

2. Conoscenza del negoziatore e processi euristici

Il processo di risoluzione delle situazioni di effettivo o potenziale conflitto basato sul metodo del negoziato prevede per le parti la possibilità di contribuire a definire le alternative sulle quali formare un giudizio e definire le scelte.

Formazione del giudizio e scelta nel negoziato

Il problema della scelta nell'ambito dell'attività negoziale nel contesto della vendita si collega alla più generale problematica delle decisioni. In questo campo la teoria classica ha preso in esame i problemi delle decisioni operate senza rischio⁶, dove la scelta razionale degli individui si pone tra alternative fisse e conosciute⁷.

In proposito, è stato sottolineato che “la teoria classica è una teoria dell'uomo che sceglie tra alternative fissate e conosciute, a ciascuna delle quali è abbinata una conseguenza conosciuta. Ma quando la percezione e cognizione interviene tra il *decision maker* ed il suo ambiente obiettivo, questo modello non risulta più adeguato. Abbiamo bisogno di una descrizione dei processi di scelta che riconosca che le alternative non sono date ma devono essere cercate; e una descrizione che si fa carico dell'arduo compito di determinare quali conseguenze seguono a ciascuna alternativa”⁸. Quindi, in questa prospettiva, le alternative non sono date, ma emergono da una attività di ricerca e progressiva “strutturazione del problema”.

Per decidere occorre tener conto di una grande varietà di elementi, in presenza di forti limiti cognitivi umani. La natura di queste “limitazioni di capacità” è oggetto di esame nell'ambito degli studi di neurobiologia che si occupano della materia della mente, e che sottolineano come fattori biologici siano all'origine del fatto che “non si riesca a tenere a mente se non poche cose alla volta”⁹.

Da una prospettiva diversa, di matrice psicologico-sperimentale, si sottolinea come non vi sia la capacità per il sistema cognitivo umano di elaborare tutti i dati e le informazioni ricevute dal momento che “la stimolazione è continua ed il sistema non sembra essere attrezzato per far fronte all'enorme quantità di informazioni fornite dall'ambiente che lo circonda”¹⁰.

Gli individui tendono a semplificare la complessità dell'ambiente ed il compito loro assegnato attraverso procedure “euristiche”¹¹.

⁶ Il riferimento è al pensiero di Bentham e Mill.

⁷ In presenza di rischio il contesto è ben diverso (Von Newman, Morgenstern).

⁸ H.A. SIMON, *Information processing models of cognition*, Annual Review of Psychology, 30, 1979.

⁹ G.M. EDELMAN, *The remembered present*, Basic Books, New York, 1989.

¹⁰ R. RUMIATI, *Giudizio e decisione*, Il Mulino, Bologna, 1990, p. 37; M. TEDESCHI, *Il processo decisionale del consumatore. Effetti di contesto e implicazioni di marketing* Franco Angeli, Milano, 2000, p. 47.

¹¹ A. NEWELL & H.A. SIMON, *Human problem solving* Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1972.

Il concetto di euristica

Concetto generale

Per euristica si può intendere in termini generali qualunque processo ritenuto idoneo al raggiungimento di una soluzione. Si tratta quindi di una:

- procedura semplificata;
- abbastanza generica;
- che abbrevia la ricerca di soluzioni.

Concetto specifico

In termini specifici, si è inteso per euristiche delle procedure che corrispondono a meccanismi ben precisi¹², rispetto alle euristiche latamente intese; questi meccanismi:

- non sono specifici al problema offerto o al tipo di compito richiesto;
- sono procedure mentali sufficientemente generali da adattarsi a differenti contesti.

Le euristiche rappresentano comunque delle “scorciatoie di pensiero” o “regola a spanne”, impiegate nei processi di formazione del giudizio e della scelta.

Euristiche: una tipologia

Euristiche di giudizio:

- rappresentatività;
- disponibilità;
- simulazione;
- ancoraggio e aggiustamento.

Euristiche di scelta:

- compensatorie:
 - modello lineare;
 - sommatoria della differenza ponderata;
 - sommatoria equiponderata;
 - frequenza attributi positivi/negativi.

¹² A. TVERSKY & D. KAHNEMAN, *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, Science, vol. 185, 1974; A. TVERSKY & D. KAHNEMAN, *Rational choice and the framing of decisions*, Journal of Business, vol. 59, 1986.

- non compensatorie
 - regola congiuntiva
 - regola disgiuntiva
 - regola lessicografica;
 - eliminazione per aspetti;

Euristiche di giudizio

Le euristiche di giudizio di Tversky e Kahneman sono regole strategiche depositate nella memoria (“regole a magazzino”), che come tali rappresentano “procedure animate da meccanismi propri, estranei al tipo di problema offerto e al tipo di compito richiesto”¹³. Si tratta di regole che governano la formazione di giudizi in relazione a convinzioni personali (probabilità soggettiva). Le principali euristiche di giudizio sono tre, e corrispondono all’euristica di rappresentatività, a quella della disponibilità ed all’euristica dell’ancoraggio, cui si può aggiungere come quarta euristica quella della simulazione.

