





# Il Negoziato

A cura di Santino Gattuso

Questo schema raccoglie alcune linee guida per chi deve condurre un negoziato. Alcuni aspetti sono specifici per il negoziato nella pubblica amministrazione ma, con variabili di poco rilievo, può essere utilizzato su ogni trattativa che si potrà presentare nella nostra quotidianità.

<b>Decisione unilaterale.</b>		
<b>Effetti delle decisioni unilaterali sugli interlocutori:</b>		
	Resistenza	
Obbedienza		Rifiuto
	Incertezza	
<b>Comportamenti prevedibili a seguito di rifiuto e resistenza</b>		
La Rinuncia	Il Negoziato	La Coercizione
<p>La <b>rinuncia</b> a decidere non crea conflitto ma causa la perdita del risultato programmato. I responsabili della mancata decisione, subiscono un forte deterioramento alla propria immagine.</p>		
<p>L'apertura di un <b>negoziato</b> rimette sul tavolo la questione, ma l'effetto della decisione unilaterale condiziona i comportamenti delle parti che, all'inizio della trattativa, risultano fortemente polarizzate.</p>		
<p>La coercizione può avere due effetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'accettazione della decisione, senza coinvolgimento di chi deve eseguire il compito, con conseguente riduzione dell'efficacia del provvedimento;</li> <li>▪ <b>Il conflitto.</b></li> </ul>		

<b>Il conflitto si risolve con:</b>		
		
Lotta		Autorità
		
Norme		Negoziato

<b>Comportamenti prevedibili</b> dei soggetti che sono parte in causa nei conflitti.	
<b>Fuga</b>	L'atteggiamento di fuga limita ogni forma di comunicazione e chi l'ha assunto rifiuta ogni forma di soddisfazione e di piacere nell'ambito professionale.
<b>Aggressività</b>	Alcune persone assumono una eccessiva aggressività intimidendo gli interlocutori, mettendoli in soggezione, lamentandosi se qualcosa non va anche in modo scorbutico o addirittura violento. Non esitando a urlare, gettare oggetti in aria e fare qualsiasi cosa per raggiungere i propri obiettivi. Gli aggressivi sono persuasi della loro efficienza personale e considerano gli altri poco efficienti! Molto esigenti verso se stessi, non rispettano i collaboratori, rendendo l'ambiente lavorativo nervoso, e causano con il loro comportamento una riduzione della produttività.
<b>Manipolazione</b>	I manipolatori spesso intelligenti ma scaltri e dissimulatori, avanzano a spese dei loro colleghi fino alla soglia di incompetenza del loro talento: una volta scoperti, perdono allo stesso tempo la credibilità e la fiducia dei superiori.
<b>Assertività</b>	Né istrice né zerbino! E' quasi sempre l'atteggiamento più naturale: consiste nel rendere partecipe l'interlocutore dei nostri bisogni, sentimenti, desideri e delle difficoltà ed aspirazioni, riconoscendogli il diritto di dirci no assumendosene il relativo rischio.

<b>Profilo comportamentale: mix ideale</b> (scala da 0 a 10)				
	Fuga	Aggressività	Manipolazione	Assertività
10				
9				
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				
0				

## Gestione dei conflitti.

I **conflitti**, se ben gestiti, **possono essere ricondotti a negoziato**, ed essere affrontati con due sistemi:

**Competizione**: approccio **win-lose**;

**Cooperazione**: approccio **win-win**.

### **Competizione**: rende difficile la gestione degli accordi

Unico fine del negoziato in trattativa win-lose è il risultato; esso deve essere il **massimo possibile**, è utile, quindi, fare uso di tutto il potere disponibile.

**La competizione** può essere utile quando un negoziato non ha una gestione successiva all'accordo, si rischia di polarizzare le parti e causare il fallimento di esso ma **può offrire risultati migliori**.

