

PSICOLOGIA E LAVORO

Rivista Trimestrale



UPPRESS

170

Anno XLV n° 170
aprile – giugno 2014

Direttore responsabile: Enzo Spaltro

Coordinamento editoriale: Beppe Feltrin

Curatore di questo numero Gianfranco Cicotto

Redattori:

Milena Ambrosini, Claudio Arlati, Arianna Bagarini,
Maira Barbacovi, Davide Baroni, Fabio Bernardi,
Paolo Boscacci, Antonietta Cacciani, Giampiero Capelli,
Gianfranco Coccari, Cristina Cocchi, Francesco Di Lorenzo,
Olmina Di Taranto, Raffaele Ferragina, Tommaso Freddi,
Cristina Golinelli, Roberta Lasi, Sabrina Maini,
Patrizio Massi, Mirella Mozzini, Tony Nardi,
Patrizia Rodella, Cinzia Rossi, Massimo Seruis,
Giancarlo Signorini, Lauro Venturi.

UP-UNIVERSITÀ delle PERSONE, Taskforce ZERO

Gianni Bragaglia, Isabella Covili Faggioli,
Stefano Guaraldi, Gianni Marocci,
Paolo Pellegrini, Alessandro Scorzoni, Enzo Spaltro

Direzione UP - Università delle persone:
via Papini 18, 40129 Bologna

Segreteria UP: Cristina Suffritti

Redazione, abbonamenti, amministrazione:

tel. 347 172 11 345 fax. 051 232 555
up.universitadellepersione@gmail.com
www.universitadellepersione.com

abbonamenti solo tramite associazione UP-Università delle Persone
per quattro numeri o un anno, quota associativa UP € 75,
versamenti ad Università delle Persone; mediante bonifico presso
Emil Banca codice IBAN: IT 42 H 07072 02406 029000079827

Taskforce UNO

Fabio Bernardi, Isabella Covili Faggioli,
Alessandro Evangelisti, Rosanna Gallo, Roberta Lasi,
Paolo Pellegrini, Mauro Sirani, Enzo Spaltro, Raffaella Trigona.

Taskforce Didattica

Maria Lena Bigoni, Giampiero Capelli, Isabella Covili Faggioli,
Fabrizio Miccoli, Greta Panini, Enzo Spaltro, Lauro Venturi.

Taskforce Upric

Daniela Brancato, Federica Colli, Patrizio Massi, Greta Panini,
Patrizia Rodella, Cinzia Rossi, Enzo Spaltro, Daniele Tartarini.

Taskforce Com

Angelo Costantino, Beppe Feltrin,
Enzo Spaltro, Luca Viviani

Taskforce UPpress

Claudio Arlati, Antonietta Cacciani, Gianfranco Coccari,
Francesco Di Lorenzo, Olmina Di Taranto,
Beppe Feltrin, Rosanna Gallo, Patrizio Massi

Immagini, grafica, impaginazione, stampa e distribuzione:

format.bo srl - Bologna
tel. +39 051 849 49 13 cell. +39 337 338 330
editoria@format.bo.it - www.format.bo.it

**Per il prossimo numero di Psicologia e Lavoro avrà
come tema: SOGGETTIVITÀ E DEMOCRAZIA**

Le immagini presenti in questo numero sono tratte da
ARTEFIERA Bologna 2008, gentilmente si ringrazia.

finito di stampare: Bologna, ottobre 2014

PSICOLOGIA E LAVORO

Relazioni industriali e organizzazione del lavoro
TRIMESTRALE DELL'UNIVERSITÀ DELLE PERSONE
FONDATA E DIRETTA DA ENZO SPALTRO

