

## Quando dire è fare negoziazione. Alcune riflessioni su negoziazione e competenze comunicative

di **Paola Nicolini**



### 1. Cos'è la negoziazione

*Negoziazione* è un sostantivo neutro di origine latina, *negotium*, che sta a indicare un lavoro, un'attività, un'occupazione, il condurre a termine un'impresa, ma anche un affare, una trattativa, un negoziato. Il termine ha fin dalla sua genesi un ampio spettro di applicazione, dalla vita quotidiana al campo commerciale, dal diritto alla diplomazia. In questo ultimo caso la parola negoziazione è particolarmente usata per indicare l'insieme di trattative che

portano a un accordo tra Stati o soggetti che agiscono sulla scena internazionale, consistente nella formulazione e discussione di proposte e controproposte volte a soddisfare le esigenze di ciascuna parte. Se le trattative riescono, la negoziazione si conclude con l'approvazione di un progetto d'accordo destinato poi a perfezionarsi. Da queste accezioni tradizionali il significato si è spostato, nel corso del tempo, sul senso dell'*interazione comunicativa di scambio* ed è via via sempre più inteso in senso lato, come *processo consistente nel conferire con uno o più soggetti al fine di raggiungere un accordo*. In particolare, la negoziazione viene intesa come un processo di scambio che ha come prodotto un reciproco beneficio. Non una rinuncia sostenibile, come nel caso del compromesso, ma l'acquisizione di un *valore aggiunto* che ha la qualità di poter essere pensato come migliorativo, rispetto alle posizioni iniziali, da parte di tutti i protagonisti dello scambio negoziale. In altri termini una trasformazione delle idee e degli interessi di partenza in un esito finale che può rappresentarne una sintesi, un'integrazione, una rielaborazione, un perfezionamento, un approfondimento e comunque una soluzione differente, e più soddisfacente, per *tutte* le parti in causa.

La negoziazione è perciò un processo con qualità specifiche molto articolate, che richiede competenza nella conduzione. Superando l'approccio esclusivo della distribuzione dei vantaggi, infatti, si muove in favore della ricerca di *valori aggiunti*: ciò è possibile se i partecipanti alla contrattazione hanno disponibilità a sospendere almeno momentaneamente la difesa dei propri interessi per considerare, attraverso un attento esercizio di ascolto e almeno provvisoriamente, quelli delle altre parti coinvolte. Non sempre, infatti, la difesa dei propri interessi sfocia nella produzione di soluzioni soddisfacenti. Al contrario: la disponibilità a comprendere quali siano gli interessi degli altri in causa permette, se non altro, di avere una visione più ampia e articolata delle risorse disponibili, come dimostrato in matematica da John Nash nella sua *Teoria dei giochi* (Nash 2004) e molto ben illustrato nel film *A beautiful mind*<sup>1</sup> a lui dedicato. Il teorema matematico

---

<sup>1</sup> Si tratta del film di Ron Howard, *A beautiful mind* (USA, 2001). Una delle scene mostra il giovane Nash con altri quattro studenti compagni di corso in un locale, in cui entrano una ragazza molto bella insieme

## Quando dire è fare negoziazione

che ne deriva è passato alla storia come l'equilibrio di Nash e può essere così sintetizzato: due giocatori sono in una situazione di equilibrio quando nessuno dei due farebbe una mossa diversa da quella che ha fatto, al termine di un gioco, quando cioè, conoscendo anche le mosse dell'avversario, può finalmente analizzare l'intera giocata col senno di poi.

