la strategia negoziale nel suo complesso, quanto la scelta di ogni singolo comportamento durante l'interazione negoziale.

Ciò significa che le parti possono comunque scegliere un comportamento diverso a seconda della situazione, a prescindere dalle scelte fatte in precedenza. Pertanto, pur essendo un concetto molto significativo, il dilemma del negoziatore non caratterizzerebbe in toto la negoziazione, perché le sue dinamiche seguono strategie, tecniche e tattiche che non possono essere spiegate unicamente attraverso la scelta iniziale di competere o cooperare.

Il dilemma del negoziatore e la teoria dei giochi

Il dilemma del negoziatore richiama (pur non confondendosi con esso) il famoso "dilemma del prigioniero", modello teorico preso in prestito dalla teoria dei giochi, che spiega le dinamiche di interazione degli individui i quali, nel corso di un confronto, mettono in atto determinate strategie sulla base degli esiti delle mosse reciproche ed avendo quale fine il vantaggio individuale. Secondo il dilemma del prigioniero, a livello individuale, la scelta razionale sarebbe quella di non cooperare, perché troppo forte è la tentazione di difendersi, puntando soprattutto a non far ottenere vantaggi al proprio interlocutore, accontentandosi perciò anche di benefici minimi.

Jervis (Individualismo e cooperazione, 2002) sottolinea che "se la cooperazione non è obbligatoria, ma al contrario è una possibilità,

un'opzione, una scelta, non esiste cooperazione senza che vi sia la possibilità continua della defezione". Se applichiamo questa logica al negoziato, diventa allora chiaro che le parti, nel tentativo di proteggersi dalla competitività altrui, corrono il rischio di lasciare sul tavolo importanti benefici comuni.

Tuttavia, il dilemma del negoziatore va oltre perché, rispetto a quello del prigioniero, ha qualche elemento in più: la ripetizione (che nel negoziato può assumere diverse forme, per es. la possibilità per le parti di incontrarsi di nuovo in futuro, la separazione delle diverse questioni, dedicare più incontri per lo stesso negoziato, ecc.); l'esistenza di un canale di comunicazione (in maniera tale che le parti possano discutere le proprie intenzioni); la capacità di impegnarsi a collaborare o minacciare di punire l'interlocutore se questo non si comporta come dovrebbe.

Per questo motivo è semplicistico e fuorviante considerare i due elementi come uno solo; infatti, pur avendo una struttura e forme di rappresentazione in qualche modo simili, sono comunque due cose diverse. In particolare, nel dilemma del negoziatore, è soprattutto la ripetizione l'elemento fondamentale che stimola la cooperazione, perché in un certo senso "impone" alle parti di fare un "investimento" nel mantenere una costante relazione reciproca, rinunciando pertanto a comportamenti competitivi.

Come gestire il dilemma

Gli studi sulla teoria dei giochi e quelli sulla negoziazione hanno messo in evidenza diversi approcci per la gestione del dilemma. In questa sede presentiamo i principali spunti di riflessione, che garantiscono, secondo molti, risultati efficaci.

Il primo approccio che prendiamo in considerazione è la strategia di apertura condizionata nota come "tit-for-tat". Questo, tradotto con "occhio per occhio" o "botta e risposta", scaturisce dagli studi di Robert Axelrod aventi l'obiettivo di definire la migliore strategia per giocare partite ripetute del dilemma del prigioniero.

Per fare questo ha chiesto ad alcuni esperti di discipline diverse (economia, matematica, scienze politiche, psicologia e sociologia) di definire la loro personale strategia.

Alla fine prevalse quella proposta da Anatol Rapoport, il “tit-for-tat” appunto, che prevede di collaborare nella prima mossa e poi ripetere la mossa fatta dall’interlocutore nella mossa precedente. Tale approccio protegge dal fare concessioni unilaterali all’interlocutore, pur premiando l’atteggiamento cooperativo delle parti.

Tale strategia, per Axelrod, porta alcuni importanti vantaggi: infatti è buona, provocabile, clemente e trasparente. “Per buona s’intende che questa strategia non è mai la prima a defezionare [...]. La sua capacità di rappresaglia (la provocabilità) è tale da scoraggiare l’altro giocatore dal persistere in tentativi di defezione a buon mercato. La clemenza consente di ripristinare la reciproca cooperazione. La trasparenza, infine, rende facilmente riconoscibile il suo modello di comportamento, dopodiché diventa facile percepire come il modo più proficuo di affrontare tit-for-tat sia appunto la cooperazione” (Barash, Il gioco della sopravvivenza, 2003). Inoltre tale metodo è anche misurato, nel senso che non approfitta della collaborazione dell’avversario, perché risponde alla collaborazione con la collaborazione.