- 4 Presentazione PeL 170
Enzo Spaltro
- 4 Origini dell'idea
Università degli Studi di Cagliari, convegno-dibattito:
"Per gestire il conflitto: perdono, non violenza, mediazione
e negoziazione", Cagliari, 19 aprile 2013
- 5 Il perdono ed il futuro
Enzo Spaltro
- 10 Nuovi giochi, dopo la guerra
Enrico Euli
- 14 La gestione del conflitto nel testo biblico
Gianfranco Cicotto
- 23 Slatentizzare il conflitto!
Giorgio Sangiorgi
- 28 Riconoscimento e perdono in un conflitto irrisolvibile
Mustafa Qossoqsi
- 31 Il conflitto organizzativo
Simone Angius
- 36 Guerra, uso della forza, uso della violenza
Aldo Vanini
- 40 Strategie e tattiche per la gestione dei conflitti: dalla lotta
alla negoziazione
Cristina Cabras
- 46 IL LAVORO A PRUA
a cura di Claudio Arlati
- 47 RACCONTO: Sartre e il vino bianco
Francesco Di Lorenzo
- 48 INFO:
Convegno d'Autunno
Economia e politica. Produzione-distribuzione di
ricchezza o assegnazione di risorse scarseggianti?
5 - 6 - 7 novembre 2014 Bologna - Argelato, EmilBanca
FondES - UP, tesseramento 2015

Strategie e tattiche per la gestione dei conflitti: dalla lotta alla negoziazione

Cristina Cabras*

Riassunto. Numerose sono le strategie oggi disponibili per affrontare il conflitto. Tra queste la negoziazione rappresenta una modalità articolata ed efficace, adattabile a contesti pubblici e privati, di gruppo e di coppia. L'interesse per il raggiungimento di un accordo e la capacità di fare concessioni alla controparte sono caratteristiche importanti per l'avvio di un percorso di soluzione dei conflitti e generano fiducia nell'altro e riequilibrio dei poteri in gioco. Le variabili emotive, temporali, di genere possono influenzare l'esito di una negoziazione.

Parole chiave: conflitto, lotta versus negoziazione, accordo, efficacia, problem solving.

Litigare, scontrarsi, contestare, opporsi, urtare, sono termini associati al conflitto e rappresentano azioni finalizzate a modificare uno status quo. La letteratura scientifica ha da tempo dimostrato che il conflitto è ineliminabile, è motore di cambiamento, se assente rappresenta un rischio elevato per le comunità, le organizzazioni, i gruppi, le relazioni interpersonali.

Pertanto gestire il conflitto in modo funzionale è un obiettivo basilare nelle relazioni sociali. Pensate a cosa potrebbe succedere se non fossimo capaci di affrontare le situazioni conflittuali e avessimo la tendenza a negare costantemente i conflitti oppure a trasformarli regolarmente in guerre: lo scenario sarebbe inquietante perché non saremmo in grado di modificare la realtà in vista di condizioni migliori e/o finiremmo per sopprimerci l'un l'altro.

Ecco perché è sempre più indifferibile l'esigenza di costruire e incrementare quelle competenze che si rivelano strategiche nelle relazioni interpersonali, intragruppo e intergruppo, pubbliche e private ed in particolare in quei settori professionali dove la scarsità di risorse, la competizione e la tensione al risultato alimentano, non di rado, vere proprie "guerre".

Le modalità di gestione del conflitto possono variare nel tempo, sono influenzate da caratteristiche personali e mantengono una forte impronta culturale. Sono utilizzate nella vita quotidiana in forme naive, senza una vera e propria consapevolezza della strategia o della tecnica di cui ci si avvale con maggiore frequenza. Tuttavia, è possibile apprendere e perfezionare le proprie competenze in materia e diventare dei veri e propri esperti/e anche grazie al proliferare, nell'ultimo ventennio, di studi e ricerche che hanno permesso di spiegare l'effetto di numerose variabili intervenienti nel successo e

nel fallimento della gestione dei conflitti.

Carnevale e Pruitt (1992) hanno identificato quattro principali procedure per trattare il conflitto:

- *la lotta* - che può prendere la forma di combattimento (battaglie militari, guerre tra stati, guerriglie, scioperi, violenza fisica), attacchi verbali (urla, insulti), rivalità politica (rivendicazioni contro gli oppositori), o un'azione che produca un vantaggio unilaterale (furto);
- *l'arbitrato* - si configura come un giudizio di un terzo neutrale, una decisione da parte di una autorità, che dispone un provvedimento sulla base di regole pre-esistenti, esplicite e condivise dalle parti, al fine di stabilire ragioni e torti circa l'oggetto della controversia;
- *la negoziazione* - che comporta l'attivazione di un processo comunicativo tra le parti con la finalità di trovare un accordo. I partecipanti alla negoziazione sono spesso in numero di due ma non c'è limite al numero delle parti; inoltre le strategie e tecniche negoziali utilizzate dai disputandi richiedono competenze specifiche che influenzano il raggiungimento dell'accordo;
- *la mediazione* - è una variante della negoziazione, in cui un terzo neutrale assiste le parti nella discussione con l'obiettivo di aiutarle a trovare un accordo.