Se il *conflitto* si delinea come un contrasto da risolvere, la *negoziazione* costituisce uno dei possibili processi di *problem solving*. Più sono gli elementi a disposizione nella rappresentazione del conflitto da parte dei protagonisti e più realistici possono essere i tentativi di soluzione, ma ciò presuppone una capacità di ricognizione e una buona competenza nell'esame delle realtà in discussione. Per negoziare, quindi, l'orientamento al sé e all'altro sono due dimensioni che hanno bisogno di decollare congiuntamente. Rubin (1999) parla a questo proposito di individualismo illuminato. Se infatti l'esclusivo orientamento al sé porta all'*indipendenza* e l'esclusivo orientamento all'altro porta alla *dipendenza*, il processo negoziale si fonda sulla capacità delle parti di stare entro rapporti di *interdipendenza*. Possiamo aggiungere, per completezza, che è necessario anche un orientamento attivo a questo compito, che non va mai perso di vista a rischio di incagliarsi a livello delle sole dinamiche emotivo-affettive a livello interpersonale.

La persona che negozia ha necessità di muoversi affettivamente e cognitivamente dal sé all'altro, con agilità e flessibilità mentale, e al tempo stesso con lucidità e capacità di contenere e differire momentaneamente la soddisfazione dei bisogni, senza mai perdere di vista l'obiettivo in gioco nel processo negoziale o meglio gli *obiettivi*, perché ne possono esistere contemporaneamente più d'uno. A volte, ad esempio, non è fruttuoso intascare un buon guadagno rispetto agli scopi della contrattazione se ciò va a discapito della ulteriore possibilità di intrattenere rapporti con le parti in causa, nel futuro, a seguito di una rottura. Viceversa è necessario essere attenti a non perdere di vista gli obiettivi del processo di scambio lasciandosi totalmente assorbire dalla cura della relazione interpersonale, perché in questo caso si possono lasciar andare inavvertitamente dei vantaggi rispetto alla meta da raggiungere. È necessaria altresì una sorta di attenzione distribuita, che sappia muoversi dalle parti al tutto e viceversa, monitorando costantemente e con consapevolezza il processo in corso.

---

ad altre quattro amiche, meno belle ma certo non disprezzabili. Immediatamente uno dei ragazzi lancia agli altri la sfida per la conquista della prima e tutti iniziano a darsi da fare in tal senso. Ma a Nash la situazione appare in modo differente e per questo motivo fa osservare che, adottando una tale strategia, alla fine le cose andrebbero probabilmente male per ognuno. Infatti non è detto che la ragazza, dopo essere stata corteggiata da tutti, si concederebbe a uno, senza contare che solo questi godrebbe del vantaggio. Se la ragazza decidesse di non concedersi, tutti allora potrebbero ripiegare sulle amiche ma queste, probabilmente indispettite per essere state prese in considerazione solo come una seconda scelta, se ne andrebbero indignate. In questa immagine è racchiusa l'idea che la competizione ha spesso risultati a somma zero per l'insieme dei partecipanti, dalla quale si deduce che ogni cosa strappata all'avversario costituisce un guadagno o, rovesciando i termini, ogni perdita subita da una delle parti deve costituire necessariamente un guadagno per una delle altre. Nash suggerisce però di vedere il problema da un altro punto di vista e di affrontarlo con una differente strategia, consistente nella cooperazione invece che nella competizione, vale a dire trascurare la più bella e concentrarsi subito ognuno su una delle altre. In tal modo tutti i ragazzi potrebbero uscire dal locale a fianco di una delle ragazze e tutti godrebbero di una situazione vantaggiosa. Ci si perdoni la citazione, che perpetua una cultura di genere di certo non edificante, che cristallizza i ruoli delle donne e degli uomini in "prede" e "predatori". Si tratta, in questo caso, di mera fedeltà storica all'esempio descritto dall'autore.

La conclusione della negoziazione è rappresentata da un prodotto che abbia degli aspetti qualitativamente positivi, chiaramente riconoscibili da tutti i partecipanti e che farebbe esclamare, come Riccioro nella fiaba: "Questa sì che va bene!". Stabilire pertanto che ha avuto luogo una negoziazione, dopo l'emergere di un conflitto, è possibile esclusivamente ex-post, sulla base della soluzione adottata, dei risultati ottenuti e delle dichiarazioni in uscita da parte dei partecipanti. Tuttavia la soluzione adottata, i risultati ottenuti e le dichiarazioni dei partecipanti dipendono in larga misura dal modo in cui è stato condotto l'intero processo negoziale.

