



Master in General Management

NEGOZIAZIONE E RELAZIONI INDUSTRIALI

Torino, 19 - 20 dicembre 2013

GIOVANNI BOGO

LE RELAZIONI INDUSTRIALI

- sono un sistema, un modo , un luogo
- coinvolgono diversi attori
- hanno effetti “estensivi” sulla collettività’
dei lavoratori e delle aziende

LE RELAZIONI INDUSTRIALI

- dipendono da:
 - cause **endogene** (contesto, situazioni e rapporti di forza fra le parti, ...)
 - cause **esogene** (politiche, economiche, sociali)
- si sostanziano in un **sistema** di rapporti fra le parti

LE RELAZIONI INDUSTRIALI

- prevedono momenti
 - informali (continuativi)
 - formali (a scadenza o per eventi specifici)
- si sostanziano in un processo relazionale, negoziale e decisorio
- si agiscono mediante “trattative”

ALCUNE DEFINIZIONI



Il termine “relazioni” individua un rapporto non semplicemente occasionale fra soggetti bensì dotato di un minimo di continuità e implica una qualche forma di scambio (volontario) e non semplicemente un rapporto di potere

G.P. Cella, T. Treu (1986)

Attività di produzione (più o meno sistematica e stabile) di norme (più o meno formalizzate) relative all'impiego del lavoro dipendente e alle eventuali controversie, effettuata da soggetti collettivi (più o meno organizzati), rappresentanti degli interessi coinvolti

G.P. Cella e T. Treu, 1986

RELAZIONI INDUSTRIALI



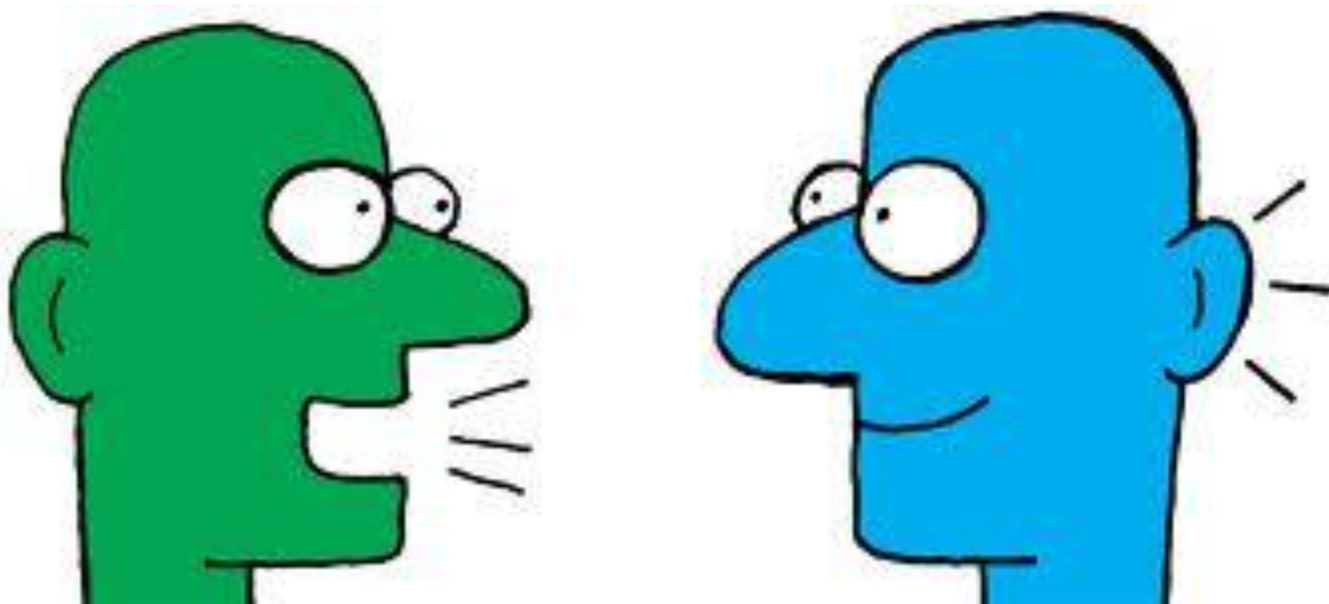
NEGOZIAZIONE SINDACALE

LA NEGOZIAZIONE



- e' un processo di relazioni fra due o piu' parti
- si comunica in molti modi:
 - **formali**
 - **informali**
 - **consci**
 - **inconsci**
- ognuno di questi atti influenza il buon esito di ogni negoziazione

LA COMUNICAZIONE



- processo fondamentale che caratterizza tutti gli esseri viventi ed in particolare l'uomo
- si comunica mediante i nostri sensi, in particolare **vista, udito e movimenti del corpo**
- in misura minore, ma non inferiore, con l'olfatto e con il tatto

- il linguaggio costituisce un modo codificato di rappresentare le nostre sensazioni / esperienze
- ognuno di noi si crea un **modello** del mondo
- questo modello e' una **mappa** della realtà
- la **mappa non e' il mondo** ma un aiuto alla sua comprensione





ESPERIENZA



STRUTTURA PROFONDA



STRUTTURA DI SUPERFICIE
(IL LINGUAGGIO)

