

# Negoziazione gestire una trattativa sindacale

Formazione sindacale Cisl Scuola

# Caratteristiche di una situazione negoziale

- Presenza di Soggetti diversi portatori di interessi diversificati
- Possibilità effettiva di raggiungere gli obiettivi che ogni parte si propone attraverso una relazione tra le parti
- Presenza di condizioni che consentano un processo di **comunicazione** al fine di raggiungere un accordo

La **comunicazione negoziale** è finalizzata a generare alternative, è un processo di ricerca delle soluzioni migliori nel contesto dato.

# Definizioni di negoziazione

Relazione in cui le parti riceverebbero un vantaggio dalla cooperazione, ma sono in conflitto sul modo con cui suddividere i vantaggi

J.F. Nash, *The bargaining problem*, 1950

Un processo di interazione in cui due o più parti cercano di accordarsi su un risultato reciprocamente accettabile, in una situazione di conflitto tra interessi

D. Druckman, *Negotiations: social- psychological perspectives*, 1977

Si assiste ad un processo negoziale in quelle situazioni in cui due o più parti riconoscono l'esistenza di differenze di interessi tra di loro, ma intendono, o sono costretti a raggiungere un accordo

H. Raiffa, *The art and science of negotiation*, 1982

La negoziazione è il processo attraverso il quale due (o più) parti, nel disputarsi una risorsa scarsa, vanno alla ricerca di un accordo che sia il migliore possibile

# Possibili esiti

- Decisioni congiunte (accordo)
- Decisione unilaterale (mancato accordo)

Diritto di decisione autonoma delle parti:

un componente RSU nell'esercizio della sua funzione non è soggetto alla dipendenza gerarchica dal dirigente scolastico

Rispettare i ruoli:

ognuno gioca la sua parte

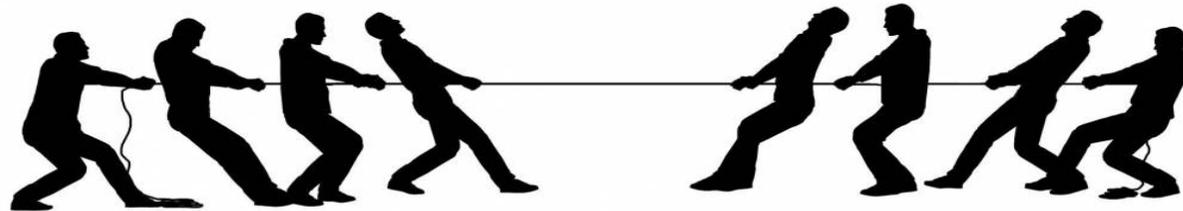
Saper gestire il conflitto

Essere creativi

Individuare una «zona di accordo»

- **NEGOZIATO A STRUTTURA DISTRIBUTIVA**

Situazioni in cui il guadagno o la perdita di un partecipante è perfettamente bilanciato da una perdita o un guadagno di un altro partecipante in una somma uguale e opposta. **Il negoziato ha una struttura distributiva.**

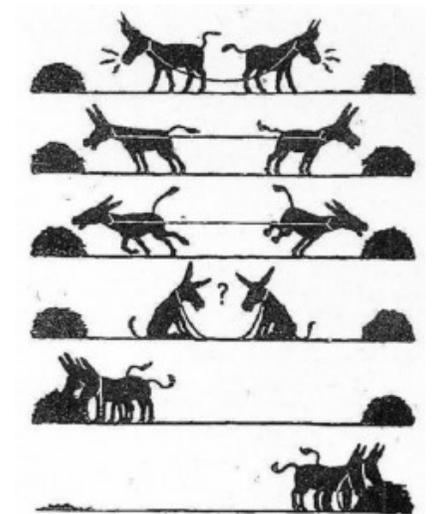


**Io vinco, tu perdi  
Tu vinci, io perdo**

- **NEGOZIATO A STRUTTURA INTEGRATIVA**

Situazioni nelle quali gli interessi delle parti sono complementari, il negoziato ha **una struttura integrativa**

l'**approccio integrativo** in cui le parti ricercano accordi che massimizzino il ritorno per entrambe, lavorando in partnership per aumentare il più possibile la gamma delle opzioni possibili, anche individuando soluzioni prima non visibili



**E' possibile che tutte le parti vincano**

Fare comunità, generare valori

# In molte situazioni è opportuno tentare di trasformare l'approccio al negoziato da distributivo in integrativo

Due bambini stanno discutendo tra loro perché entrambi vogliono avere l'ultima arancia rimasta nella fruttiera. Un adulto si intromette nella loro discussione e cerca di trovare una soluzione.