Le suddette procedure sono spesso impiegate nei conflitti di coppia, interpersonali, nelle relazioni industriali, nei conflitti inter e intra gruppo, nei rapporti internazionali e sono caratterizzate dalla presenza di interazione tra le parti, con o senza la presenza di un terzo. Il successo o l'insuccesso della strategia prescelta dipende da un numero cospicuo di variabili che si diversificano anche in relazione alle risorse

di cui dispongono i contendenti. Potere, competenza, risorse economiche, consenso, tempo fungono da predittori del risultato che si potrà raggiungere al termine della disputa: la parte che possiede maggiori risorse è già in vantaggio.

Tuttavia vi sono modalità di gestione conflitto che possono essere utilizzate senza che vi sia la necessità di una interazione con l'altro: attengono ad una decisione più intima, come il perdono, oppure rappresentano il rifiuto del conflitto stesso, come l'evitamento/fuga. In entrambi i casi il conflitto è arginato attraverso una decisione unilaterale che non implica né la presenza dell'altro né alcuna comunicazione con l'altro.

Perdonare, come sostiene Desmond Tutu (2001), è un processo interno alla persona, il raggiungimento di una consapevolezza che libera l'individuo da uno stato di dipendenza dall'autore del torto subito. Significa non trovarsi più "incatenato" alla persona che ci ha feriti, respingere quei sentimenti negativi che ostacolano il benessere della persona.

L'evitamento/fuga può rappresentare l'unica decisione possibile quando il rapporto tra le parti è fortemente sbilanciato, quando non si è pronti ad accettare lo scontro oppure non si è disponibili a trattare con la controparte per questioni di principio o di valori.

Vantaggi e svantaggi delle procedure.

Ciascuna delle procedure sopra esposte presenta costi e benefici, tanto da richiedere un'analisi preliminare delle condizioni conflittuali, delle risorse in campo e della probabilità di ottenere un miglioramento effettivo della situazione di partenza.

La lotta è, fra tutte, la forma più usata e contemporaneamente la più costosa sia sul piano economico che sul piano fisico, emotivo e relazionale. Serba, tra i vantaggi, la possibilità di assumere la decisione in modo unilaterale, di riaffermare il potere sull'altro, di produrre effetti di deterrenza e monito.

Il ricorso all'arbitrato, d'altro lato, ha come vantaggio la garanzia che la soluzione sia fondata su regole esplicite, pre-esistenti al contenzioso e condivise dalle parti, oltre alla neutralità e imparzialità del decisore-arbitro. Ciò nonostante, risulterebbe scarsa la probabilità di soluzioni accettabili per entrambe le parti, dato che, come nella lotta, anche nell'arbitrato c'è chi vince e c'è chi perde: il desiderio di rivalsa e la logica "mors tua vita mea" impedirebbero di trovare un equilibrio nel breve e

medio termine aumentando il rischio di deterioramento nel rapporto tra i contendenti. Le persone, però spesso optano per l'arbitrato, perché percepiscono il conflitto solo dal loro punto di vista e credono che l'arbitro si pronuncerà in loro favore.

