



# 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



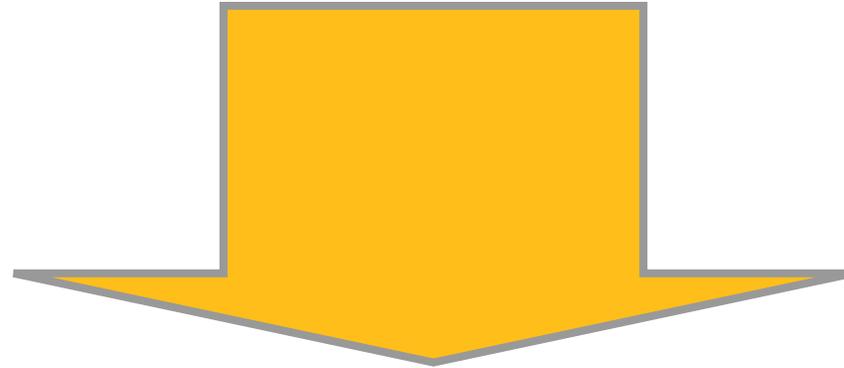
*Il termine “relazioni” individua un rapporto non semplicemente occasionale fra soggetti bensì dotato di un minimo di continuità e implica una qualche forma di scambio (volontario) e non semplicemente un rapporto di potere*

*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



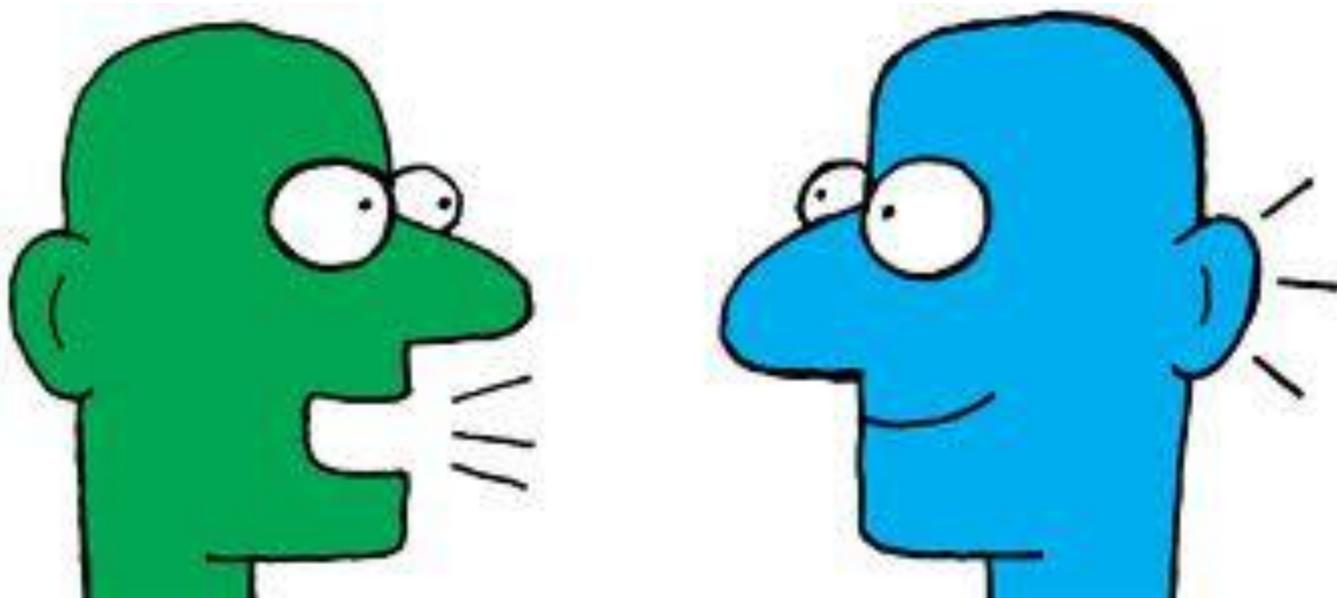
# NEGOZIAZIONE SINDACALE

# 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	
➤	<b>ricordo</b>	<b>10</b>	(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