- nel passare dalla struttura profonda alla struttura di superficie avvengono (sempre) alcuni fenomeni:
 - **cancellazione** : alcuni elementi vengono omessi :
“ho paura !”
 - **deformazione** : un processo viene trasformato in un evento: *“ mi trova antipatico, non e’ giusto agire così, se solo capisse come sto, ... “*
 - **generalizzazione**: utilizzo di quantificatori universali, operatori di modalita’ o necessita’ : *“tutti, nessuno ..., si puo’ fare, non si puo’ fare..., si deve, non si deve...”*

- il ricevente adotta gli stessi schemi

- si pongono in atto dei “filtri”
(fisici, sociali, culturali, esperienziali)

➤	penso	100	
➤	comunico	70	
➤	ricevo	40	
➤	capisco	20	
➤	ricordo	10	(valori percentuali)

SI LAVORA PERCHE' QUEL 10 %

SIA PROPRIO QUELLO CHE NOI

VOGLIAMO CHE SI RICORDATO

I CANALI DELLA COMUNICAZIONE

- **Verbale**
- **Paraverbale**
- **Non - Verbale**



- Fra la comunicazione verbale e quella non-verbale **prevale la non-verbale**
- Se chi ascolta percepisce **incoerenza** fra **che cosa** e **come** viene detto **prevale** la comunicazione **non-verbale**

GLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE

Il contenuto: **cosa** dico

(l'informazione)

Il modo: **come** lo dico

(le emozioni)

- Il contenuto AGISCE sulla parte razionale
- Il modo ATTIVA le emozioni



Il modo condiziona la comprensione del contenuto e cosa di esso viene ricordato

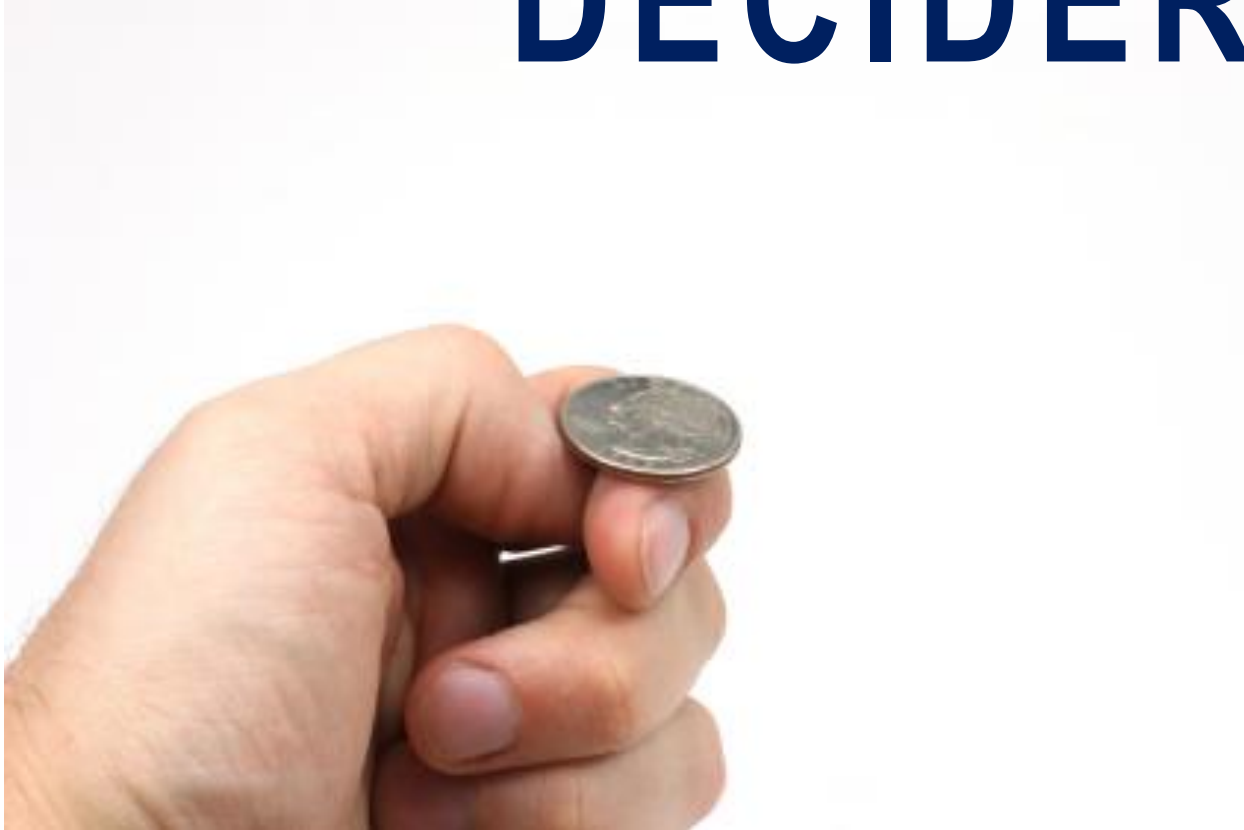
GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Scuola di Paolo alto, 1967

- Non si può non comunicare
- In ogni comunicazione esiste un contenuto e una relazione
- La punteggiatura crea un rapporto fra il contenuto e la relazione di chi comunica

- La comunicazione può essere
 - **analogica** (immagini, disegni ecc)
 - **numerica** (le parole come segni arbitrari organizzati secondo una sintassi logica)
 - **simmetrica**
 - **complementare**

DECIDERE



IL PROCESSO DECISIONALE


- si compone di due parti:
 - problem solving
 - decision making
- sono due attività distinte e complementari
- spesso operano in parallelo piuttosto che in sequenza

PROBLEM SOLVING (CENNI)

Per la soluzione di un problema si deve definire una sequenza di azioni, che partono da due presupposti diversi.