Grazie alla domanda "perché la vuoi" si passa dalle **posizioni** agli **interessi sottostanti**: *voglio la buccia per fare un pupazzo, voglio la spremuta*  
ecco che entrambi possono essere soddisfatti al 100% come se le arance fossero due.

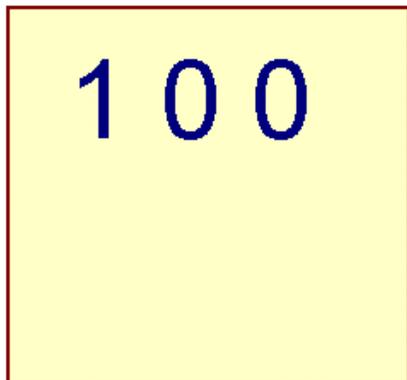
La soluzione integrativa discende dalle informazioni pervenute dalla risposta alla domanda: "ok, vuoi l'arancia, ma perché la vuoi?"

Soluzioni vantaggiose per entrambi, anche se talvolta asimmetriche (può accadere che siano maggiormente premianti per una delle parti sulle altre)

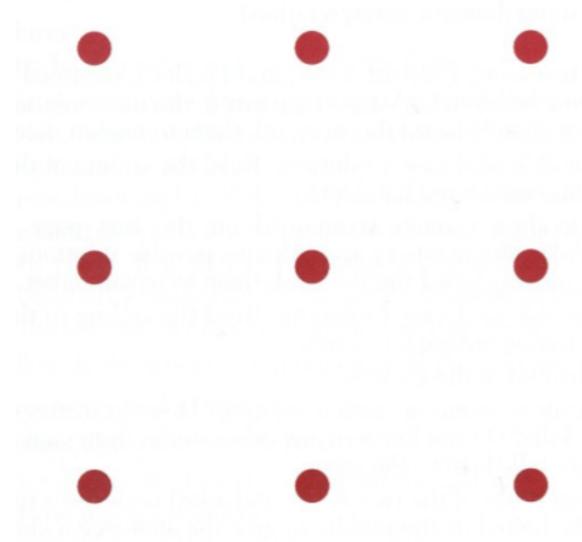
Attenzione a non soffermarsi sulla dimensione di perdita rispetto al massimo ottenibile, ma valutare il guadagno rispetto all'ipotesi di non accordarsi affatto

# Atteggiamiento creativo ed esplorativo

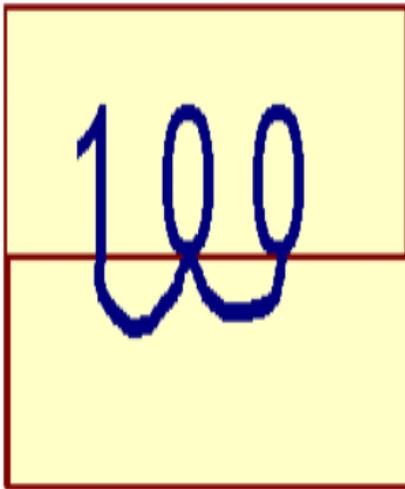
E' possibile scrivere il numero 100 su un foglio come si vede qui sotto senza mai staccare la punta della penna dal foglio?