## Oggetto del negoziato.

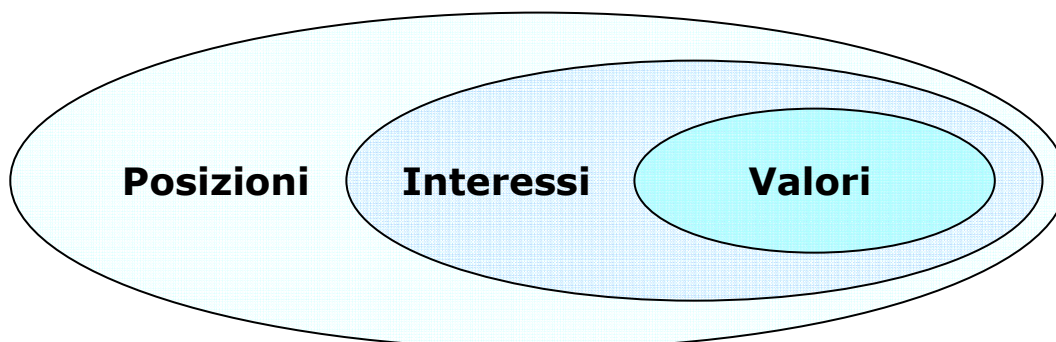
Al di là dell'ordine del giorno ufficiale, sforziamoci di individuare l'oggetto vero (inespresso) della trattativa:

**Risorse e preferenze** dei soggetti.

**Valori individuali** di fondo, poco calcolabili, inconsapevoli, poco modificabili.

**Interessi soggettivi razionali**, ma con possibilità di intervento indefinite (+-).

**Posizioni individuali** in trattativa: operative e modificabili.



## **Obiettivi generali del negoziato.**

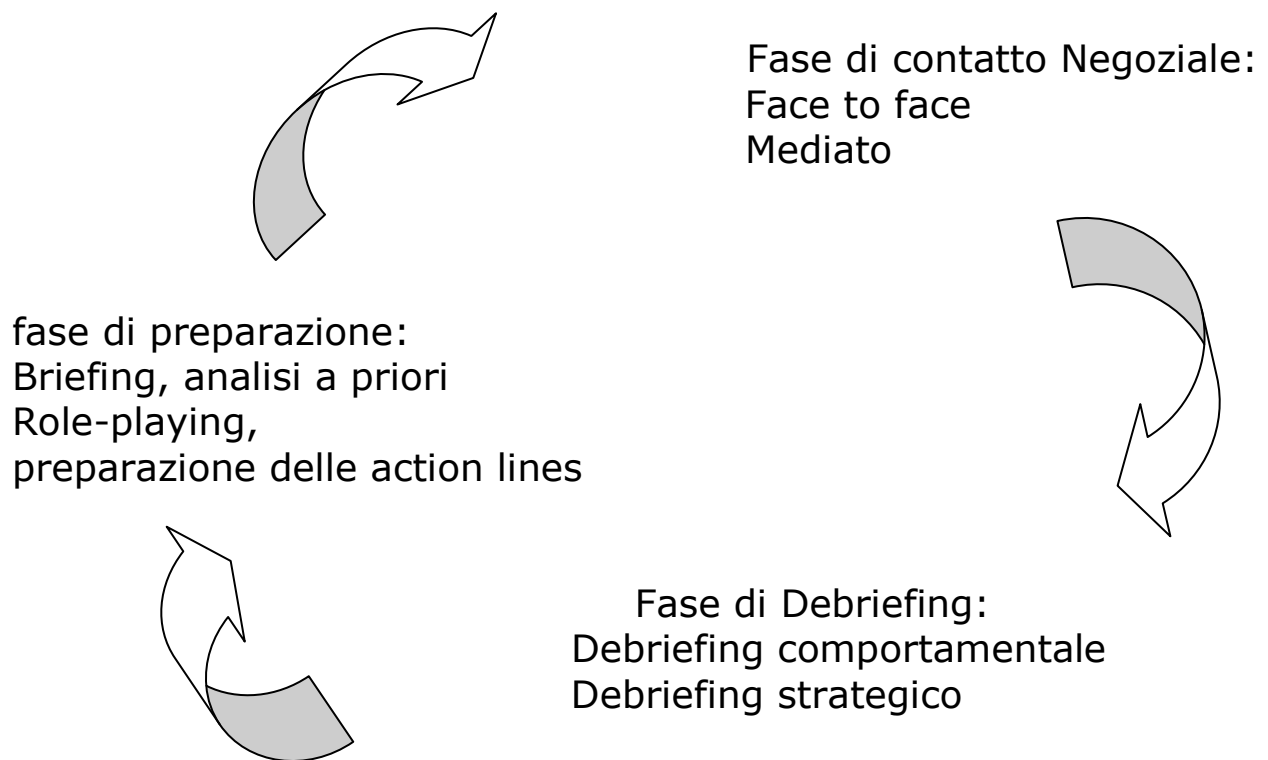
Se si vuole evitare di uscire dal negoziato senza risultati, prima di arrivare in sede di trattativa, è indispensabile avere le idee chiare sugli obiettivi che ci siamo dati.

