

COMUNICAZIONE NELLA GESTIONE DEI CONFLITTI

Il fenomeno del conflitto

All'origine di un **conflitto** si possono trovare tre elementi

una o più risorse scarseggiano

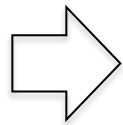
due o più parti che hanno interessi divergenti

ambiguità sui criteri in base ai quali è giusto o equo suddividere la risorsa che scarseggia

Il fenomeno del conflitto

le risorse oggetto di conflitto, oltre che di tipo materiale, possono anche essere di tipo **emotivo**

(De Dreu e van Knippenberg, 2005)



la posta in gioco diventa la propria identità, l'immagine positiva di sé, il valore personale.



Il fenomeno del conflitto

Conflitti di tipo emotivo

hanno spesso conseguenze degenerative per le persone, i gruppi e la società, in quanto fanno sedimentare umiliazioni e rancori

Conflitti di tipo cognitivo

se opportunamente gestiti, diventare un' opportunità di crescita e sviluppo delle parti coinvolte

Il fenomeno del conflitto

sollecitare conflitti di tipo **cognitivo** migliora la comunicazione fra gruppi (De Dreu e Van De Vliert, 1997)

strategie per stimolare questa conflittualità

esprimere apertamente i propri interessi divergenti
dichiarare apertamente i propri sentimenti negativi
evidenziare il valore costruttivo e il coraggio insito nella scelta di affrontare apertamente un conflitto piuttosto che insabbiarlo

conflitti di tipo **cognitivo** a “**somma zero**”

le divergenze sono percepite come inconciliabili
ciascuno ritiene che le proprie ragioni siano prioritarie
e gli scopi incompatibili

conflitti di tipo **cognitivo** a “**somma variabile**”

la concessione di una vittoria da parte di uno dei due
interlocutori può non tradursi in una perdita di eguale entità

dipende dal valore soggettivo che le due parti assegnano
alla perdita e al guadagno

conflitti di tipo **cognitivo** a “**somma zero**”

le divergenze sono percepite come inconciliabili
ciascuno ritiene che le proprie ragioni siano prioritarie
e gli scopi incompatibili

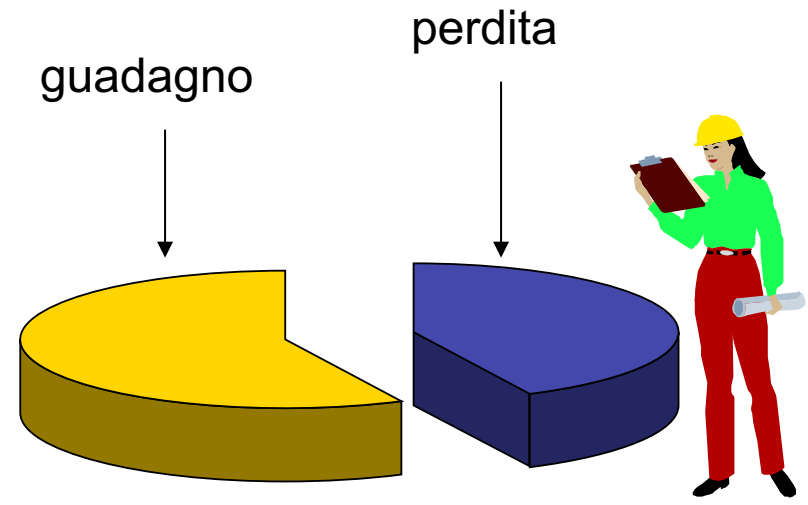
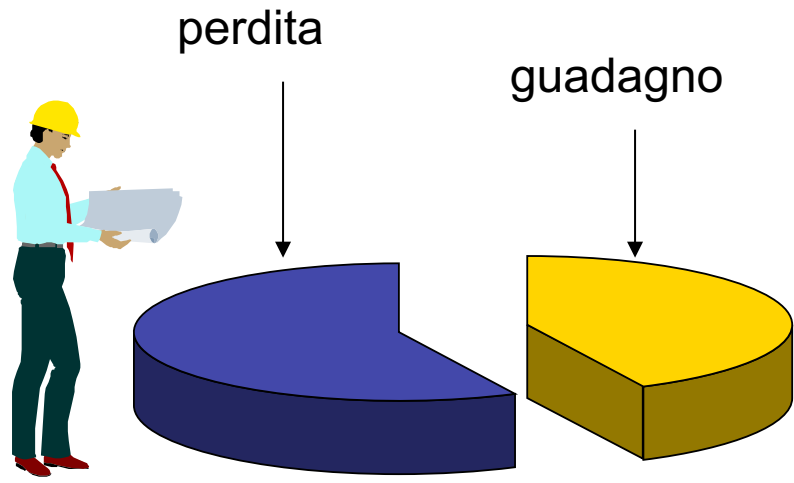
Negoziazione distributiva

gioco a somma zero

i guadagni di una parte corrispondono a perdite di eguale entità per l'altra parte
non è possibile trovare una soluzione che soddisfi contemporaneamente tutte le parti coinvolte

UN GIOCO A SOMMA ZERO (*win/loss*)

al termine di ogni negoziazione distributiva vi è sempre un vincitore ed un perdente in base alla porzione della risorsa ottenuta



Negoziazione distributiva

Vantaggi

può consentire notevoli guadagni

garantisce la soddisfazione di aver avuto la meglio sulla controparte

Svantaggi

elevati rischi di subire perdite sia in termini di risorse, sia in termini di qualità della relazione con la controparte

perdita di reputazione

L'obiettivo relazionale nella **negoziazione** è quindi indebolire il più possibile la controparte al fine di sottrargli più concessioni possibili

Conclusione

la negoziazione distributiva si rivela **un approccio miope**

Due sorelle, Anna e Maria, desiderano avere un'arancia ciascuna: l'una per fare una spremuta l'altra per fare una torta
In frigo, però, c'è una sola arancia!