Tuttavia, nonostante i vantaggi, il tit-for-tat rappresenta pur sempre una reazione alle scelte dell’interlocutore (infatti, dopo la mossa iniziale, se l’altro coopera, coopererò anch’io, se invece defeziona, defezionerò anch’io), mentre talvolta, nel corso di un negoziato, per superare le situazioni di stallo è importante soprattutto essere pro-attivi nel tentativo di stimolare la cooperazione.

Per fare questo il metodo, pur valido, dovrebbe essere integrato da uno scambio di informazioni cauto, reciproco e incrementale. Certamente, ciò comporta assumersi un rischio, che tuttavia può essere reso minimo rivelando un’informazione, magari secondaria, sui propri interessi, chiedendo, come contropartita, qualcosa sugli interessi dell’interlocutore. Man mano che si procede in questo contesto “costruito insieme” di crescente e rinnovata fiducia, le parti poco a poco identificheranno nuove opportunità di creazione di valore.

Il negoziato di principi

Ma il superamento del dilemma del negoziatore non si esaurisce con metodi nati all’interno della teoria dei giochi; infatti un secondo approccio per gestire il dilemma è stato elaborato da Roger Fisher e William Ury (Getting to yes, 1981), noto come “negoziato di principi”, una vera e

propria strategia di carattere generale, che anima tutta la conduzione del negoziato. Tale strategia mira a evitare la c.d. “personificazione del problema” attraverso la separazione tra l’aspetto personale della relazione e il problema esistente con l’interlocutore. In questo modo si supera il tradizionale approccio al conflitto, basato su uno stile totalmente competitivo o totalmente cooperativo nei confronti della persona e del problema, per integrarli attraverso uno stile che sia cooperativo (“morbido”) nei confronti della persona, ma competitivo (“duro”) nei confronti del problema.

Tale approccio parte dall’assunto che il confronto sul problema abbia le maggiori potenzialità cooperative, rispetto al confronto personale, che invece è più esposto al rischio della competizione.

La tabella seguente² riassume gli aspetti principali del metodo proposto da Fisher ed Ury, attraverso un confronto con gli approcci tradizionali:

Elemento del negoziato	Negoziato morbido	Negoziato duro	Negoziato di principi
Parti	Le parti sono amici	Le parti sono avversari	Le parti sono persone che risolvono un problema
Scopo	Lo scopo è trovare un accordo	Lo scopo è vincere	Lo scopo è raggiungere un buon accordo, con efficienza ed amichevolmente
Concessioni	Fare concessioni per coltivare il rapporto	Chiedere concessioni come condizione per il rapporto	Scindere le persone dal problema
Persone/problema	Essere morbidi con le persone e con il problema	Essere duri con le persone e con il problema	Essere morbidi con le persone e duri con il problema

² Roger Fisher-William Ury, *L’arte del negoziato*, Mondadori ed., Milano, 1995, pp. 37-38.

Elemento del negoziato	Negoziato morbido	Negoziato duro	Negoziato di principi
Fiducia	Fidarsi degli altri	Non fidarsi degli altri	Procedere nel negoziato indipendentemente dalla fiducia
Posizione/Interessi	Cambiare posizione facilmente	Trincerarsi dietro la propria posizione	Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
Offerte/Minacce	Fare offerte	Fare minacce	Esplorare gli interessi
Tattica	Svelare fin dove si può arrivare	Nascondere fin dove si può arrivare	Evitare di avere un limite invalicabile
Perdite/Guadagni	Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere un accordo	Pretendere guadagni unilaterali pur di raggiungere un accordo	Inventare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti
Opzioni alternative	Cercare una sola risposta: quella che gli altri accetteranno	Cercare una sola risposta: quello che noi accetteremo	Sviluppare opzioni diverse fra le quali sceglieremo più tardi la migliore
Criteri per arrivare all'accordo	Insistere sull'accordo	Insistere sulla propria posizione	Insistere su criteri oggettivi
Prova di forza	Cercare di evitare la prova di forza	Cercare di vincere la prova di forza	Cercare di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla propria volontà
Pressioni	Cedere alle pressioni	Fare pressioni	Ragionare ed essere aperti al ragionamento; cedere ai principi e non alle pressioni

Conclusioni

Il dilemma del negoziatore ci aiuta a comprendere che nelle trattative esiste qualcosa in più della collaborazione assoluta dei “martiri” (“tutto purchè accetti!”) o la competizione assoluta dei “cinici” (“tanto lo fanno anche gli altri”) e che esistono modi per gestire in maniera efficace la cooperazione, garantendosi tuttavia dall’atteggiamento competitivo dell’interlocutore. Inoltre, i metodi per gestire il dilemma fanno emergere l’importanza dell’interazione tra le parti e la reciprocità dei comportamenti (nonché il relativo investimento che le parti fanno rispetto al futuro della loro relazione), ai fini della cooperazione che, come sottolinea Axelrod, “può benissimo venire alla luce anche in un mondo di egoisti in assenza di qualsiasi autorità centrale”.