I vantaggi della negoziazione sono certamente più numerosi rispetto alle altre procedure. Essa consente di mantenere bassi i costi (economici, fisici), di avere maggiori probabilità di trovare una soluzione mutualmente accettabile, favorisce il recupero della fiducia verso la controparte, agevola la ricostruzione e il consolidamento delle relazioni, garantisce una durata medio-lunga degli accordi. Inoltre permette una proiezione congiunta nel futuro in contrapposizione ai rancori presenti nel passato. E' necessario, però, ricordare che la negoziazione necessita di alcune pre-condizioni che, se non presenti, rendono inutilizzabile la strategia. Le pre-condizioni di un percorso negoziale sono ancorate al livello raggiunto dal conflitto. Esso deve mantenersi all'interno di una soglia di gestibilità, caratterizzata dal riconoscimento della legittimità degli interessi dell'altro, dalla volontà di superare il conflitto, dalla capacità di formulare opzioni di accordo, da un grado sufficiente di fiducia reciproca. Per esempio, è indispensabile dimostrare alta disponibilità all'incontro e alla comunicazione, elevati livelli di fiducia, buona disponibilità a fare concessioni, elevato interesse per la ricerca di un accordo. In pratica, bisogna essere in due per attivare una negoziazione o una mediazione.

La strategia del perdono - oltre a rappresentare un'interessante esercizio intellettuale nel quale il singolo prende la decisione di perdonare - è un potente strumento terapeutico ed una efficace strategia di coping. Aumenta il livello di benessere del perdonante, mantiene aperti i legami significativi (compreso, eventualmente, quello con l'offensore), attiva i comportamenti pro-sociali (cooperazione, altruismo), diminuisce l'incidenza dei comportamenti distruttivi e violenti (Enright, 2001; Regalia & Paleari, 2008). Grazie agli studi sull'effetto che produce nel perdonato, si è potuto, però, rilevare che il perdono produce uno sbilanciamento dei costi, lasciando in situazione di svantaggio l'offensore. Infatti tende ad accrescere lo stress, il senso di colpa, di indebitamento e di incompetenza di chi lo riceve, oltre al fatto che il perdonato può non essere preparato al perdono, può non essersi pentito prima o potrebbe giungere a ravvedimento mosso da motivi opportunistici di convenienza (Kelln & Ellard, 1999; Paleari, Regalia, & Fincham, 2011).

Infine, nell'evitamento/fuga, gli svantaggi sono rappresentati, principalmente, dalla rinuncia rispetto all'interesse manifestato nel conflitto, dall'abbandono del contesto di riferimento, dai sentimenti di paura che prevalgono sulla rabbia, dai sentimenti depressivi accompagnati dall'inevitabile rottura dei rapporti. Si tratta di costi notevoli, ma come già anticipato, quando non ci sono margini sufficienti per l'utilizzo della negoziazione e il rischio di intraprendere una lotta è molto alto i vantaggi divengono prevalenti. Poiché tale strategia può essere intrapresa per libera iniziativa, il processo decisionale unilaterale agevola la ricquisizione di fiducia in sé stessi, la riduzione dei livelli d'ansia derivanti dalla paura della lotta ad armi impari, con conseguente abbassamento dei livelli di stress e la tutela della propria incolumità.

La negoziazione come strumento principe per la gestione dei conflitti: strategie e variabili intervenienti.

La negoziazione è un complesso meccanismo che si articola in azioni messe in atto da parte di almeno due contendenti, basate sulla percezione di interessi divergenti. Tali interazioni sono orientate alla ricerca di una soluzione vantaggiosa che soddisfi entrambe le parti in conflitto. La transazione deve basarsi sul riconoscimento reciproco degli attori della disputa, in quanto interlocutori adeguati allo scopo, e non può prescindere dall'effettivo possesso di "oggetti" materiali o immateriali considerati attraenti e di valore dalla controparte. Pertanto la negoziazione può essere definita come una modalità per risolvere divergenze di interessi, attuabile quando ciascuna delle parti possiede, ed è disposta a cedere, qualcosa di valore per l'altra (Rumiati, Pietroni, 2001).

Quando due parti in conflitto interagiscono al fine di trovare soluzioni vantaggiose, si può intravedere una situazione negoziale. Se le parti riescono a garantire soddisfazione reciproca ai bisogni e agli interessi di ciascuno, il conflitto potrà rientrare nei margini di gestibilità e non sarà necessario ricorrere ad altri strumenti. Il risultato positivo non sempre è raggiungibile poiché, per negoziare con successo, è necessario possedere competenze comunicative, capacità di problem solving e buon controllo emotivo.