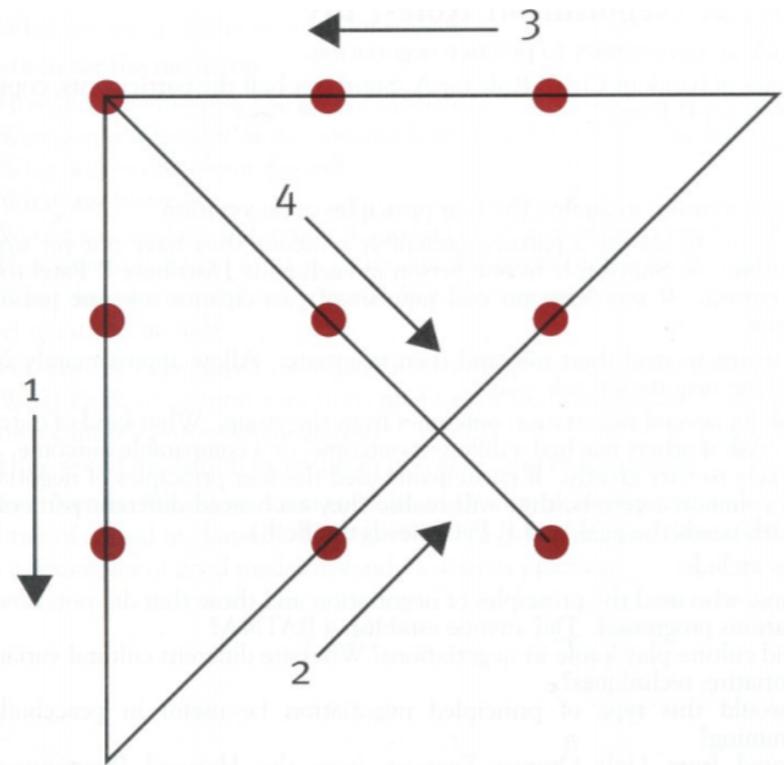
unire i nove punti utilizzando solo quattro linee dritte e senza staccare la matita dal foglio.



Si piega il foglio e si scrive 100 come illustrato nella figura qui sotto.



Si rimette a posto la piegatura ed ecco il risultato.



Ristrutturare il campo percettivo  
rispetto alla situazione negoziale

# Cosa fare prima dell'attività negoziale

Acquisire informazioni sulle tematiche oggetto dell'accordo e gestire le informazioni che abbiamo, senza dare vantaggi alla controparte

Quali informazioni ho?  
Qual è l'obiettivo?  
Quali strade alternative sono possibili se non si raggiunge l'accordo?  
Quali le conseguenze?

Definire condizioni minime per le quali l'accordo può ritenersi accettabile

Valutare costi/benefici in caso di mancato accordo

Confrontarsi all'interno della RSU per individuare obiettivi e strategie comuni

## Durante il negoziato

Curare la credibilità delle proprie posizioni. Se si ritiene che la controparte stia bluffando, utilizzare domande e affermazioni per scoprire il gioco. E' una buona norma essere vigili sulle affermazioni della controparte e verificarle.

Non azzardare bluff su questioni o aspetti della negoziazione che in seguito non possiamo eliminare dalla trattativa qualora il bluff non dovesse funzionare.

Essere pazienti,  
perseveranti ma non  
ostinati

La fiducia tra le  
parti è una  
risorsa

Evitare il muro  
contro  
muro sulle  
questioni  
considerate da noi  
meno importanti

Quando vi sono più materie oggetto di accordo, individuare i diversi gradi di utilità per l'interlocutore, in modo da poter scambiare in maniera differenziata, con compensazione tra guadagni e perdite per ogni parte

Effettuare piccole aperture, in attesa di comportamenti simili delle altre parti

Cercare di evidenziare elementi di equità nell'accordo. Per convincere l'altro dell'equità dell'accordo e persuaderlo a accettare: è utile aiutarsi con dati, esperienze e conoscenze sull'oggetto della negoziazione, che possano supportare gli argomenti e offrire una giustificazione esterna ("oggettiva") all'accordo. Il buon negoziatore tiene anche in buon conto i processi "equi" (ci sono processi che possono sembrare maggiormente legittimati a livello di equità, come ad esempio: "io taglio, tu scegli la fetta").