Comunque intesi, i significati della negoziazione sono contrari al senso comune legato alla parola *otium*, vale a dire il tempo libero da ogni occupazione. La negoziazione implica infatti un impegno, uno sforzo di attenzione, una conduzione consapevole e non può essere lasciata al caso. Per questo motivo ci si deve "allenare" alla negoziazione, innanzitutto sviluppando capacità di comunicazione facilitanti e funzionali alla conduzione del processo negoziale e alla ricerca di soluzioni condivise.

## 2. Come avviene la negoziazione

Il processo negoziale si può scomporre idealmente in diverse fasi. Nella prima i soggetti coinvolti espongono le loro opinioni; nella seconda emergono le differenze e le parti in causa entrano in collisione, esprimendo un conflitto; la terza fase è di solito caratterizzata dalla difesa dei personali punti di vista e consiste prevalentemente nella ricerca di argomentazioni a sostegno della propria posizione e/o a sfavore della altrui idea; se nella fase precedente si è manifestata una capacità di *ascolto*, le argomentazioni profuse per convincere l'altra parte della bontà della propria posizione creano le condizioni affinché si delinei una posizione terza, in qualche modo risultante dall'interazione delle parti e a loro comunque favorevole, posizione che non era contemplata all'inizio del processo e che, a buon diritto, può ritenersi il frutto della catena di scambi precedenti.

Il passo essenziale per avviare una negoziazione è, in ogni caso, quello di *attivare l'ascolto*. L'ascolto attento e non prevenuto rende possibile e facilita la comprensione del tema o del problema in questione. Fa risparmiare tempo, in quanto è garanzia di migliore comprensione e contemporaneamente permette di tenere l'altro nell'orizzonte delle proprie rappresentazioni e, in qualche modo, anche dei propri interessi.

Esistono tuttavia numerosi ostacoli di tipo sociale e culturale che spesso impediscono di co-costruire nuovi significati e soluzioni condivise ai conflitti. Per lo più si è abituati, e si preferisce quasi involontariamente, vedere l'altro come un avversario. Si tendono a interpretare le sue mosse come quelle di un contendente da neutralizzare o annullare, anziché di un soggetto con cui cooperare per ottenere un mutuo vantaggio. Questa condotta crea le condizioni per spirali competitive, che si alimentano di distorsioni nella valutazione delle informazioni e di errate stime cognitive, emotive e relazionali. Anche per questo le trattative competitive risultano frequenti, perché facili da rievocare alla memoria. Inoltre si tende a sovrastimarne l'efficacia rispetto a quelle cooperative, facendosi guidare dal desiderio di vincita e predominio a discapito dell'altro, talvolta persino nelle relazioni familiari e affettive.

Per questa ragione, insieme all'ascolto attivo, il secondo passo essenziale per l'avvio di un vero percorso negoziale è la ridefinizione del concetto stesso di conflitto e del suo significato. Il conflitto andrebbe cioè ridefinito nella forma *win-win* piuttosto che in quella più tipicamente *win-lose*. Si tratta di passare da una visione basata su ciò che divide ad una fondata su ciò che unisce e si può costruire insieme, in base all'identificazione delle uguaglianze ma anche grazie all'espressione e alla gestione delle differenze. C'è in altri termini, bisogno di passare da rappresentazioni dominanti quali "io faccio il meglio che posso indipendentemente da ciò che fai tu" o "tu fai il meglio che puoi indipendentemente da ciò che faccio io" a un altro tipo di ragionamento: "Io faccio il meglio che posso *dato* ciò che fai tu" o "Tu fai il meglio che puoi *dato* ciò che faccio io".

