



**Comunità professionale dei  
Responsabili delle Risorse Umane**

**Seminario sui processi negoziali nel pubblico  
impiego**

***Secondo incontro  
La teoria negoziale: suggerimenti operativi***

# ANALISI DEL PROCESSO NEGOZIALE



Regione Veneto

LINO CODARA

Università degli Studi di Brescia

# Obiettivi del seminario



Regione Veneto

- ◆ Innalzare il livello di consapevolezza nei processi contrattuali
- ◆ Incrementare le conoscenze sulle teorie negoziali
- ◆ Sviluppare le competenze negoziali

# Le fasi del processo negoziale

**Sul piano analitico si possono individuare tre fasi distinte:**

**1) *La strutturazione strategica***

**2) *La fase tattica***

**3) *La soluzione del gioco negoziale***



Regione Veneto

# La strutturazione strategica

**Attraverso la definizione di quali problemi debbano entrare nella trattativa, cioè attraverso la “definizione dell’agenda”, si determina contemporaneamente:**

- 1) I partecipanti al gioco e la loro "disponibilità"***
- 2) Le risorse attivabili***
- 3) Le aree di incertezza ed i livelli normativi in gioco***
- 4) Le possibili soluzioni***



Regione Veneto

# La strutturazione strategica



Regione Veneto

## ***1) I partecipanti al gioco e la loro "disponibilità"***

***Facciamo un esempio nel campo delle relazioni sindacali: se nel corso della definizione dell'agenda, viene escluso un tema importante per un gruppo di lavoratori (es. le richieste dei quadri, degli addetti di un servizio o di un ufficio) è difficile che essi e i loro rappresentanti nella RSU partecipino attivamente al negoziato.***

# La strutturazione strategica



Regione Veneto

## ***2) Le risorse attivabili***

***Continuando con esempi nel campo delle relazioni sindacali, se le RSU e le OOSS riescono ad inserire nell'agenda delle trattative con l'Amministrazione temi su cui convergono anche gli interessi di soggetti esterni, come ad esempio associazioni o gruppi del territorio, allora nel corso del negoziato, se ci sarà bisogno si potrà contare anche sul loro peso e sostegno.***

## La strutturazione strategica

### ***3) Le aree di incertezza ed i livelli normativi in gioco***

***In genere in una contrattazione di natura sindacale (soprattutto se a livello decentrato) questi due elementi sono abbastanza definiti, ma si pensi all'esempio del punto precedente: se i rappresentanti sindacali riescono a creare un collegamento di interessi con soggetti del territorio, allora le OOSS avrebbero la possibilità di organizzare campagne presso l'opinione pubblica in modo da poter attivare come area di incertezza, oltre allo sciopero, anche il sostegno/consenso dei cittadini.***



Regione Veneto



# La strutturazione strategica

## 4) *Le possibili soluzioni*

**Raggiungere un accordo sulle questioni da trattare prefigura, in qualche modo, i possibili scambi tra le poste in gioco, e dunque i possibili esiti del negoziato. Questo non significa, comunque, che i giochi siano già fatti: rimane tutto il lavoro di ricerca di una soluzione accettabile per entrambi le parti.**



Regione Veneto

# La strutturazione strategica

**La definizione dell'agenda rappresenta un momento conflittuale. Il grado di conflittualità è però differente a seconda che i negoziatori operino:**

- 1) In un contesto ripetitivo e quasi-istituzionalizzato***
- 2) In un contesto nuovo e poco istituzionalizzato***



Regione Veneto

# La strutturazione strategica



Regione Veneto

**La definizione dell'agenda può avvenire:**

***1) Attraverso l'imposizione di una pregiudiziale;***

***2) Nel corso stesso del negoziato, consentendo all'inizio una certa ambiguità.***

## La fase tattica

**Durante la fase tattica le parti interagiscono tra di loro esplorando le possibilità concrete di soluzione del conflitto che li divide, entro i confini definiti dalla strutturazione iniziale del gioco.**

***Sul piano empirico non sempre la fase tattica è successiva a quella della strutturazione strategica (come risulta sul piano analitico).***



Regione Veneto

## La fase tattica

**Esplorare le possibilità concrete di soluzione del conflitto non significa soltanto scambiarsi informazioni (a fini più o meno manipolativi), ma implica agire concretamente, cioè:**