- le informazioni tutte sono **disponibili**
- le informazioni **non** sono tutte **disponibili**

LE FASI DEL PROBLEM SOLVING

- 
- identificazione del problema
 - raccolta delle informazioni
 - esame delle alternative
 - valutazione delle conseguenze
 - scelta della soluzione

l'ultima fase porta al secondo step:
il decision making

DECISION MAKING (CENNI)

- alternative vs obiettivi
- swot analysis / 6 cappelli per pensare / brain storming
- elementi razionali (dati, informazioni certe, contesto noto, autonomia decisionale ...)
- elementi irrazionali –emotivi (esperienze, vissuti, ansie, motivazioni, valori, propensione al rischio ...)

SWOT ANALYSIS



6 CAPPELLI PER PENSARE



Razionalità



Pessimismo

(E. DE BONO)



Emotività



Controllo



Ottimismo



Creatività

BRAIN STORMING

diagnostica



decisionale



pianificazione



NEGOZIARE



**“NEGOZIARE È SCAMBIARE
QUALCOSA CHE ABBIAMO
CON QUALCOSA CHE
VOGLIAMO”**

ANONIMO



IL CONFLITTO

- **emozioni** (cosa “senti”)
- **percezioni** (cosa “vedi”)
- **comportamenti** (come “agisci”)

DISTRUTTIVO:

- distrugge il morale e il clima
- non cambia nulla
- genera comportamenti distruttivi

COSTRUTTIVO:

- stimola la comunicazione
- fa nascere nuove idee
- fa crescere come persone

GESTIONE DEL CONFLITTO



NEGOZIAZIONE

- l'obiettivo è quello di giungere ad un **ACCORDO**
- ogni negoziazione ha una struttura composta da **FASI** logiche e temporali

LE FASI

- **PRENEGOZIALE** (prepararsi / pianificare)
- **NEGOZIALE** (negoziare /concludere)
- **POST NEGOZIALE** (gestire l'accordo)

ogni fase consta di vari “momenti” secondo una prassi che dipende dal contesto:
familiare, sociale, economico, politico ...

PREPARARSI



- fissare l'obiettivo (principale / parziali)
- decidere cosa vogliamo negoziare
- raccogliere tutte le informazioni (necessarie / disponibili)
- conoscere i propri limiti negoziali
- definire il proprio BATNA

SI VERIFICA :

- il potere contrattuale posseduto
- il mandato ricevuto

SI DECIDE:

- chi negozia (delegazione e leader)
- l' autonomia decisionale

BISOGNA CONOSCERE DELL'ALTRA PARTE:

- gli obiettivi, gli interessi, le risorse
- il potere contrattuale posseduto
- gli atteggiamenti, la strategia, le tattiche

PIANIFICARE



J. CARELMANN

QUALI SONO LE POSSIBILI AZIONI PRELIMINARI ?

- contatti informali preliminari
- mandato “esplorativo” indiretto
- individuazione di “terze” parti
(opinion makers, mediatori, arbitri, livelli superiori ...)

- che strategia negoziale utilizzare (in relazione agli obiettivi / temi in campo) ?
- quali variazioni in corso si potranno approntare ?
- quali sono i “punti di caduta” relativi all’ obiettivo/i (principale/i – parziale/i) ?
- come gestire informazioni non disponibili all’inizio ?

NOTO A ME

IGNOTO A ME

**NOTO
AGLI
ALTRI**

APERTO

CIECO

**IGNOTO
AGLI
ALTRI**

PRIVATO

SCONOSCIUTO

Finestra di Johari (Joseph Luft e Harry Ingham)

IN OGNI NEGOZIAZIONE

PREPARARSI E PIANIFICARE

SONO LE AZIONI PIU'

IMPORTANTI !!!

NEGOZIARE



LE REGOLE SONO FONDAMENTALI

- vanno sempre definite e condivise
- senza non esiste negoziazione



- la strategia decisa comporta una scelta fra:
- negoziazione **DISTRIBUTIVA**
- negoziazione **INTEGRATIVA**

NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA

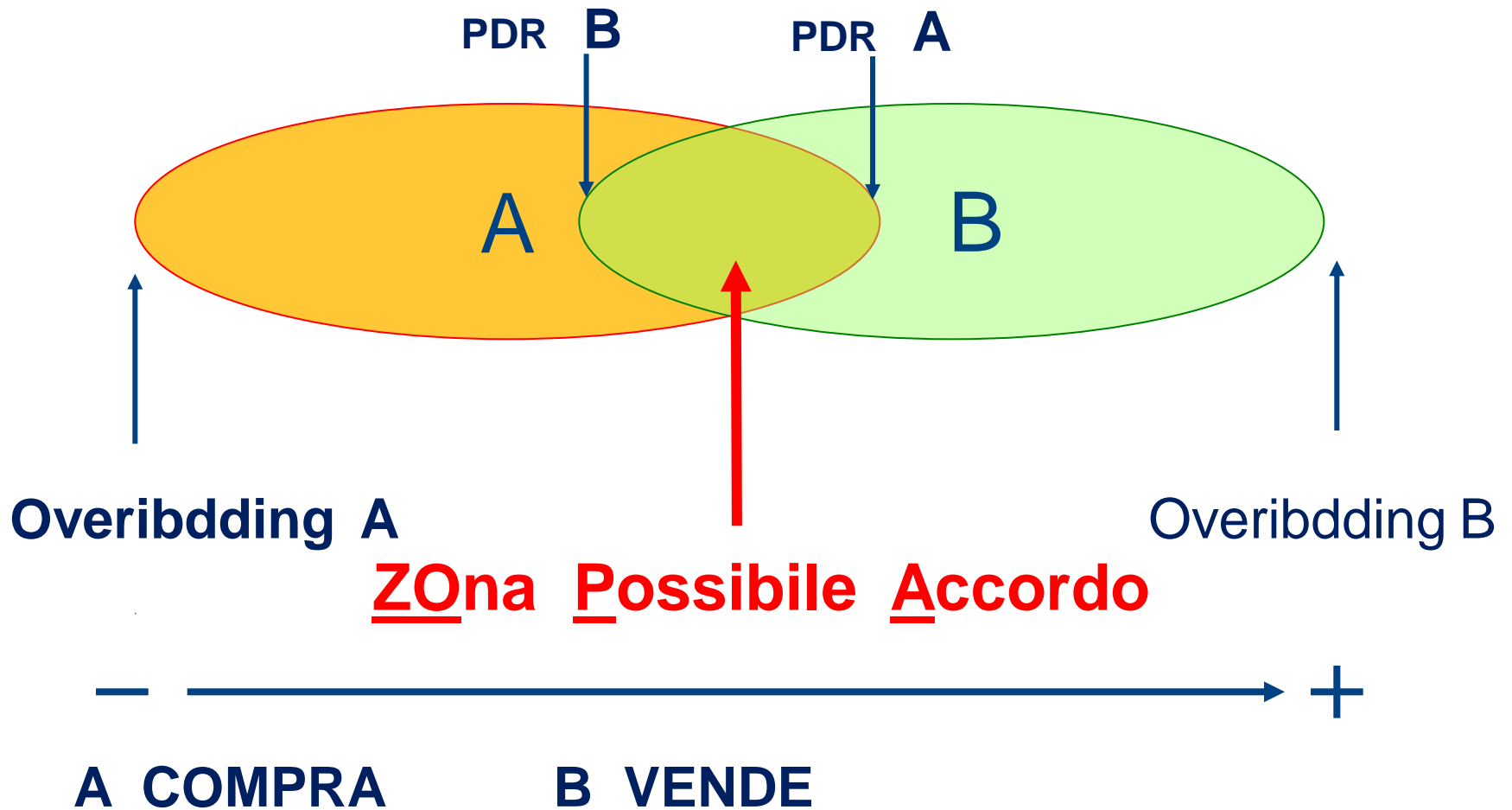


- le risorse sono limitate
- ogni parte ha un target ben preciso
- si presuppone che non ci siano soluzioni win – win
- gioco a somma zero: win - lose

GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE SONO:

- **BATNA:** miglior alternativa all'accordo
- **ZOPA:** zona di possibile accordo
- **PDR:** punto di resistenza
- **OVERBIDDING:** prezzo di “apertura” più alto di quello desiderato

NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA



WIN – LOSE

ognuna
delle parti
vuole
la fetta
più grossa



NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA

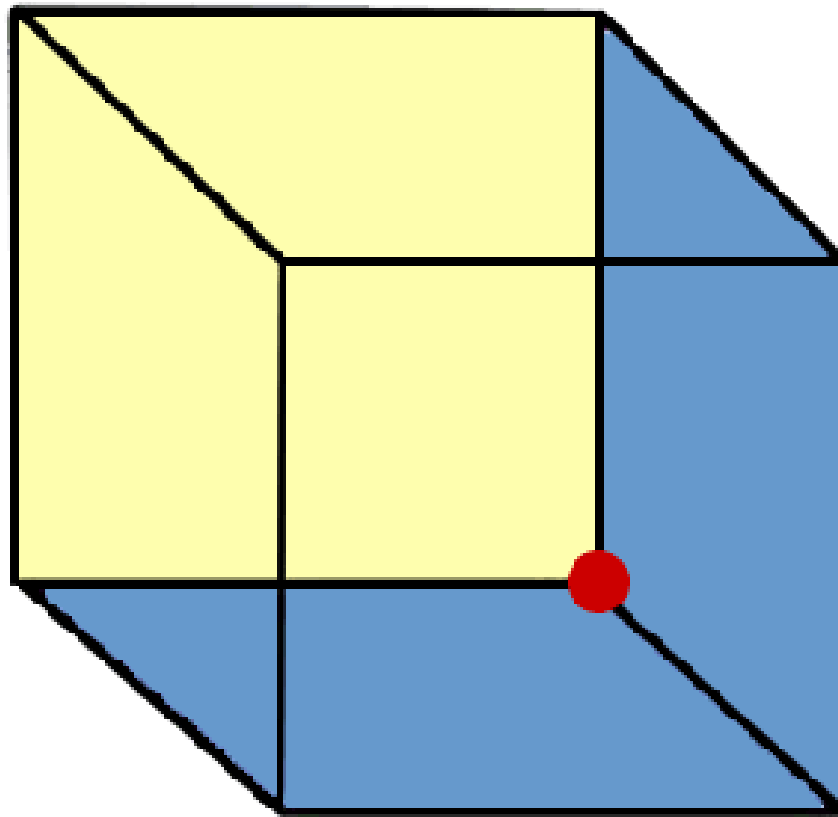


- esistono vantaggi reciproci:
win – win (io vinco – tu vinci)
- si negozia per aumentare le risorse disponibili
- esistono molte piu' alternative
- gioco a somma variabile