Esistono due principali tipologie di negoziazione: quella **distributiva** e quella **integrativa** (Putnam, 1990; Bartos, 1995; Galinsky, Mussweiler, Medvec, 2002). Mentre la prima

può essere vista come un processo competitivo, la seconda è essenzialmente un processo cooperativo. La negoziazione distributiva si concentra prevalentemente sulla strategia del concedere, di contro quella integrativa include sia il fare concessioni che la ricerca di alternative mutualmente vantaggiose.

L'una e l'altra tipologia possono essere usate efficacemente in condizioni differenti. Per esempio, quando si è di fronte ad una risorsa scarsa – o percepita come tale – ed alla concreta difficoltà di incrementarla, la probabilità di efficacia di una negoziazione distributiva diventa elevata. In questi casi la negoziazione può essere gestita come semplice compromesso - cioè con la divisione equa della risorsa tra le parti - , ma, se l'atteggiamento tra le parti è altamente competitivo e l'unico obiettivo è ottenere la fetta più cospicua della risorsa disponibile, la negoziazione procederà attraverso l'uso di tattiche di persuasione. Il livello di soddisfazione delle parti non sarà elevato, dato che nessuno vedrà completamente soddisfatte le proprie aspettative di risultato (Cabras, 2012). Nella negoziazione distributiva assumono rilievo: il potere esercitato dalle parti, le informazioni disponibili e le capacità di utilizzo delle strategie e delle tattiche. La sfida, il rischio, il desiderio di vittoria fanno della negoziazione distributiva.

La negoziazione integrativa si basa sulla collaborazione tra i disputanti i quali esplorano, con buona dose di creatività, un ventaglio di alternative al fine di accrescere le risorse disponibili per la trattativa. È il meccanismo di coordinamento più evoluto che gli esseri umani hanno sviluppato per risolvere i problemi e rappresenta un modo efficace per la generazione di risorse. E' un gioco a somma variabile, in cui il rendimento comune può aumentare rispetto a quello che si poteva prevedere prima del negoziato. I vantaggi della negoziazione integrativa si rilevano nella qualità delle soluzioni prodotte, nella loro durata, nel riconoscimento della diversità di interessi, nel rispetto dei diversi punti di vista. Gli svantaggi riguardano la maggiore necessità di tempo per portare a conclusione la trattativa, oltre al notevole impegno speso nel controllo delle emozioni – le parti infatti devono cooperare in modo interdipendente in modalità faccia a faccia – e alla esigenza di una relazione di fiducia tra le parti che difficilmente si riscontra in situazioni conflittuali in fase di manifestazione aperta.

La negoziazione integrativa è caratterizzata dalla strategia denominata problem solving. Questa strategia richiede una buona dose di

creatività, propensione ad innovare, disponibilità al cambiamento. Adottare questa strategia significa circoscrivere il tema da trattare, scomporre il problema in sottoparti, analizzare le singole sottoparti come autonome, usare il metodo del brainstorming per confrontare ipotesi alternative, comporre un ventaglio di soluzioni plausibili, scegliere la soluzione che soddisfa entrambi i negoziatori.

Nel problem solving i negoziatori, adottando l'ascolto attivo e un atteggiamento esplorativo, possono facilmente stabilire le premesse per affermare le proprie priorità e produrre numerose alternative. Il processo di problem solving negoziale può essere suddiviso in due fasi:

- l'arricchimento del tavolo negoziale;
- l'approccio alle questioni.

Nella prima fase, l'obiettivo principale è superare la percezione di risorse scarse, cercando di aumentare il numero delle questioni in gioco.

L'allargamento può avvenire tramite l'aumento del numero delle risorse della stessa tipologia di quelle messe in discussione nella trattativa oppure di tipologia diversa: in entrambe le circostanze, sia che si tratti di allargamento verticale o orizzontale, le risorse devono essere allettanti per i contendenti. Il limite dell'operazione sta nel grado di complessità tollerabile a livello cognitivo, motivazionale e relazionale da parte dei negoziatori.

All'aumentare delle questioni sul tavolo aumenta la probabilità che le parti nutrano su di esse interessi con priorità differenziali consentendo così l'accordo integrativo. Altre strategie per arricchire il tavolo negoziale sono date dalle compensazioni specifiche e aspecifiche ed il bridging. (Pruitt, 1983).