Naturalmente è importante tenere presente che non è possibile ottenere il massimo, per cui occorre anche avere chiaro quali sono i nostri: **“Obiettivi minimi accettabili”**.

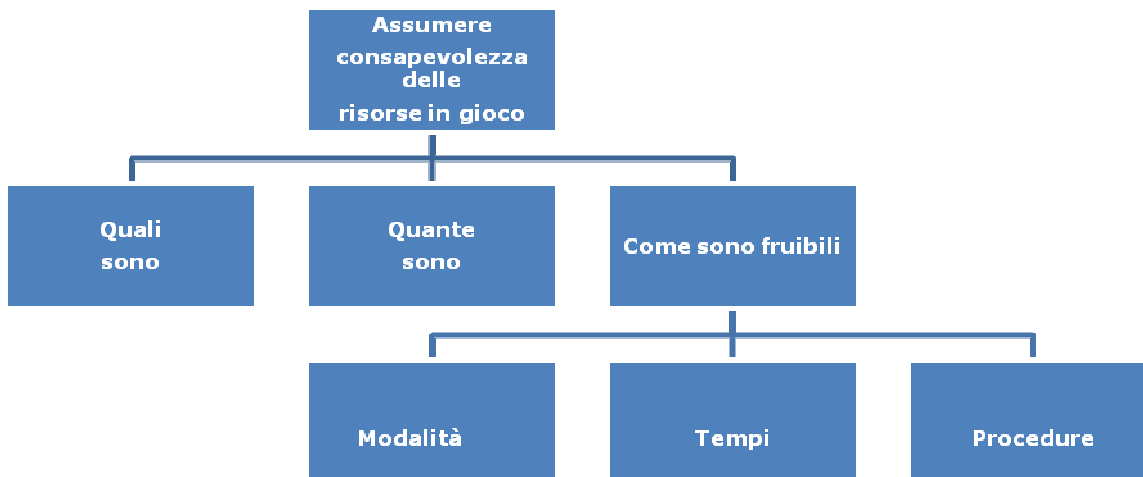
Ma vediamo come è meglio procedere per ottenere ciò che ci siamo posti:

- 1) definire obiettivi condivisi;
- 2) risolvere conflitti sociali;
- 3) risolvere conflitti economici;
- 4) risolvere conflitti politici;
- 5) risolvere conflitti culturali;
- 6) canalizzare la competizione;
- 7) collaborare e lavorare in gruppo;
- 8) migliorare le relazioni interpersonali;
- 9) scambiare risorse;
- 10) condurre efficacemente un processo decisionario.

## Grafico dell' analisi delle fasi del negoziato.



## Consapevolezza situazionale: grafico.



**Il valore delle risorse non è assoluto ma relativo**, ciascun soggetto deve capire quanto valgono per se e quanto per gli altri.