Utilizzare la negoziazione nelle relazioni interpersonali di tipo lavorativo e professionale non è affatto una scelta facile, perché spesso comporta una certa attenzione e fatica, proprio nell'evitare di cadere in vere e proprie "trappole": le cosiddette "trappole cognitive negoziali" (Rumianti e Pietroni 2007). Alla fine, tuttavia, i benefici prodotti per tutte le parti sembrano poter ripagare gli "investimenti" effettuati.

### 3. La negoziazione come processo comunicativo

La realizzazione di un processo negoziale è garantita dalla capacità delle parti di condurre una comunicazione in cui si possa percepire la disponibilità all'ascolto e l'accoglienza delle diverse posizioni, processi indispensabili alla trasformazione delle idee e dei conflitti. Vale qui la pena ricordare che *dire è fare*, come sappiamo dagli studi di Austin (1955) e di Searle (1969). Per fare una negoziazione, perciò, bisogna dire le cose in un certo modo. Diversamente la negoziazione potrebbe non aver luogo.

Per questi motivi, in precedenti ricerche (Nicolini *et al.* 2006; 2007; 2009) abbiamo messo a punto un insieme di indicatori utili per monitorare questi aspetti del processo negoziale inteso come processo comunicativo. Gli indicatori individuati sono attinti da studi di psicolinguistica, in parte di stampo pragmatico, in parte di carattere semantico-grammaticale. Di seguito riprendo e commento i principali elementi tra di essi

Tra le tante possibilità di scelta comunicativa, ***parafrasare e fornire esempi*** è un buon modo per cercare di dire con altre parole quanto si è sostenuto via via e di chiarire concetti ambigui o addirittura oscuri per l'interlocutore.

La ***ripetizione*** (Galatolo e Pallotti, 1999: cap. 6) è altresì un procedimento comunicativo di grande interesse nel processo negoziale, in quanto può essere usata sia per monitorare la propria comprensione che per facilitare quella altrui. È d'aiuto nel superare un errore del parlante e può risolvere un fraintendimento o riallineare delle credenze, non da ultimo è utile a manifestare un certo grado di comunanza tra gli attori del conflitto. Può essere ulteriormente usata per prendere tempo in una discussione, allocarsi in un turno di parola o per richiamare l'attenzione dell'altro e per coinvolgerlo.

La ***citazione*** è una strategia funzionale a tener presente l'altro presente nella propria attenzione e a prendere in considerazione la sua posizione. Mentre la ripetizione è una duplicazione in altre parole di quanto già precedentemente detto dallo stesso soggetto, la citazione consiste in una forma linguistica atta a segnalare il fatto che si stanno usando

parole di cui non si è gli autori originari. A volte la citazione è usata in forma interrogativa, con la finalità di chiedere delucidazioni.

**Fare riferimento a conoscenze condivise** è una buona norma in ogni interazione comunicativa, in quanto ancora la discussione a una comune enciclopedia nella prospettiva della chiarezza. Usare un linguaggio il più possibile vicino a quello dell'interlocutore, nell'ottica anche della semplificazione, rappresenta certamente uno stimolo a cooperare.

**Usare elementi di coesione testuale e "marcatori"** (Bazzanella 1994) **con funzione metatestuale** è altresì raccomandabile per favorire i processi negoziali, il che significa fare buon uso di segnali discorsivi quali ad esempio *sai, ecco, praticamente, insomma, in altre parole, sintetizzando*, che di solito nel parlato sono usati in modo per lo più inconsapevole e appaiono non contribuire significativamente al contenuto della discussione, mentre invece sostengono e sottolineano l'intreccio dei turni e hanno la funzione, in alcuni casi, di rimandare a una conoscenza condivisa, di fornire esempi, parafrasare o correggere parzialmente quanto già detto.