Trovano una soluzione di compromesso: metà arancia a testa

Così, Anna prende la sua mezza arancia, fa una spremuta, e butta via la buccia; mentre Maria prende la sua mezza arancia, grattugia la buccia per insaporire la torta e butta via la polpa!

Negoziazione integrativa

Gioco a somma variabile (*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**

ciascuna delle parti può guadagnare senza impoverire la controparte, fino al raggiungimento del punto in cui nessuna parte può guadagnare oltre senza danneggiare l'altra



Vantaggi

può consentire ad entrambe le parti guadagni
materiali
relazionali

Svantaggi

richiede molto tempo
è costosa

quasi tutte le negoziazioni hanno una **componente
potenzialmente integrativa**

l'accordo integrativo verrà sviluppato se più ogni negoziatore sarà disposto a **fare concessioni** sulle questioni per lui secondarie, ma prioritarie per la controparte

l'obiettivo **relazionale** nella **negoziazione integrativa** è rafforzare la propria controparte

si mira ad ottenere **vantaggi con l'altro**

Negoziazioni di tipo misto

le negoziazioni generalmente sono di tipo misto

ma non sono riconosciute come tali

generalmente quando si affronta una trattativa le aspettative sono competitive

le situazione negoziali fortemente **conflittuali** tendono ad essere emotivamente più vivide di quelle maggiormente **cooperative** e vengono ricordate più facilmente

si tende a sovrastimarne la frequenza

Il senso comune tende a far percepire le **differenze** tra gli individui come fonti di potenziali **conflittualità**

in negoziazione paradossalmente l' accordo è possibile proprio perché gli interessi degli attori sono diversi

alcune **differenze sono utili funzionali allo sviluppo integrativo** di una trattativa

- differenze nelle previsioni sul futuro
- differenze nella propensione al rischio
- differenze nelle preferenze temporali
- differenze nelle capacità e nei gusti

Il senso comune tende a far percepire le **differenze** tra gli individui come fonti di potenziali **conflittualità**

in negoziazione paradossalmente l' accordo è possibile proprio perché gli interessi degli attori sono diversi

Alcune **differenze sono utili funzionali allo sviluppo integrativo** di una trattativa

differenze nelle previsioni sul futuro

differenze nella propensione al rischio

differenze nelle preferenze temporali

differenze nelle capacità e nei gusti

STRATEGIE NEGOZIALI E STILI COMUNICATIVI

modello dei due interessi *(Pruitt e Rubin, 1987)*

il modello assume che le strategie che il negoziatore deciderà di adottare sono determinate dalle sue motivazioni nelle diverse fasi della trattativa

le motivazioni fondamentali sono riconducibili a due

Motivazione ad ottenere il più elevato rendimento per sé

Motivazione ad aiutare la controparte a massimizzare i propri rendimenti

dalla combinazione di questi due fattori motivazionali fra loro indipendenti originano 5 strategie negoziali ognuna caratterizzata da uno specifico stile comunicativo

contesa

la motivazione a massimizzare i propri guadagni è alta e la motivazione a contribuire ai benefici della controparte è bassa

stile comunicativo

caratterizzato da argomentazioni con finalità
persuasive e manipolative
espressioni di minacce, dichiarazioni di irremovibilità

concessione

la motivazione a massimizzare i propri guadagni è
bassa e la motivazione a contribuire ai benefici
della controparte è alta

stile comunicativo

caratterizzato da dichiarazioni di accettazione, rifiuto ad esprimere i propri bisogni, affermazioni di intenzioni di arretramento

inazione o evitamento

la motivazione a massimizzare i propri guadagni è bassa
la motivazione a contribuire ai benefici della controparte è bassa

stile comunicativo

caratterizzato da affermazioni finalizzate a negare la necessità o l'urgenza del conflitto, formulazioni indirette ed evasive

integrativa

la motivazione a massimizzare i propri guadagni è bassa
la motivazione a contribuire ai benefici della controparte è alta

stile comunicativo

caratterizzato da comunicazioni analitiche e conciliative

compromissoria

la motivazione a massimizzare i propri guadagni è bassa
la motivazione a contribuire ai benefici della controparte
è presente ma modesta

stile comunicativo

caratterizzato da appelli al raggiungimento veloce di un
accordo, da inviti a raggiungere una posizione intermedia
tra le richieste

STRATEGIE COMUNICATIVE GENERATIVE

i negoziatori più efficaci riescono ad entrare in sintonia con la controparte attraverso un ***approccio empatico*** è sufficiente rispecchiare il comportamento non verbale, quello paraverbale e lo stile verbale

Bazerman sottolinea inoltre l'abilità dei negoziatori ***nell'ascolto attivo*** cioè nella capacità di far sentire l'altro accettato e compreso magari attraverso la tecnica di parafrasare acriticamente quello che la controparte ha appena comunicato

STRATEGIE COMUNICATIVE GENERATIVE

porre domande è fra gli atti comunicativi più efficaci nel pilotare i processi attentivi e cognitivi degli individui.

i negoziatori efficaci dedicano circa 20% del tempo alle domande

in generale, le strategie comunicative generative contribuiscono a promuovere una più accurata e approfondita percezione reciproca e a creare un clima tra le parti che rende più facili creatività e *problem-solving*