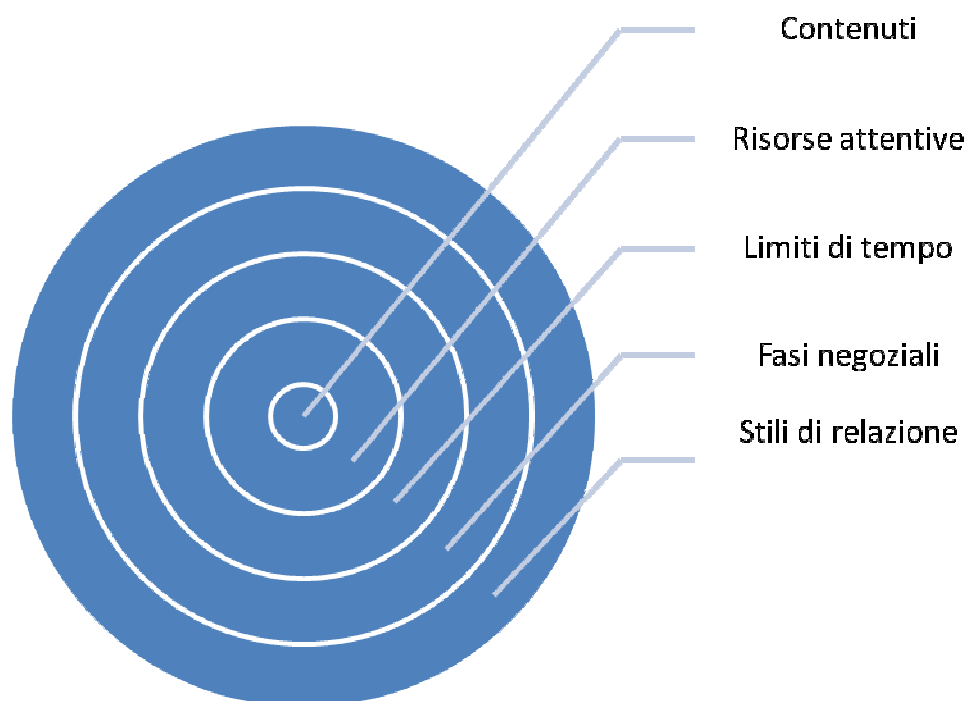
**Scambio di risorse:** Quanto si può essere espliciti e chiari ?

<b>Dipende da:</b>	Capacità di ridurre o eliminare incertezza e complessità della trattativa. (prevedere e definire precisamente e chiaramente tutti i dettagli)
	Volontà di ridurle (Strategia negoziale);

Quando, su temi specifici, non è possibile trovare una mediazione soddisfacente per entrambe le parti, piuttosto che rinunciare ad un buon accordo è preferibile lasciare indefinito qualche punto.

**Tutti gli aspetti irrisolti emergeranno, nella fase di gestione dell'accordo, come problemi da gestire.**

## Elementi centrali per l'economia della comunicazione negoziale – principio di centratura



## Rapporti fra Attori nel sistema di relazioni Industriali nella Pubblica amministrazione.





## Le fasi del ciclo dell'attività contrattuale

- 1.** Indagini su bisogni ed aspettative:
  - a. Mediante Questionari, assemblee, interviste;
  - b. Ad iscritti, lavoratori, soggetti specifici;
- 2.** Elaborazione risultati (definizione criteri di selezione e priorità);
- 3.** Traduzione in proposte (valutazione vincoli ed opportunità);
- 4.** Elaborazione dell'ipotesi di piattaforma;
- 5.** Confronto con iscritti e lavoratori;
- 6.** Dibattito nella RSU e con le Organizzazioni sindacali;
- 7.** Elaborazione definitiva (modifiche aggiustamenti, ipotesi);
- 8.** negoziato con la controparte (trattativa, mobilitazione, pressione);
- 9.** accordo con la controparte;
- 10.** ratifica dell'accordo da parte della RSU;
- 11.** assemblea con gli iscritti e con i lavoratori in generale;
- 12.** applicazione e gestione dell'accordo;

Contratto classico