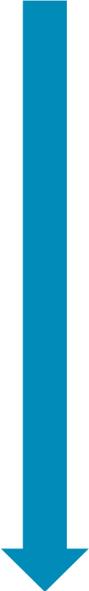
- si compone di due parti:
  - problem solving
  - decision making
- sono due attività distinte e complementari
- spesso operano in parallelo piuttosto che in sequenza

# 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

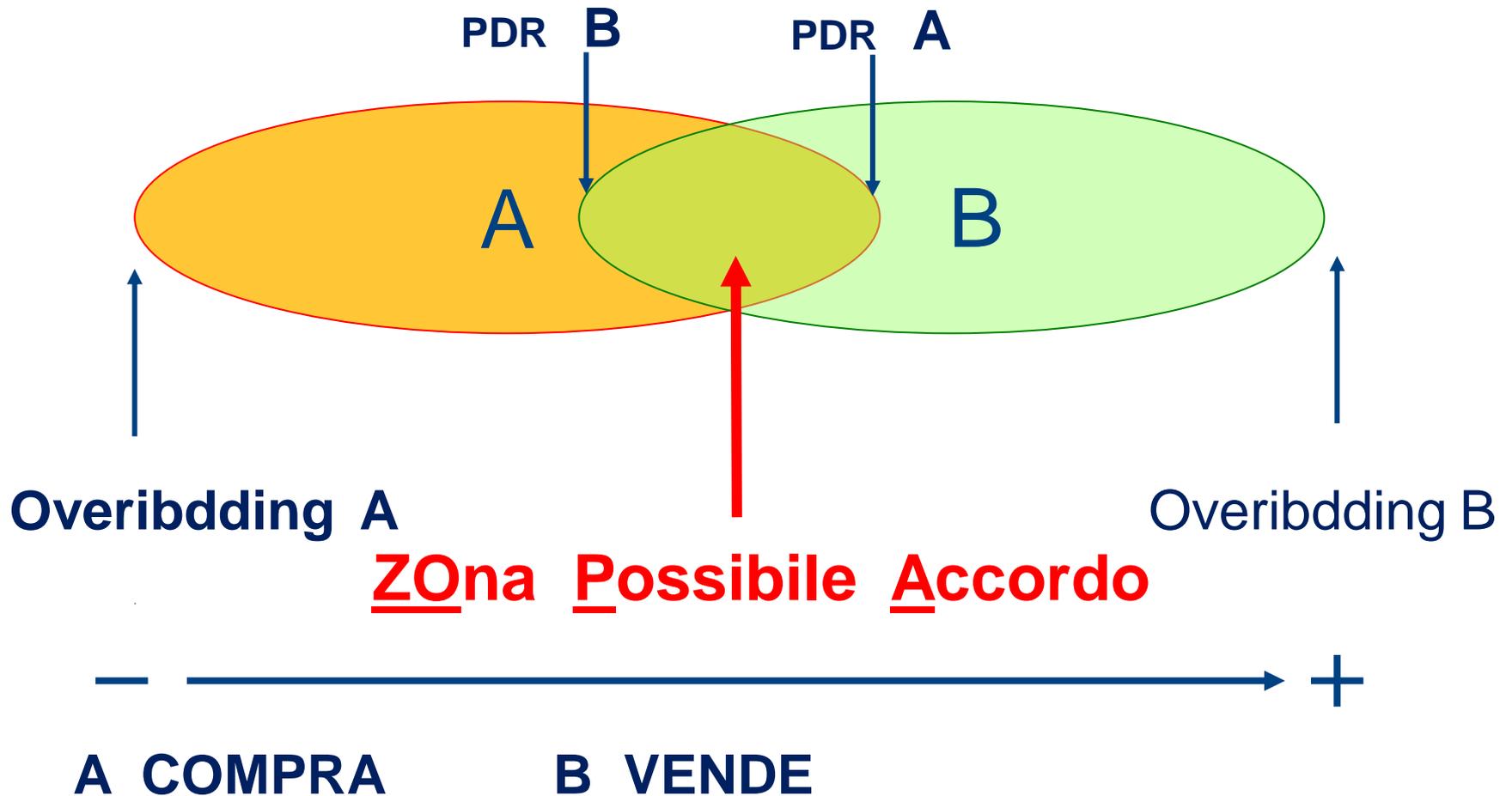


- le risorse sono limitate
- ogni parte ha un target ben preciso
- si presuppone che non ci siano soluzioni win – win
- gioco a somma zero: win - lose