***prefigurare possibili scenari ed impegnarsi attivamente per perseguire una determinata soluzione, assumendosi i rischi relativi.***



Regione Veneto

## La fase tattica



Regione Veneto

**E' utile distinguere due tipi di comunicazione:**

**1. La comunicazione "non impegnativa" -  
*è costituita dallo scambio di considerazioni e valutazioni sui possibili scenari futuri.***

## La fase tattica



Regione Veneto

## 2. La comunicazione "impegnativa"

*è quella in cui una parte comunica all'altra con determinazione le proprie intenzioni negoziali (minacce e promesse volte a modificare la funzione di preferenza della controparte).*

# La soluzione del gioco negoziale

**E' costituita da quella proposta, avanzata da una parte negoziale, in grado di rispondere alle esigenze delle proprie componenti interne e contemporaneamente, almeno in parte, anche alle esigenze dell'altro attore negoziale, tanto che risulta per esso più conveniente accettare la soluzione proposta piuttosto che affrontare la situazione di non accordo o, comunque, l'onere di "rilanciare" il gioco innalzando il livello del conflitto.**



Regione Veneto



## La soluzione del gioco negoziale

**Nei negoziati che coinvolgono attori collettivi, la soluzione contrattuale deve essere in grado di risolvere contemporaneamente il negoziato interno e quello esterno. Solo a queste condizioni sarà possibile raggiungere un accordo.**

# La soluzione del gioco negoziale



Regione Veneto

## QUALITA' DELL'ACCORDO:

**la soluzione del negoziato non significa necessariamente soluzione dei problemi oggetto del negoziato;**

*In altre parole l'accordo che viene siglato e che permette la conclusione del conflitto non coincide necessariamente con la soluzione ottimale dei problemi che hanno dato luogo al conflitto.*

# La soluzione del gioco negoziale



Regione Veneto

## **STABILITA' DELL'ACCORDO:**

**Un accordo raggiunto penalizzando eccessivamente la controparte in virtù del proprio potere negoziale, crea risentimenti che renderanno instabile l'accordo.**