La seconda fase del problem solving prevede diverse tipologie di approccio alle questioni. Una volta allargato il tavolo negoziale, è necessario definire l'approccio con cui verranno discusse dalle parti tutte le questioni in gioco. È possibile distinguere tre tipologie (Grandori, 1995):

- approccio *item per item*;
- approccio a testo unico;
- approccio per pacchetti.

L'approccio *item per item* consiste nell'affrontare ciascun punto delle questioni rispettando una sequenza all'interno della trattativa. Solo dopo aver trovato l'accordo su un *item* si può passare a quello successivo. Tale approccio consente ai negoziatori di accrescere gradualmente la fiducia verso la controparte sia nel processo



negoziale sia nella possibilità di instaurare una collaborazione costruttiva (Mannix, Thompson & Bazerman, 1989).

L'approccio a testo unico consente una trattazione simultanea di tutte le questioni. Esso permette l'utilizzo della tattica di log-rolling (Rumiati, Pietroni, 2001), cioè quel processo attraverso cui i negoziatori, una volta definita una scala gerarchica di priorità, ottengono conces-

sioni sulle questioni per loro primarie e fanno concessioni sulle questioni per loro secondarie. È questo uno dei meccanismi fondamentali per la generazione di valore nella negoziazione integrativa.

L'approccio per pacchetti associa la possibilità di trattare congiuntamente insieme di questioni, con una semplificazione sul piano cognitivo derivante dal non dover considerare tutte le questioni simultaneamente. I pacchetti presenti sul tavolo negoziale vengono raggruppati cercando di soddisfare molteplici criteri quali l'interdipendenza tra le materie, la possibilità che su quelle materie le parti abbiano interessi differenziati e l'omogeneità di specializzazione che richiedono per venire discusse.

Il risultato della negoziazione integrativa rappresenta spesso un punto di equilibrio tra obiettivi di contenuto (l'oggetto del contendere) e obiettivi relazionali garantendo un livello

di soddisfazione superiore rispetto all'interesse immediato e contingente.

Le variabili implicate nella negoziazione

Studi recenti hanno permesso di individuare gli effetti di numerose variabili implicate nella negoziazione. Per esempio le **espressioni emotive** sono state indagate in relazione al modo in cui influenzerebbero l'andamento di una negoziazione. Le ricerche sottolineano che le emozioni possono sia coadiuvare che ostacolare il processo negoziale attraverso la trasmissione di informazioni utili sulle preferenze dei negoziatori, sull'antipatia o sulle intenzioni malevole. Dunn e Schweitzer (2005) mettono in evidenza il rapporto tra emozioni positive e affidabilità percepita all'interno di un negoziato. I negoziatori che hanno visualizzato emozioni positive in una controversia, hanno maggiori probabilità di giungere ad un accordo in futuro. Inoltre, i negoziatori "felici" manifestano aspettative positive verso la controparte e considerano alta la probabilità che si giunga ad un accordo; al contrario, i negoziatori "arrabbiati" si attendono un negoziato difficile, competitivo e con più probabilità aumenterà il loro disinteresse e il rischio di abbandonare la contrattazione (Shapiro, 2002).

Anche gli **stereotipi di genere** influenzano le aspettative circa l'espressione delle emozioni. Fedeli allo stereotipo che vede le donne come più propense ad esprimere le emozioni, alcuni potrebbero ritenere che uno stile femminile di negoziazione sia maggiormente improntato all'emotività di quanto non accada per uno stile maschile: ci si aspetta dunque che le donne esprimano una gamma più ampia di emozioni rispetto agli uomini anche durante la negoziazione. Le due eccezioni a questa aspettativa generale riguardano le espressioni di rabbia e di orgoglio. Entrambe, infatti, sono viste come più tipiche negli uomini rispetto alle donne. Quando l'espressione emotiva è ambigua, gli individui attribuiscono le emozioni sulla base del genere (Kray, Thompson, 2005; Plant, Hyde, Keltner, Devine, 2000).