**Far buon uso della deissi**, dal greco *deîxis* ossia "dimostrazione" (Devoto, Oli 1979), cioè di quella funzione linguistica che serve a collocare un enunciato nello spazio e nel tempo, ovvero a collegare il testo prodotto al contesto. Nella lingua italiana la deissi viene espressa principalmente dai dimostrativi (come ad esempio *questo, quello*), dai pronomi (*io, voi*), dagli avverbi di tempo e di luogo (*oggi, là*). Queste particelle sono fondamentali per il processo interpretativo e un loro buon uso aiuta la chiarezza e la coerenza, mentre la loro assenza si può far sentire in modo negativo.

**Usare i fatismi**, vale a dire quelle espressioni tipiche del parlato come ad esempio *sa com'è, capisce bene*. La funzione fatica della lingua è uno strumento per creare, consolidare e sottolineare la coesione testuale, la quale esplicita a livello del linguaggio la prospettiva del "creare contatto". Tra i fatismi rientrano le richieste di approvazione come *che ne pensa? Si trova d'accordo?* e di partecipazione quali *Congratulazioni! Mi fa piacere sentirglielo dire...* ecc.

**Prestare attenzione ai turni di parola**, rispettandone l'andamento, è una regola base dello scambio conversazionale che, se non rispettata, può interrompere velocemente e anche drasticamente l'evoluzione positiva del conflitto. Tutte le interruzioni possono infatti fomentare il contrasto e agire sull'innalzamento dell'ostilità, soprattutto se accompagnate dall'aumento dei volumi di conversazione, da lunghi turni di sovrapposizione, da insistenze e persistenza nell'interrompere. È importante quindi cercare di non parlare insieme, anche se nelle situazioni faccia a faccia capita molto di frequente e la casistica dei dibattiti pubblici ne fornisce esempi in sovrabbondanza.

**Prestare attenzione al feed-back** è una disposizione e un accorgimento di tipo relazionale molto importante, perché permette di riformulare i propri messaggi anche in base delle evidenze che giungono dall'interlocutore.

**Concentrarsi sulla prestazione**, evitando di esprimere valutazioni sulle persone ma sempre e solo sugli argomenti in discussione, è un'altra modalità basilare di gestire consapevolmente l'ascolto e i propri interventi. Si pensi ad esempio quando si hanno dei

precedenti con la persona con la quale si sta parlando. In questi casi si tende a portare avanti motivi non dichiarati e talvolta ad assumere una visione distorta. Le persone fanno spesso ricorso a ciò che è accaduto in passato per predire ciò che accadrà nel futuro (secondo l'euristica della disponibilità), si tratta però di una scorciatoia cognitiva che non sempre ha molto a che fare con il qui e ora. In altre occasioni si tende a portare il discorso su un piano personale, in forma ricattatoria con espressioni quali "io te lo avevo detto" o "vuoi sempre avere ragione tu". Queste formulazioni comunicative impediscono di stare sul tema e si spostano dall'argomento del discorso alla forma del rapporto interpersonale. In questi casi è utile cercare di ristabilire un equilibrio tra aspetti emotivi legati alla relazione e aspetti cognitivi legati al *problem solving* intorno al quale si sta discutendo.