# La negoziazione:

*i principi di conduzione  
di una trattativa*

# Principi di conduzione di una trattativa



Regione Veneto

**Sono quattro (vedi Fisher e Ury):**

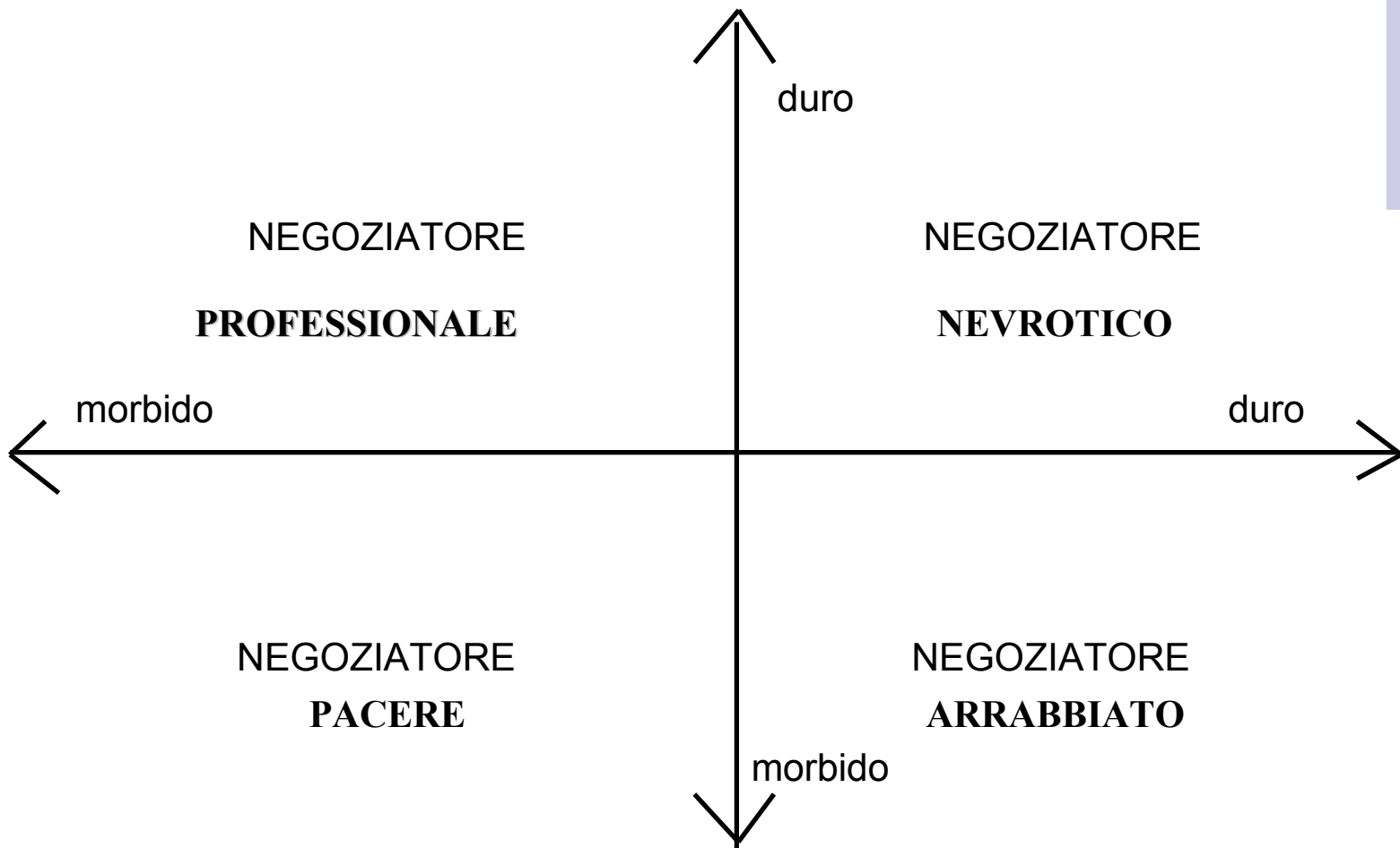
- 1) Separare le persone dai problemi**
- 2) Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni**
- 3) Inventare soluzioni vantaggiose per ambo le parti**
- 4) Insistere su criteri oggettivi**

*Principi di conduzione di una trattativa*

# Scindere le persone dal problema



Regione Veneto



COMPORTAMENTO VERSO I PROBLEMI

*Principi di conduzione di una trattativa*

# Concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni

**Per condurre negoziati sul merito è importante capire le ragioni che stanno alla base delle posizioni della controparte.**

***In questa ottica di comprensione è utile trovare, nel corso della trattativa, momenti di comunicazione non impegnativa e creare delle sedi in cui le parti possano parlarsi senza conseguenze ("a riflettori e microfoni spenti").***

*Principi di conduzione di una trattativa*

# Inventare soluzioni vantaggiose per ambo le parti

- **IMPOSTARE IL NEGOZIATO COME UN GIOCO A SOMMA VARIABILE, CON PIÙ POSTE IN GIOCO**
- **CERCARE SOLUZIONI CREATIVE**

**E' possibile sfruttando le differenze tra gli attori riguardo:**

- **ordine di preferenza negli obiettivi**
- **stime di probabilità**
- **grado di propensione al rischio**
- **preferenze rispetto al tempo**



Regione Veneto



*Principi di conduzione di una trattativa*

# Insistere su criteri oggettivi

**Valore di mercato**

**precedenti**

**giudizio scientifico**

**standard professionali**

**efficienza**

**standard morali**

**tradizione**

**ciò che un tribunale potrebbe decidere**

**parità di trattamento**

.....



Regione Veneto

# Comportamenti consigliati

Di seguito si riportano alcuni comportamenti consigliati (o al contrario da evitare) per facilitare il buon esito di una trattativa.

- *Porre molte domande per comprendere esigenze ed interessi dell'altro.*
- *Effettuare brevi sintesi per puntualizzare lo stato della discussione ed i punti su cui c'è già un consenso.*
- *Iniziare ad esporre i motivi prima di esprimere il disaccordo.*



Regione Veneto

# Comportamenti consigliati

- ***Segnalare anticipatamente il comportamento successivo.***
- ***Dimostrare attenzione all'interlocutore.***
- ***Dimostrare coinvolgimento.***
- ***Esprimere considerazioni sulle proposte ed eventualmente sui comportamenti degli interlocutori (ma non Esprimere giudizi sugli interlocutori).***

# Comportamenti consigliati

- ***Non utilizzare espressioni irritanti (ad esempio “La nostra generosa offerta...”)***
- ***Non fare contro-proposte***
- ***Evitare di entrare in spirali difesa / attacco***

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante è un elemento che

- Favorisce il collegamento tra contrattazione collettiva
- / politiche di gestione del personale/ esigenze organizzative/ politiche più generali dell'Ente.
- Obbliga i politici a ragionare anche sul problema dell'impatto (economico, finanziario, ecc.) della contrattazione collettiva.