Ulteriori studi hanno dimostrato come l'attivazione degli stereotipi sessuali possa produrre effetti di genere, favorendo i negoziatori maschi o femmine, a seconda del contenuto degli stereotipi e di come questi vengono introdotti. I risultati confermano che le differenze sessuali nel comportamento cooperativo favoriscono le donne, poiché esse, secondo i contenuti dello stereotipo, sono più orientate alla collaborazione e presentano minori aspettative di risultato; tuttavia tali effetti sono mediati da fattori quali

il potere esercitato dai negoziatori, gli stili comunicativi, il potenziale integrativo del compito (Kray, Thompson, Galinsky, 2001).

Di particolare interesse gli studi sulle interazioni tra stereotipi di genere e coppie di negoziatori di sesso diverso o omologo: sia nel primo che nel secondo caso assume valore non solo l'appartenenza alla categoria sessuale ma soprattutto il grado di mascolinità/femminilità di ciascun soggetto indipendentemente dal sesso. Uomini che presentano elevato grado di femminilità, mostrandosi molto sensibili, emotivi, cooperativi, possono ottenere accordi duraturi prevalentemente con negoziatrici che presentano le stesse caratteristiche ma non con quelle che invece presentano un elevato grado di mascolinità.

Le differenze di genere producono effetti al momento dell'avvio della trattativa, nonostante si noti la mancanza di differenze nelle prestazioni reali durante il corso della trattativa. Più in generale, possiamo affermare che gli effetti derivanti dall'interazione tra negoziatori di diverso sesso non sono statici ma piuttosto sono altamente malleabili in base a elementi situazionali e di contesto.

Strumento fondamentale nella costruzione delle relazioni interpersonali, intragruppo e intergruppo, **la comunicazione** non può essere trascurata nello svolgersi di un processo negoziale (Cabras, Raccis, 2008). Alcune recenti ricerche internazionali si sono focalizzate sulla comunicazione come variabile che influenza in modo diretto il processo negoziale (Taylor & Thomas, 2008), i risultati dimostrano, da un lato, che le parole di un negoziatore co-variano con quelle del partner negoziale, dall'altro che i negoziati di successo sono caratterizzati da un elevato coordinamento dei turni di parola, da un concentrarsi sul presente piuttosto che il passato e da un focus sulla generazione di alternative piuttosto che sulla competizione.

Anche il coordinamento delle comunicazioni non verbali è considerato essenziale per il successo dell'interazione negoziale. Infatti, le espressioni facciali, i gesti e la prossemica rafforzano il processo di comunicazione verbale tra i negoziatori, i quali, al pari di tutti gli altri individui, adattano continuamente le loro azioni comunicative per creare, mantenere o diminuire la distanza sociale (Giles & Coupland, 1991).

Come noto, imporre una scadenza o ridurre i tempi per l'espletamento di un compito provoca un'accelerazione dei processi decisionali e abbassa il livello della qualità dei risultati.

Anche nella negoziazione, il tempo incide sul processo decisionale e sul raggiungimento

di un accordo e può essere utilizzato in modo strategico al fine di manipolare il risultato specialmente quando il valore della chiusura della trattativa è considerato superiore alla qualità e alla durata dell'accordo stesso.

I negoziatori con ampia disponibilità di tempo, cioè in condizioni di bassa pressione temporale, restano più spesso in impasse nelle fasi iniziali di una trattativa e tendono ad adottare quantità minime di comportamenti di carattere integrativo nelle prime fasi ma complessivamente raggiungono risultati qualitativamente più elevati.

La pressione temporale in una trattativa è utile per influenzare la resistenza dell'individuo a fare concessioni. Situazioni di alta pressione temporale, infatti, sono legate alla bassa resistenza a fare concessioni anche in negoziatori caratterizzati da elevata intransigenza, perché la vicinanza della scadenza determina lo spostamento di interesse verso un accordo più urgente. Al contrario una bassa pressione temporale aumenta la resistenza a fare concessioni, perché non è percepita alcuna minaccia immediata.

Sotto elevata pressione, le parti che hanno una minore aspirazione ai risultati, sperimentano un numero minore di tattiche di negoziazione e raggiungono un numero minore di accordi integrativi rispetto alle parti che hanno scadenze di lungo termine. Invece, i negoziatori in condizioni di bassa pressione temporale possono avere una probabilità maggiore di passare a un comportamento integrativo e di raggiungere più accordi integrativi (Carnevale & Lawler, 1986).