TECNICHE NEGOZIALI



- la negoziazione e' fatti di relazioni che nascono da convinzioni, interessi, bisogni spesso non espressi o non esprimibili
- la visione dell'oggetto della negoziazione e' diversa e le parti spesso "vedono" o "non vedono" gli stessi elementi



- separare le persone dai problemi
- concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
- sviluppare alternative che portino benefici ad entrambi
- ricercare ed applicare criteri oggettivi

(scuola di harvard)

I 7 ELEMENTI DI UN NEGOZIATO

- comunicazione
- interesse
- opzioni
- legittimità
- batna
- impegno

(SCUOLA DI HARVARD)

**LE TECNICHE SONO UN AIUTO
MOLTO IMPORTANTE
MA DA SOLE NON BASTANO ...
PREPARARSI E PIANIFICARE
SEMPRE !!!**

LA NEGOZIAZIONE SINDACALE



*“ Non negozieremo
mai per paura.
Ma non avremo
mai paura di
negoziare “*



JOHN F. KENNEDY

NEGOZIAZIONE SINDACALE

la negoziazione sindacale si differenzia dalle altre per due caratteristiche fondamentali:

- **CONTESTO**
- **COMPOSIZIONE** delle parti al “tavolo”

CONTESTO

E' definito in maniera ben precisa negli aspetti normativi e contrattuali.

Il Protocollo del 1993 e l'Accordo del 2009 hanno definito:

- i livelli della contrattazione
- la tipologia delle materie oggetto della negoziazione

LIVELLI DELLA CONTRATTAZIONE

- Accordi Interconfederali
- CCNL
- Contratti di secondo livello:
 - A base territoriale
 - A base Aziendale:
 - Singole aziende
 - Unità produttive di un Gruppo Aziendale
 - Unità italiane di Gruppi multinazionali

I LIVELLI DELLA CONTRATTAZIONE (CENNI)

- **Primo Livello:**

- **aspetto normativo** (disciplina del rapporto di lavoro, orario di lavoro, etc)

(Sono inseriti anche: Relazioni Sindacali, Diritti Sindacali, ...)

- **aspetto economico** (minimi contrattuali per livelli, anzianità, passaggi, etc)

- **Secondo livello:**

- retribuzione **variabile**: premi di produttività legati all'andamento dell'Azienda / comparto

- esiste un' ulteriore attività negoziale
“continua”
- genera un processo costante di
relazioni
- stabilisce un insieme di **rapporti** e
“vissuti” che **“pesano”** al tavolo

- l'Azienda presenta i **numeri**
per sostenere le proprie tesi
- il Sindacato presenta i **bisogni**
dei lavoratori

Le richieste partono quindi da presupposti
profondamente diversi

- l' Azienda e' unica
- il Sindacato e' molteplice

*In realtà al tavolo vi sono
piu' parti di quante sembrano*

PARTE AZIENDALE

- sono in gioco obiettivi economici, produttivi e relazionali
- ognuno di essi e' rappresentato dalle diverse funzioni Aziendali
- ogni funzione "vive" il proprio obiettivo come il più importante

PARTE SINDACALE

- le diverse “sigle” hanno obiettivi simili diversi sono i “modi” per raggiungerli
- i mandati ricevuti non sono esattamente sovrapponibili
- il “numero” e “tipologia” degli iscritti influenza la strategia e le azioni al tavolo

- Azienda e Sindacato in genere conoscono le reciproche difficoltà, mandati, limiti e obiettivi “reali”
- il problema è come gestire queste informazioni
- l'esito della negoziazione dipende dalla capacità di coagulare gli interessi presenti in un accordo

IL “TAVOLO”



- ascolto
- comprensione
- comportamento
- resistenza
- creatività
- mediazione
- flessibilità

L' ASCOLTO



- influenza le relazioni
- rivela molto dell'altra parte
- fa capire gli obiettivi “veri”
- fa comprendere gli “appelli”/“avvertimenti”
nei momenti cruciali della trattativa

LE AZIONI

- **INCORAGGIARE** BEN DISPORRE L'ALTRA PARTE A PARLARE MOSTRANDO INTERESSE
- **CHIARIRE** FARE DOMANDE CHE AIUTINO A CAPIRSI RECIPROCAMENTE
- **PARAFRASARE** UTILIZZARE PAROLE E CONCETTI DELL'ALTRA PARTE

- **RISPECCHIARSI** FAR CAPIRE DI AVER CAPITO L'ALTRA PARTE
- **RIASSUMERE** FISSARE QUANTO FATTO (IDEE, FATTI, INTESI ...)
- **RICONOSCERE** DAR VALORE ALL'ALTRA PARTE E AGLI SFORZI FATTI PER "ANDARE AVANTI"