# Errori da evitare

Esacerbare conflitti personali o valoriali.  
La parte datoriale non è il nemico ma un partner nel confronto.  
Occorre essere decisi sui problemi ma non duri con le persone

Escalation del conflitto mediante irrigidimenti o minacce

Rimanere ancorati alla posizione assunta dall'interlocutore senza cogliere i reali interessi sottostanti (cosa vuole realmente l'attore negoziale?)

PROBLEMA Trattativa di posizione: quale gioco giocare?		SOLUZIONE Cambiare gioco: negoziare sul merito
Negoziazione morbida	Negoziazione dura	Negoziazione di principi
Le parti sono amici	Le parti sono avversari	Le parti sono persone che risolvono un problema
Lo scopo è accordarsi	Lo scopo è vincere	Lo scopo è un buon esito raggiunto con efficienza e amichevolmente
Fare concessioni per coltivare il rapporto	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto	Scindere le persone dal problema
Essere morbidi con le persone e con il problema	Essere duri con il problema e con le persone	Essere morbidi con le persone e duri con il problema
Fidarsi degli altri	Diffidare degli altri	Procedere indipendentemente dalla fiducia
Cambiare posizione facilmente	Trincerarsi sulla propria posizione	Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
Fare offerte	Fare minacce	Esplorare gli interessi

Modello di Fisher - Ury

Tratto da *La negoziazione Win Win* –  
M.C. Rocco, 2015

PROBLEMA Trattativa di posizione: quale gioco giocare?		SOLUZIONE Cambiare gioco: negoziare sul merito
Negoziazione morbida	Negoziazione dura	Negoziazione di principi
Svelare fin dove potete scendere	Nascondere fin dove potete scendere	Evitare di avere un limite invalicabile
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo	Inventare soluzioni vantaggiose per entrambi
Cercare una sola risposta: quella che essi accetteranno	Cercare una sola risposta: quella che voi accetterete	Sviluppare molte opzioni fra le quali scegliere: deciderete più tardi
Insistere sull'accordo	Insistere sulla propria posizione	Insistere sui criteri oggettivi
Cercare di evitare la prova di forza	Cercare di vincere la prova di forza	Cercare di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla volontà
Cedere alla pressione	Far pressione	Ragionare ed essere aperti: inchinarsi ai principi e non alle pressioni

## Fisher e Ury

- ✓ Conoscere a fondo la cultura ed il modo di pensare delle controparti
- ✓ Mettersi nei panni della controparte
- ✓ Comportarsi in modo difforme dagli stereotipi che gli altri possono nutrire su di noi
- ✓ Mettere l'interlocutore a proprio agio
- ✓ Esprimere direttamente le proprie opinioni, richieste ed emozioni
- ✓ Esplorare le ragioni, le diverse basi di partenza del ragionamento facendo domande aperte
- ✓ Fornire e controllare le informazioni parafrasando
- ✓ Verificare interessi e valori
- ✓ Dimostrare reale comprensione e disponibilità ad approfondire, ascoltare, arricchire l'analisi
- ✓ Inviare segnali positivi
- ✓ Accettare soluzioni intermedie
- ✓ Fare proposte
- ✓ Se la discussione inizia in modo acceso accettare momentaneamente le critiche senza controbattere
- ✓ Consentire gli sfoghi altrui senza reagire (spostando l'attacco sulla persona al problema)
- ✓ Se la discussione continua ad essere accesa chiudere la comunicazione
- ✓ Interrompere l'interazione e utilizzare le pause
- ✓ Usare sotto-processi negoziali sulle regole del gioco e le procedure accettabili di comportamento

# Dopo la conclusione dell'Accordo

Verificare il consenso

Gestire l'Accordo

Verificare i risultati

E se la parte datoriale non vuole dialogare? Se il confronto è solo formale? Se vi sono tattiche dilatorie?

Non rassegnarsi

Indire un'assemblea

Coinvolgere la struttura provinciale

Il Nuovo CCNL cosa ci dice?

Nuova regolazione dell'atto unilaterale  
(art.7, c. 6 e c. 7 – art.22, c. 5 e c.6)

Osservatorio (art. 7, c.12)