Conclusioni

Talvolta accade che le persone con scarsa confidenza nel riconoscimento e nella gestione dei comportamenti legati ad una lite, agiscono guidati dalla rabbia del momento e sotto spinta dell'aggressività trasformino un conflitto in tragedia. Liti coniugali, conflitti tra aziende, contrasti tra gruppi sociali, se mal gestiti, determinano gravi danni alle persone e all'intera comunità. L'arbitrato, il perdono, l'evitamento/fuga e la negoziazione sono strumenti utili ai fini di una soluzione positiva dei conflitti, ed in particolare la negoziazione, ancor prima di essere uno strumento, è una forma mentis, un modo per definire le relazioni tra cittadini attivi e responsabili, una rappresentazione della realtà funzionale al raggiungimento di un equilibrio sociale. La negoziazione consente di riconoscere il conflitto come agente di cam-

biamento, inserendolo in un sistema di regole, di strategie e di tattiche che conducono se non ad una soluzione dei problemi almeno ad una loro efficace e tempestiva gestione. L'auspicio è che tale strumento venga appreso da giovani ed anziani, donne e uomini, tecnici e non solo, affinché possa generare un nuovo modo di conoscere e interpretare la realtà sociale.

Bibliografia

- Bartos, O.J.(1995). Modeling distributive and integrative negotiation. *The Annals*, 542, 48-60.
- Cabras, C. (2012). La negoziazione. In Cagnazzo A., (a cura di). *La mediazione familiare*. Torino:Utet, 551-575.
- Cabras, C., & Raccis, C. (2008). La comunicazione come strumento per l'erogazione di un servizio di qualità, in Sangiorgi G., (a cura di). *Management e governance nella Pubblica Amministrazione*, Milano: Franco Angeli.
- Carnevale, P.J., & Lawler, E.J., (1986). Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiations. *Journal of Conflict Resolution*. 30, 636-659.
- Carnevale, P.J., & Pruitt D.G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43:531.
- Enright, R. D. (2001). *Forgiveness is a choice*. Washington, DC: APA Books.
- Galinsky, A.D., Mussweiler, T., & Medvec V.H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1131-1140.
- Giles H., & Coupland, N. (1991). *Language: Contexts and consequences*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Grandori, A., (1995). *L'organizzazione nelle attività economiche*. Bologna: Il Mulino.
- Kelln, B. R. C., & Ellard, J. H. (1999). An equity theory analysis of the impact of forgiveness and retribution on transgressor compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 864-872.
- Kray, L.J., & Thompson, L. (2005). Gender stereotypes and negotiation performance: an examination of theory and research. *Research in organizational behavior*. 26, 103-182.
- Kray, L.J., Thompson, L., & Galinsky, A.D. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 80, 942-958.
- Mannix, E.A., Thompson, L.L. & Bazerman, M.H. (1989). Negotiation in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 74, 508-517.
- Paleari, F. G, Regalia, C., & Fincham, F.D. (2011). Inequity in forgiveness: Implications for personal and relational well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 30, 297-324.
- Plan,t E.A., Hyde J.S., Keltner D., & Devine P.G. (2000). The gender stereotyping of emotions, *Psychol. Women Quart.*24:81-92.
- Pruitt, D.G. (1983). Incentives for cooperation in integrative bargaining. In Tietz R., (ed.). *Aspiration levels in bargaining and economic decision making*. Berlin: Springer.
- Putnam, L.L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: a process perspective. *Research on negotiations in organizations*, 2, 3-30.
- Regalia, C., & Paleari, G. (2008). *Perdonare*. Bologna: il Mulino.
- Rumiati, R., & Pietroni D. (2001). *La negoziazione*. Milano: Raffaello-Cortina.
- Shapiro, J.C.(2002). Negotiating emotions. *Conflict Resolution Quarterly*. 20, 1, 67-82.
- Taylor P.J. & Thomas, S. (2008). Linguistic style matching and negotiation outcomes. *Negotiation and Conflict Management Research*. 1, 3, 263-281 .
- Tutu, D. (2001). *Non c'è futuro senza perdono*. Milano: Feltrinelli.