#### 4. Conclusioni

In conclusione, ritengo fondamentale sottolineare che una *buona competenza comunicativa*, in campo negoziale ma non solo, non si limita a un'adozione strategica di *tecniche discorsive*, ma richiede un'attitudine interiore profonda e integrale di *dedizione* all'altro che una gestione ingenua e di senso comune degli scambi verbali non sempre riesce ad assicurare, al di là delle migliori intenzioni. Il linguaggio, infatti, rappresenta in qualche modo l'espressione pubblica e condivisibile del mondo interno, che per sua natura resta opaco e non direttamente accessibile se non alla persona che ne è portatrice. L'acquisizione di competenze nell'uso del linguaggio e una formazione adeguata in questo settore possono supportare l'allineamento delle intenzioni interne con le loro notificazioni all'esterno. Una reale competenza comunicativa, poi, consisterà nella possibilità di scegliere alternativamente tra soluzioni linguistiche diverse, nella capacità di adottare flessibilmente le differenti modalità, nella sagacia di coniugare i *testi* ai *contesti*, nonché di modificare anche in corso d'opera l'interazione intrapresa. La capacità di attenzione a sé, all'altro e all'oggetto del contendere non può in alcun modo essere sostituita da un semplicistico insieme di strategie verbali, ma al contrario l'adozione consapevole di queste ultime può adeguatamente supportarne l'esplicitazione, tanto da farla arrivare coerentemente a tutti i partecipanti alla discussione. *La negoziazione è, di fatto, un insieme di atti di discorso che hanno in sé il potere di formare e performare le relazioni interpersonali, rendendole costruttive e utili.*

Per i motivi sopra illustrati è sempre più urgente, persino indispensabile, *formarsi alla competenza comunicativa negoziale*. Tale competenza costituisce, in primo luogo, una conoscenza necessaria del sapere professionale e, in secondo luogo, rappresenta la radice da cui muovono altre competenze, come ad esempio quelle relative alla conduzione di gruppi o alla partecipazione a interventi di rete, che vedono coinvolte più figure professionali e che sempre di più sono richiesti nell'attuale organizzazione del lavoro e delle relazioni interpersonali in genere. Solo una gestione competente dello scambio comunicativo e una capacità interpretativa raffinata garantiscono un'equilibrata esplorazione di *mondi possibili* nella comunicazione che, non essendo per definizione un fenomeno soggettivo ma *inter-soggettivo*, dovrebbe ogni volta in qualche modo puntare alla co-costruzione e alla condivisione sociale dei significati.

**Riferimenti bibliografici:**

Austin, John, L., *How to Do Things with Words*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1955.

Bazzanella, Carla, *Le facce del parlare. Un approccio pragmatico all'italiano parlato*, La Nuova Italia, Firenze, 1994.

Nicolini, Paola, Moroni, Chiara, e Lapucci, Tamara, "La negoziazione nei processi di insegnamento-apprendimento: il senso e le caratteristiche" in Coppola, Daria, e Nicolini, Paola (a cura di), *Comunicazione e processi di formazione*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 330-369.

Galatolo, Renata e Pallotti, Gabriele (a cura di), *La conversazione. Un'introduzione allo studio delle interazioni verbali*, Raffaello Cortina, Milano, 1999.

Jakobson, Roman, *Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, Milano, 1966.

Nash, John, F. *Giochi non cooperativi e altri scritti*, Zanichelli, Bologna, 2004 (ed. originale: H.W. Kuhn e S. Nasar (a cura di), *The Essential John Nash*, Princeton University Press, Princeton, 2001).

Nicolini, Paola, Moroni, Chiara, "Il laboratorio di osservazione del bambino nel contesto scolastico: un'esperienza di formazione a distanza", *Annali della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Macerata*, 2006, 1, pp. 383-418.

Nicolini, Paola, Lapucci, Tamara e Moroni, Chiara, "The role of cognitive conflict and peer interaction in conceptual change: a course on child observation practices", *Gestalt Theory*, 2007, 30, 4, pp. 447-454.

Rubin, Jeffrey Z. "Some wise and mistaken assumptions about conflict and negotiation", in Roy J. Lewicki, David M. Saunders, J.W. Minton (a cura di), *Negotiation: Readings, Exercises, and Case*, MacGraw-Hill, New York, 1999.

Rino Rumiati e Davide Pietroni, *La negoziazione. Psicologia della trattativa: come trasformare un conflitto in opportunità di sviluppo personale, organizzativo, sociale*, Raffaello Cortina, Milano, 2007.

Searle, John, R., *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge (UK), Cambri