COMPRESIONE



- evita errori dovuti a fraintendimenti
- crea sintonia fra le parti
- chiarisce meglio gli obiettivi e i problemi al tavolo
- aumenta il grado di consapevolezza reciproca

LE AZIONI

- **PRECISARE** SPECIFICARE OGNI PUNTO
NON PROSEGUIRE CON
ELEMENTI “OSCURI”
- **VALUTARE** NON FIDARSI (TROPPO)
DELLE PROPRIE
CAPACITA’/ESPERIENZE
- **ANALIZZARE** NON “INTERPRETARE”
L’ALTRA PARTE

COMPORTAMENTO



- determina il clima
- favorisce il dialogo
- crea fiducia
- avvalora le rispettive posizioni

LE AZIONI

- **COMUNICARE** OGNI AZIONE DEVE
ESSERE COERENTE
CON QUANTO AFFERMATO
- **COINVOLGERE** NON LASCIARE CHE
NESSUNO SI “ESTRANEI” O SIA
TAGLIATO FUORI
- **FACILITARE** TROVARE SOLUZIONI
ALTERNATIVE PER
SUPERARE GLI IMPASSE

● **UTILIZZARE**

ASSERTIVITA'

CORAGGIO

COERENZA

RESISTENZA



- evita di commettere errori
- consente di “guidare” la discussione nei momenti piu’ difficili
- aiuta a superare gli stalli e le difficoltà
- “trascina” le altre parti alla risoluzione dei problemi e/o alla conclusione delle trattative

LE AZIONI

- **ECONOMIZZARE** NON DISPERDERE
ENERGIE NELLE FASI
INIZIALI
- **IMPEGNARSI** MANTENERE IL FOCUS
SUGLI OBIETTIVI
- **CONCENTRARSI** NON “DISTRARSI” SU
ASPETTI O RISULTATI
MARGINALI / LIMITATI

- **RECUPERARE** **UTILIZZARE AL MEGLIO
LE “PAUSE TECNICHE”**

- **PRESENZIARE** **NEGOZIARE SEMPRE
LE DECISIONI IMPORTANTI**

CREATIVITA'



- ***ricercare soluzioni innovative***
- ***pensare ai problemi in modo differente***
- ***collegare elementi che non paiono collegabili***
- ***utilizzare tutte le risorse disponibili***
- ***usare il pensiero “laterale”***



**L'UNICA COSA CHE NON SI
NEGOZIA MAI SONO**

I PRINCIPI

MEDIAZIONE



- avere chiari i propri obiettivi
- individuare punti di interesse
- coinvolgere le altre parti
- bilanciare le richieste

- far convergere l'attenzione sui punti di reciproca soddisfazione
- smussare le “rinunce”
- avvalorare le intese
- dare “senso” ai risultati in termini di vantaggio per tutti

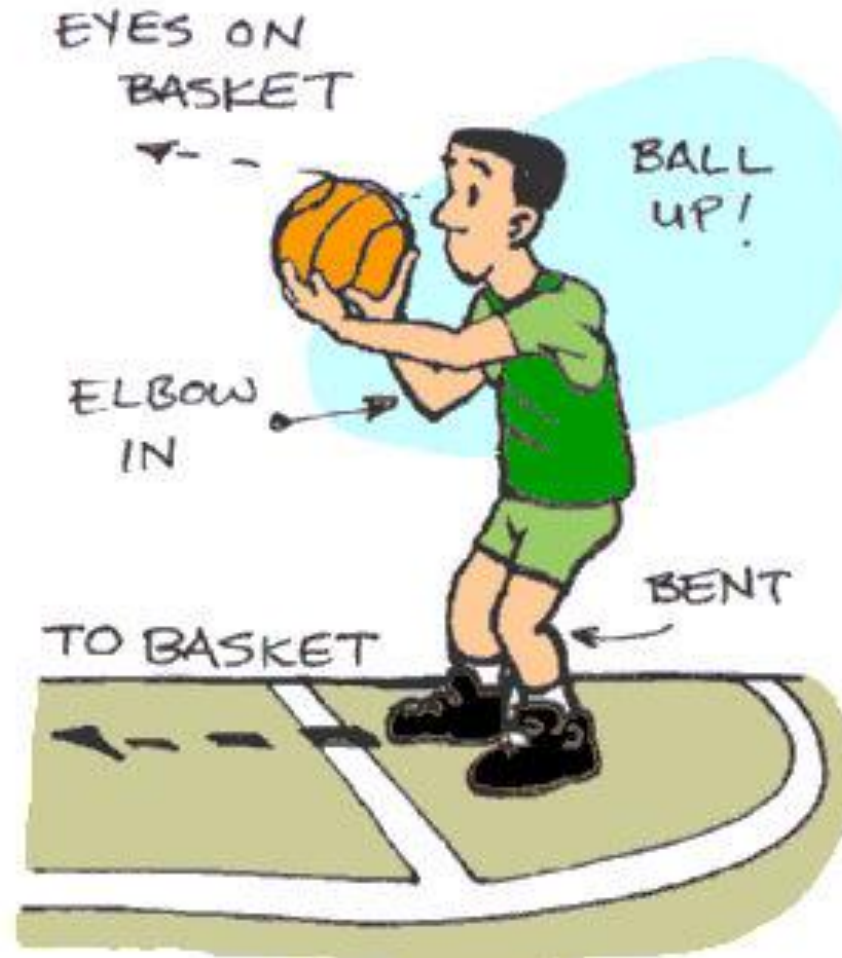
FLESSIBILITA'