1. Rappresentatività (somiglianza)

Quando si applica questa euristica il giudizio è fondato su una valutazione del grado di somiglianza o di rappresentatività dell’elemento considerato rispetto alla categoria a cui si ritiene appartenga. Si basa sulla convinzione personale che quanto si ritiene realizzato mediamente su molti casi dovrebbe esserlo anche sul caso o sui casi specifici che stiamo valutando.

Si consideri queste situazioni:

- un produttore di filati per maglieria “alfa” fornitore di un produttore di abbigliamento è stato più puntuale nelle consegne realizzate negli ultimi cinque anni rispetto al fornitore di filati per maglieria “beta”. Per questo motivo, quando si realizzerà un nuovo ordine l’acquirente può essere indotto a ritenere più probabile che arrivino puntualmente quando realizzati dal fornitore “alfa” che non dal fornitore “beta”. Questa convinzione dell’acquirente sarà rilevante per il processo di negoziato posto in essere dal fornitore “alfa”.
- “Stefano è una persona timida e ponderata; di solito è disposto ad aiutare gli altri ma mostra poco interesse nelle persone e nelle cose quotidiane. È una persona mite ed ordinata, mostra il bisogno di dare ordine e chiarezza alle proprie esperienze e una passione particolare per i dettagli”¹⁴. Si consideri le seguenti professioni: contadino, commerciante, pilota di linea, bibliotecario, chirurgo. Quali delle seguenti professioni è più probabile che sia quella di Stefano?

¹³ M. TEDESCHI, *op. cit.*, 2000.

¹⁴ A. TVERSKY & D. KAHNEMAN, *op. cit.*, 1974.

2. *Disponibilità* (facilità)

In presenza della applicazione di questa euristica il giudizio dipende dalla facilità con cui si riesce a ricordare specifici esempi o associazioni. Si ritiene ragionevole che sia più facile e rapido ricordare esempi (attraverso il richiamo o la ricostruzione di esempi) appartenenti a categorie numerose piuttosto che eventi di categorie meno frequenti. In altre parole, si tende ad attribuire maggiore probabilità a ciò che ricordiamo facilmente (ciò che si ricorda meglio è giudicato più probabile).

Si considerino queste riflessioni riguardanti l'euristica di disponibilità:

- L'adozione di questa strategia di ragionamento induce spesso a giudizi corretti; è probabile che gli eventi più frequenti siano più facili da ricordare. L'impiego dell'euristica può comunque essere fonte di errori. Si consideri la lettera "R": è più probabile che compaia alla prima posizione o alla terza posizione nelle parole del vocabolario inglese? La frequenza della terza posizione era significativamente superiore rispetto alla posizione iniziale, ma la facilità con cui si ricordavano parole che iniziavano per "R" rispetto a quella con cui si ricordavano parole che avevano la "R" alla terza lettera sembra all'origine della stima che dava una prevalenza delle parole con la consonante alla prima posizione in ricerche condotte su campioni significativamente ampi di soggetti¹⁵.
- Il giudizio dipende dalla facilità di recupero dei dati dalla memoria, e la valutazione dipende dalla facilità di attivazione di specifiche operazioni mentali. Si consideri i giudizi che le persone mediamente esprimono sulla sicurezza del trasporto aereo; nonostante gli standard di sicurezza, dopo la notizia di un disastro aereo viene espresso il giudizio che si tratti di un modo di trasporto decisamente rischioso.

3. *Simulazione* (facilità e storia ragionata)

Può essere vista come una specifica dell'euristica della disponibilità, nel caso in cui si sia in presenza della facilità di ricostruzione di esempi, intesa come modalità adottata per ricordare informazioni/immagini rilevanti per l'attività di giudizio. Si ritrova quando per formare un giudizio è necessario evocare lo scenario dell'evento (storia immaginata). In questo caso il giudizio si basa su quello più facile da evocare. Questa euristica è emersa infatti dall'approfondimento di quella della disponibilità, nel momento in cui si è cercato di identificare le regole utilizzate dai soggetti nella costruzione di particolari scenari¹⁶.

Su questa euristica si considerino le situazioni di seguito indicate.

- "... Le alterazioni che le persone introducono nei racconti possono essere classificate come cambiamento di tipo '*downhill*', '*uphill*', o '*horizontal*'. Un cambiamento di tipo

¹⁵ A. TVERSKY & D. KAHNEMAN, *Availability: a heuristics for judging frequency and probability*, *Cognitive Psychology*, vol. 4, 1973.

¹⁶ D. KAHNEMAN & A. TVERSKY, *Variants of uncertainty*, *Cognition*, vol. 11, 1982.

‘*downhill*’ è uno che rimuove un aspetto del racconto sorprendente o inatteso, o diversamente incrementa la sua coerenza interna. Un cambiamento di tipo ‘*uphill*’ è uno che introduce fatti improbabili. Un cambiamento di tipo ‘*horizontal*’ è uno in cui il valore arbitrario di una variabile è rimpiazzato da un altro valore arbitrario più o meno probabile del primo ...”¹⁷.