## 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

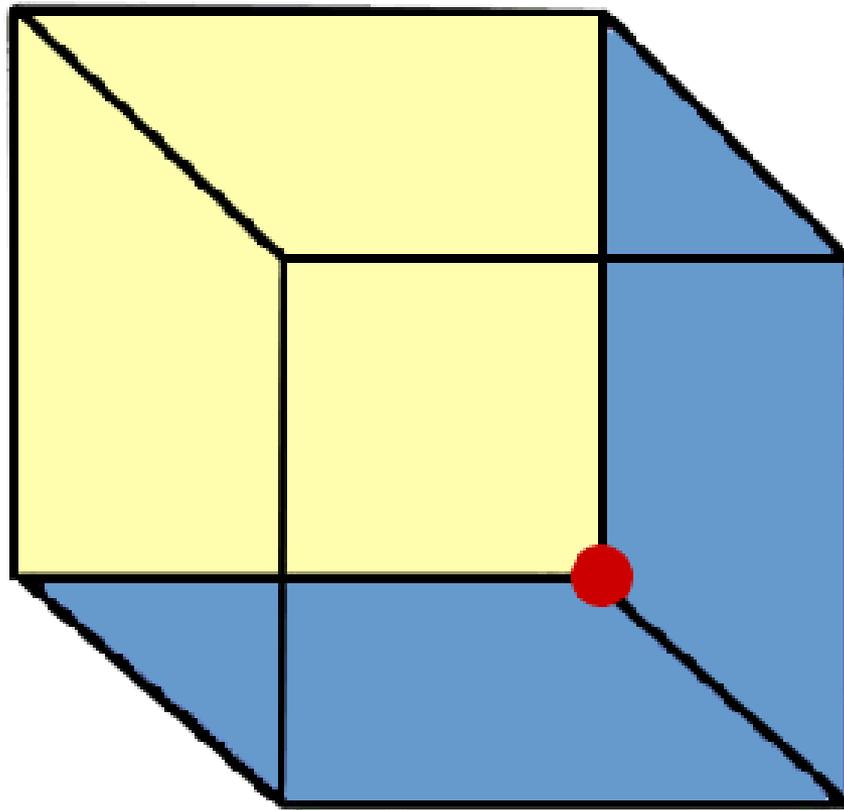


- esistono vantaggi reciproci:  
win – win (io vinco – tu vinci)
- si negozia per aumentare le risorse disponibili
- esistono molte piu' alternative
- gioco a somma variabile

# 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, INTESA ...)
- **RICONOSCERE** DAR VALORE ALL'ALTRA PARTE E AGLI SFORZI FATTI PER "ANDARE AVANTI"