- gli obiettivi non sono principi
- mantenere relazioni positive
- valutare la prospettiva “tempo”

“... molti sono i sentieri che portano alla vetta ”

LE TATTICHE NEGOZIALI



APERTURA

- formalizzare un “overbidding” elevato ma realistico
- ascoltare bene tutte le posizioni espresse
- utilizzare l’aspetto “formale” per capire il “gioco” in atto
- agire un atteggiamento positivo
- individuare il vero “negoziatore”

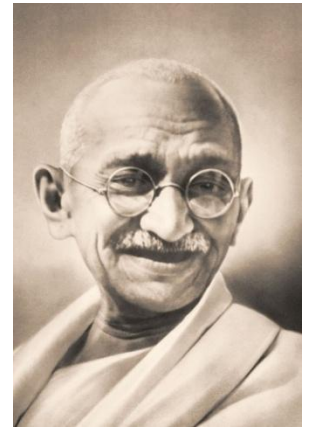
TRATTATIVA

- non esporsi troppo nelle fasi iniziali
- intervenire sempre per consolidare i punti favorevoli raggiunti
- utilizzare le pause per contatti informali con la vostra e l'altra parte

- osservare attentamente gli atteggiamenti e i segnali “deboli” al tavolo
- fare un “affondo” importante quando la discussione si protrae da tempo
- consolidare il risultato

- essere “sorprendenti” nei momenti difficili
- non mollare la presa se il momento e' favorevole
- non essere in “presa diretta” se il momento e' sfavorevole
- lasciare un membro della propria delegazione sempre presente

“Un No espresso con la più profonda convinzione è meglio di un Si per compiacere o, ciò che è peggio, per evitare un problema”.



Mahatma Gandhi

LE “RISTRETTE”

- fanno parte della negoziazione
- vanno utilizzate al meglio
- presuppongono una conoscenza complessiva della situazione
- richiedono autonomia e potere decisionale: “mandato pieno”

- servono a superare le situazioni di stallo
- hanno senso solo se sono risolutive
- richiedono pochi interlocutori

(... bisogna esserci !)

LO “STALLO”

- la trattativa e' bloccata su un punto
- può rimettere tutto in discussione, anche i progressi gia' fatti
- può portare alla rottura della trattativa

- utilizzare una “pausa di riflessione” per avere maggiori informazioni
- agire una ristretta per confrontare le “reali” posizioni
- spostare l’enfasi sulla trattativa
- individuare un nuovo “punto di caduta” negoziabile

Utilizzate al meglio le soste,
e ... la pausa caffè !!!



La Banda degli Onesti - 1956

LA ROTTURA

- il processo negoziale può sfociare nella rottura
- le parti non hanno trovato alcun punto di intesa
- *bisogna però distinguere alcuni tipi di rottura*

- strumentale
- situazionale
- definitiva

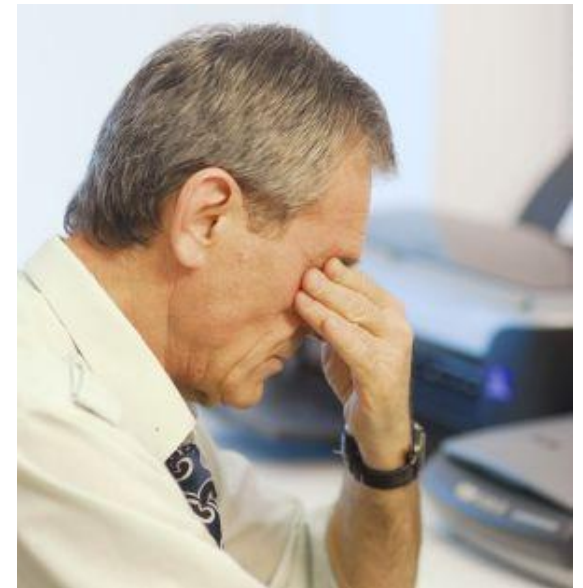


LA “SPALLATA”

- coagula gli interessi delle parti
- agisce sulla leva “tempo”
- butta in campo tutte le risorse disponibili



*Spesso tutto il lavoro
dei negoziatori
sembra
essere stato vano ...*



TUTTAVIA ...

- nessuna rottura di una trattativa
e' veramente tale
- le parti troveranno altre sedi per ripresentarsi
al tavolo con maggiori margini di manovra
... per chiudere !

***“Vince solo
chi è convinto
di poterlo fare.”***

Virgilio

... L' ACCORDO !!!