- L’euristica di simulazione ha a che vedere con il modo in cui le persone creano immagini/scenari; in base ad essa la relazione di causalità tra eventi ed esiti dipende dalla facilità con la quale i soggetti riescono a rappresentare modalità per effetto delle quali tale evento si manifesta/non si manifesta¹⁸.
- Partendo dall’esame degli ‘automatismi’ propri della simulazione, alcuni autori hanno individuato come questi possano essere fatti scattare strumentalmente in modo da portare valutazioni errate, ma vantaggiose per il persuasore¹⁹.

Ancoraggio e aggiustamento

Gli individui possono non valutare una scelta in termini assoluti, ma piuttosto sulla base di una serie di progressivi aggiustamenti che vengono a partire da un punto di riferimento detto ‘punto neutro’. In base a questo automatismo, il punto di riferimento, o ancora, per quanto possa essere arbitrario, risulta rilevante nell’influenzare significativamente le stime di valore. Da parte di chi adotta questa regola euristica esiste una scarsa disponibilità a fornire risposte troppo distanti dal dato personale iniziale²⁰.

Si considerino in proposito le considerazioni che seguono.

- Viene evidenziato attraverso questa euristica il rilievo di un atteggiamento conservatore perché permane un relativo ‘attrito’ nella formulazione del giudizio rispetto alla posizione iniziale in rapporto a quello che avrebbe potuto essere il giudizio sulla base degli altri elementi effettivamente raccolti.
- È stato evidenziato come sia rilevante la formulazione del prezzo a livello di singolo articolo o di intero pacchetto nel quale questo può essere inserito (*bundling*); chi dispone dei singoli prezzi componenti è stato ritenuto capace di spostare l’attenzione sugli attributi salienti del pacchetto in rapporto ai processi di ancoraggio ed aggiustamento a questo riconducibili.

¹⁷ D. KAHNEMAN & A. TVERSKY, *op. cit.*, 1982, p. 205.

¹⁸ J.T. JOHNSON, *The knowledge of what might have been: affective and attributional consequences of near outcomes*, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 12, 1986; D. KAHNEMAN, C.A. VAREY, *Propensity and counterfactual: the loser that almost won*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, 1990.

¹⁹ R. CIALDINI, *op. cit.*, 1989; R. DAWSON, *Secrets in power negotiating* in J.R. LEWICKI, D.M. SAUNDERS & W. MINTON (a cura di) *Negotiating Readings, Exercises and Case*, McGraw-Hill, New York, 1999.

²⁰ D. KAHNEMAN & A. TVERSKY, *Prospect theory: an analysis of decisions under risk*, *Econometrica*, vol. 47, 1979; D. KAHNEMAN & A. TVERSKY, *On the reality of cognitive illusions*, *Psychological Review*, vol. 103, 1996.

Euristiche di scelta

Le euristiche di scelta sono “automatismi” cognitivamente economici (allo stesso modo delle euristiche di giudizio), che mirano a consentire un buon adattamento all’ambiente fisico e sociale. In pratica si tratta di strumenti ed operatori elementari che, combinati, producono regole e strategie di scelta “costruite”²¹ in quanto :

- la capacità mentale necessaria per elaborare le informazioni dovrebbe essere considerata come una risorsa scarsa;
- possono esistere valide ragioni sia per desiderare che per rifiutare la stessa alternativa.

Euristiche compensatorie

Si basano sul trade-off tra aspetti positivi e negativi dell’alternativa:

1. modello lineare (WADD: *weighted additive rules*) sommatoria ponderata;
2. somma delle differenze ponderate (ADDIFF: *additive difference*) alternative considerate a coppia;
3. sommatoria equi-ponderata (EQW: *equal weight heuristic*) semplificazione del modello lineare: a tutti gli attributi lo stesso peso;
4. maggioranza di attributi vincenti (MCD: *majority of confirming dimensions*);
5. frequenza di attributi (FRQ: *frequency of good and bad features heuristics*) l’euristica più semplice: enumerazione di aspetti positivi/negativi.

Euristiche non compensatorie

Il compito è semplificato attraverso l’individuazione di “attributi critici”, e per mezzo della scelta dell’opzione con il valore più alto su quella dimensione. Le regole cui fare riferimento comprendono quella congiuntiva, disgiuntiva, lessicografica, di eliminazione per aspetti, che brevemente sono ricordate nei punti seguenti²².

1. Regola congiuntiva: il non rispetto di un livello di accettazione, anche per un solo attributo, “boccia” l’alternativa.
2. Regola disgiuntiva: si “accetta” ogni alternativa con almeno un attributo superiore al limite.
3. Regola lessicografica: candidata alla scelta è l’alternativa col valore maggiore sull’attributo più importante.
4. Eliminazione per aspetti: si escludono le alternative che non superano la soglia sui fattori reputati più importanti.

²¹ J.E.G. BATESON & K.D. HOFFMAN, *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2000.

²² J.E.G. BATESON & K.D. HOFFMAN, *op. cit.*, 2000.