# COMPrensione



- 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

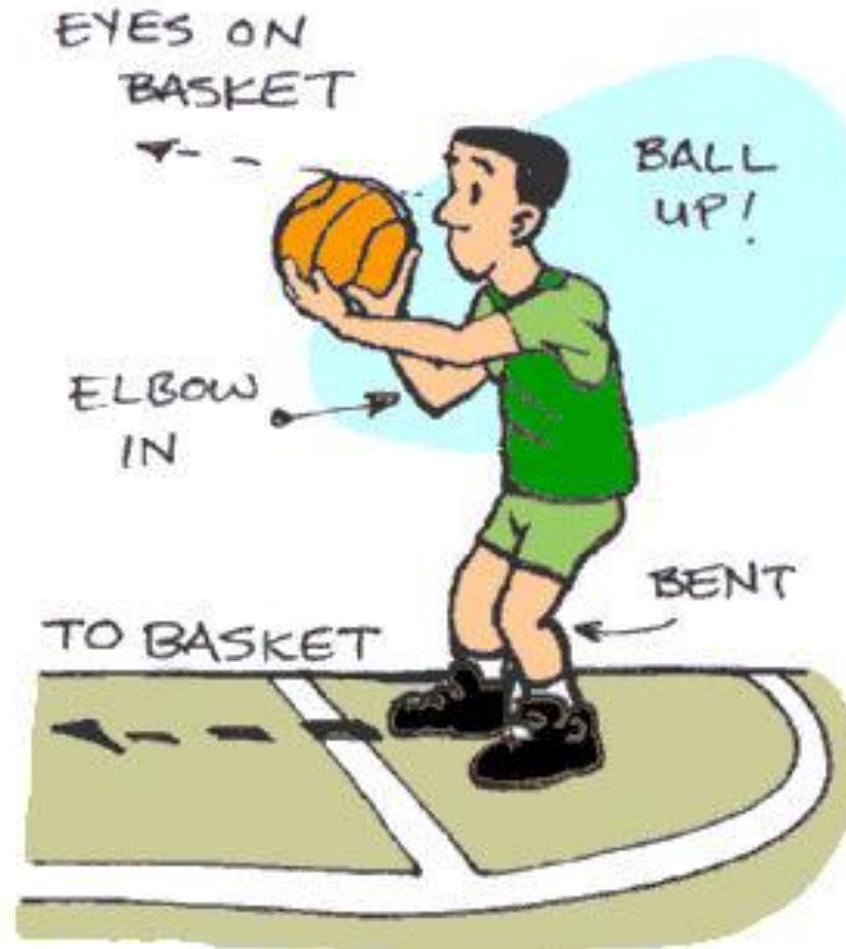
# FLESSIBILITA'



- 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”