GESTIRE

- raggiunto l'accordo le parti tornano ad attività più di routine:
le relazioni continuano
- la validità dell'accordo sta nella sua effettiva possibilità di essere applicabile
- un buon accordo si gestisce più facilmente e può essere migliorato

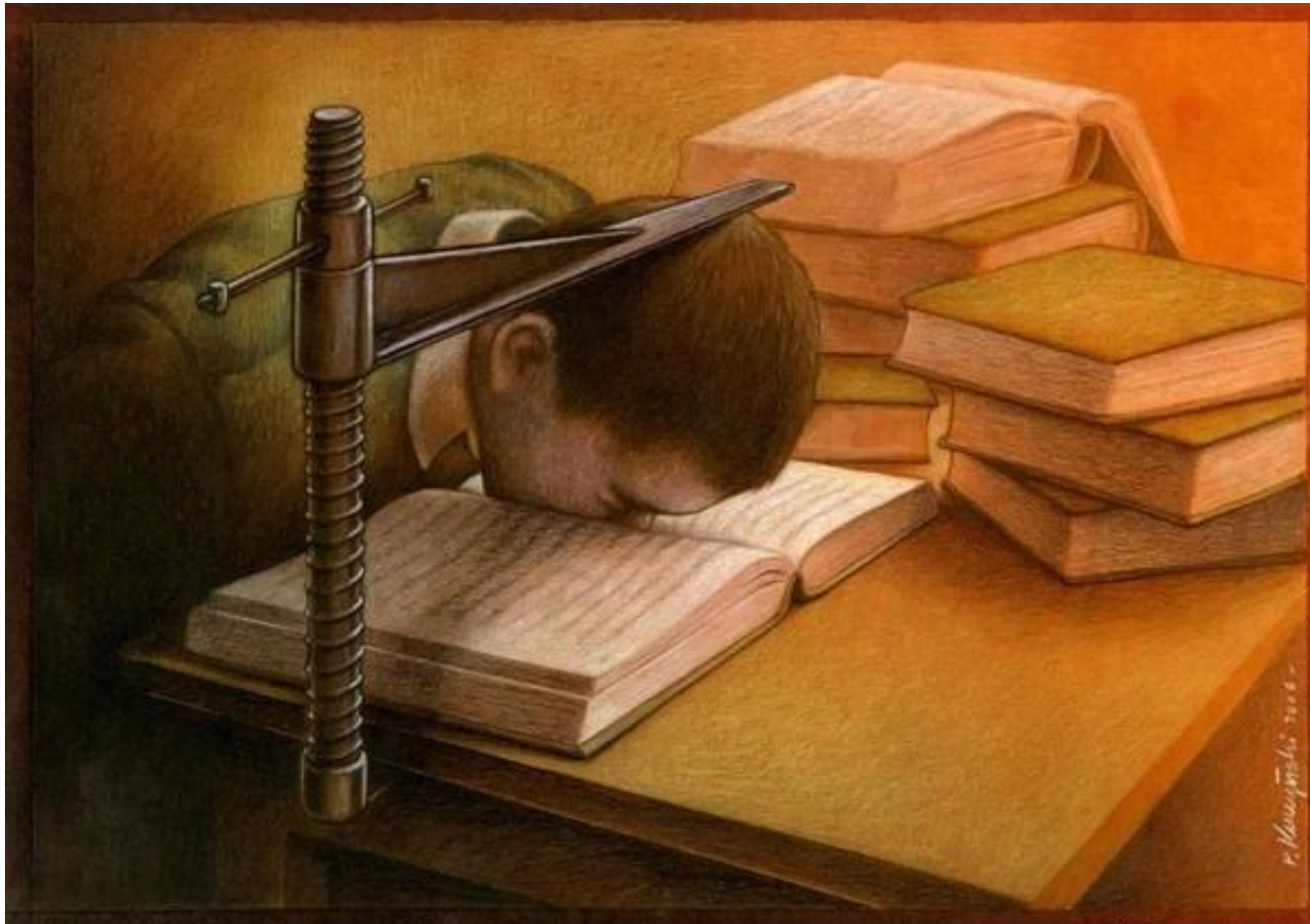
- un cattivo accordo deve essere ri-negoziato in toto
- le parti costruiscono migliori e più durature relazioni con un buon accordo
- l'accordo continua oltre il "tavolo negoziale"

***CON L'INGANNO
TI PROCURI IL PRANZO
NON LA CENA***

PROVERBIO AFRICANO



BIBLIOGRAFIA



www.immaginidivertenti.org

PIETRO ICHINO	LEZIONI DI DIRITTO DEL LAVORO	GIUFFRE' 2004
PIETRO ICHINO	A COSA SERVE IL SINDACATO ?	MONDADORI 2006
GINO GIUGNI	DIRITTO SINDACALE	CACUCCI 2010
A ZAMBELLI	GUIDA PRATICA DIRITTO SINDACALE	SOLE24ORE 2010
M BORNEBGO M CANAUZ	ANATOMIA DELLA NEGOZIAZIONE SINDACALE	F. ANGELI 2002
M BORNENGO A M ORAZI	LA NEGOZIAZIONE SINDACALE	F. ANGELI 2007
A ROBERTI	NEGOZIARE SECONDO HARVARD	NLP ITALY 2005
H RAIFFA	L'ARTE E LA SCIENZA DELLA NEGOZIAZIONE	NLP ITALY 2006
F E JANDT	WINNER CONTRO WINNER	F. ANGELI 1990
D PIETRONI R RUMIATI	LA NEGOZIAZIONE	R. CORTINA 2001
SUNT TSU	L'ARTE DELLA GUERRA	VARIE EDIZIONI

Tutte le immagine sono tratte da Google immagini