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante è un elemento che

- Favorisce la condivisione degli obiettivi
- Rafforza e legittima la delegazione trattante
- Può contribuire ad irrigidire la posizione della delegazione trattante di parte pubblica

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La Presenza di orientamenti e linee guida invece di una vera e propria piattaforma

- favorisce una maggiore elasticità e
- responsabilizza maggiormente (e rafforza) la delegazione trattante

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante elaborato prima della presentazione della piattaforma sindacale

- ◆ Indica un atteggiamento attivo dell'Amministrazione
- ◆ Evidenzia la capacità di elaborazione autonoma dell'Ente
- ◆ Rafforza la delegazione trattante
- ◆ Può portare in alcuni casi ad un inasprimento del clima negoziale



# Osservazioni sulla fase pre-trattativa

La pubblicizzazione dell'indirizzo politico per la delegazione trattante

- ◆ Favorisce la condivisione degli obiettivi
- ◆ Contribuisce a garantire una informazione più completa ai dipendenti, perché basata su diverse fonti (quella aziendale oltre che quella, tipica, sindacale).



Regione Veneto

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante richiede una partecipazione di tutte le componenti dell'Amministrazione

- ◆ Amministratori
- ◆ Funzione del personale
- ◆ Dirigenti degli altri settori

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante richiede una partecipazione di tutte le componenti dell'Amministrazione

- ◆ Se gli Amministratori non sono coinvolti nella definizione delle linee, questo
- ◆ indebolisce la delegazione sindacale
- ◆ lascia a loro ampia discrezionalità di intervento (compresa la possibilità di contatti diretti col sindacato);
- ◆ incentiva un'immagine della contrattazione come attività marginale rispetto a quella amministrativa

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante richiede una partecipazione di tutte le componenti dell'Amministrazione

Se la funzione del personale non è coinvolta nella definizione delle linee, questo:

- ◆ fa mancare un contributo di professionalità e di conoscenza specifica indispensabile per una contrattazione nel merito;
- ◆ anzi proprio la funzione del personale dovrebbe avviare il processo istruttorio per l'elaborazione dell'indirizzo politico.

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza di un indirizzo politico per la delegazione trattante richiede una partecipazione di tutte le componenti dell'Amministrazione

Se i dirigenti degli altri settori non sono coinvolti nella definizione delle linee, questo

- ◆ Rischia di far venire meno la coerenza tra gli interventi di gestione del personale e le esigenze organizzative dell'Amministrazione
- ◆ Ostacola il processo di condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

La presenza, nella delegazione trattante di parte pubblica, di Amministratori (Assessori, Sindaco, Presidente Provincia)

- ◆ Favorisce la confusione dei ruoli,
- ◆ Crea un corto-circuito che delegittima i dirigenti
- ◆ Facilita il ricorso a mediazioni politiche invece che contrattuali
- ◆ Favorisce il collegamento tra contrattazione collettiva ed obiettivi dell'Amministrazione

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

Condizioni che favoriscono una contrattazione efficace

- ◆ Chiarire lo spazio negoziale e le aree proprie di altre forme di interazione (concertazione, informazione) che lasciano maggiore autonomia all'Ente
- ◆ Arrivare al tavolo avendo già elaborato proposte su tutti i possibili temi di discussione
- ◆ Stabilire delle priorità
- ◆ Non avere punti di resistenza imm modificabili

# Osservazioni sulla fase pre-trattativa



Regione Veneto

## Condizioni che favoriscono una contrattazione efficace

- ◆ Anticipare / esplorare i possibili obiettivi sindacali
- ◆ Preparare una strategia da adottare al tavolo negoziale
- ◆ Attribuire ruoli precisi ai componenti ed al capo-delegazione