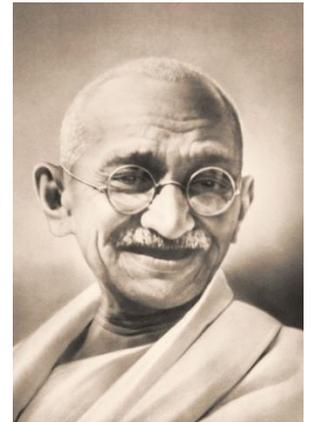
# TRATTATIVA

- 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

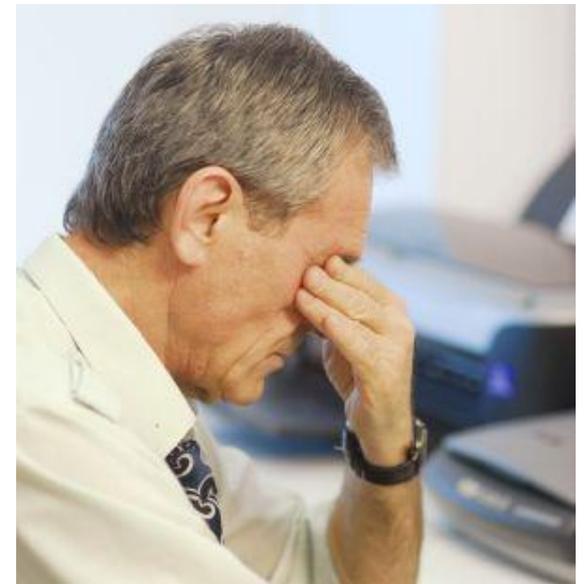


# LA “SPALLATA”

- 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

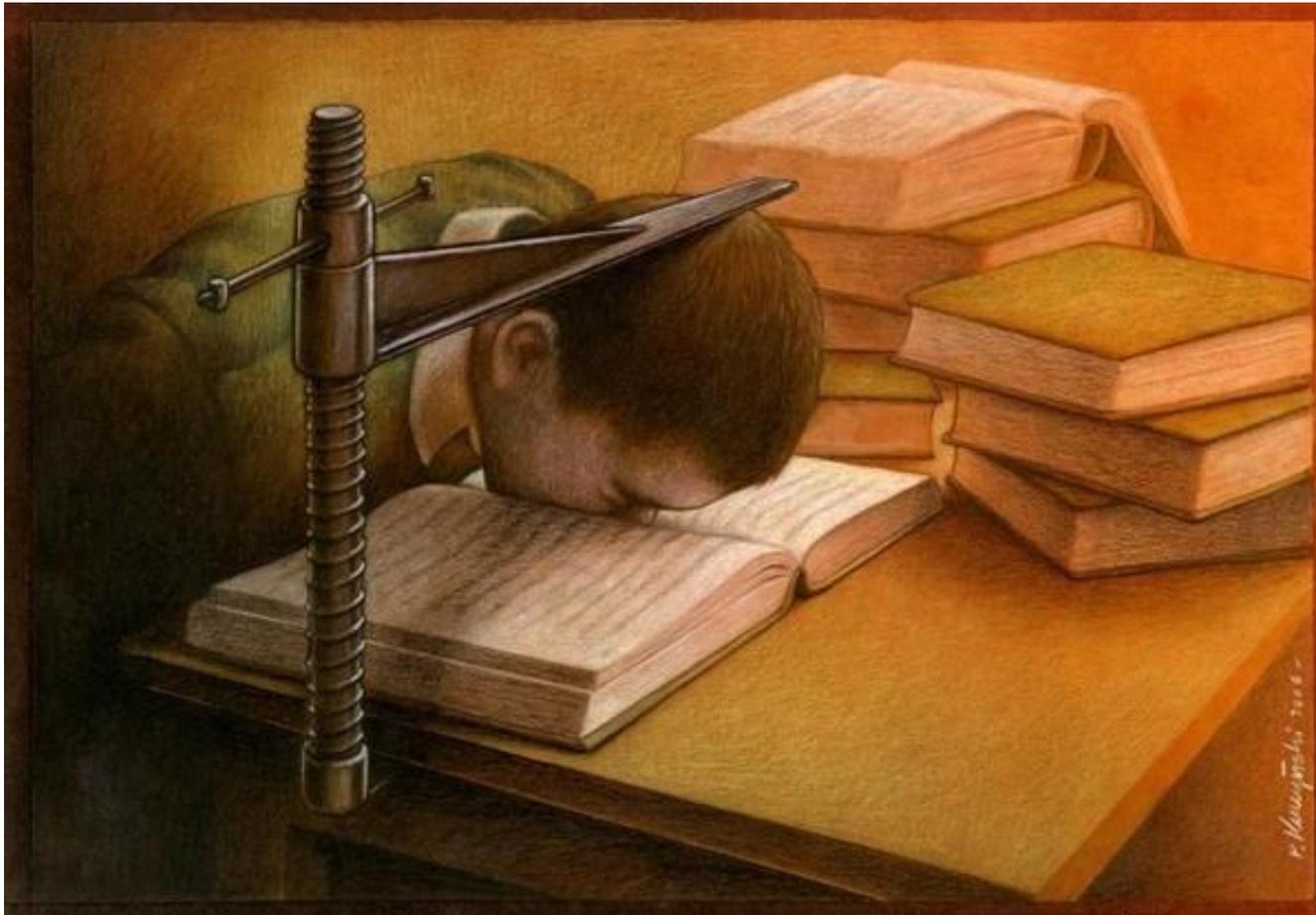
- un cattivo accordo deve essere ri-negoziato in toto
- le parti costruiscono migliori e più durature relazione con un buon accordo
- l'accordo continua oltre il “tavolo negoziale”

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

PROVERBIO AFRICANO



# BIBLIOGRAFIA



[www.immaginidivertenti.org](http://www.immaginidivertenti.org)

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

**Tutte le immagine sono tratte da Google immagini**