

ADAPT



Fondazione
Marco Biagi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia



Relazione

**Contrattazione collettiva,
tecniche di negoziazione
e assetti di relazioni di lavoro**

Silvia Foffano

Quotidianamente le persone sono coinvolte in processi di tipo negoziale, tanto nella sfera privata quanto in quella professionale. Comprensibilmente, ne consegue che il tema sviluppato durante le lezioni del Professor Rojot ed inerente le “tecniche di negoziazione” copre un ruolo centrale nella società. Di fatto, buona parte delle soddisfazioni personali e del successo professionale di un individuo dipendono dalla capacità di imporre i propri interessi senza perdere di vista quelli dell’interlocutore, nell’ottica di un accordo improntato alla correttezza.

Con la presente relazione non si ha la presunzione di entrare nel merito e di approfondire un argomento di estrema importanza per le relazioni umane nonché di lavoro, ma semplicemente di delineare le caratteristiche generali dell’argomento. Questo il motivo per cui, preliminarmente, si rende necessario definire il significato di “negoziiazione”, per poi procedere alla identificazione degli elementi che la caratterizzano. Essa, come si avrà modo di spiegare, si sviluppa attraverso un processo di cui sia le modalità sia la fase conclusiva sono complesse e non facilmente prevedibili se non in via assolutamente generica. L’etimologia del termine ci riporta alla parola “*negotium*” (affare), che a sua volta deriva dalla negazione “*nec*” e “*otium*” (ozio). Pertanto, questo termine si può applicare a molte situazioni; per esempio, può assumere la forma della negoziazione la relazione tra due o più persone, due o più imprese, due o più soggetti sociali, due o più Stati. Non bisogna confondere la negoziazione con la contrattazione. Quest’ultima riguarda prevalentemente la parte esplicita della risorsa negoziale, mentre la negoziazione tratta la parte nascosta del conflitto.

Di fatto, il significato di negoziazione è più ristretto di quello ora assunto poiché per la sua sussistenza devono essere presenti determinati elementi caratterizzanti. Questi sono: la presenza di soggetti diversi con valori, obiettivi ed interessi non coincidenti; una relazione di interdipendenza tra i soggetti (nel senso che il loro obiettivo può essere raggiunto solo attraverso la cooperazione e lo scambio reciproco); l’esistenza di un disaccordo rispetto al quale le parti riconoscono l’utilità della cooperazione.

Inoltre, il processo di negoziazione si può concludere in modi differenti: con una decisione unilaterale di rottura o con una decisione congiunta di accordo, a seconda che i soggetti riescano o meno a raggiungere un compromesso. Ciò che si può evidenziare e che emergerà in modo più evidente dalle prossime righe è che il processo descritto è un “processo di ricerca” in grado di gestire l’incertezza e di trovare soluzioni anche a problemi non strutturali, quelli per i quali non esiste una soluzione predeterminata.

I soggetti che si occupano della negoziazione cercano di controllare lo scambio non sacrificando la centralità dell’osservatore e stabilendo una relazione alla presenza di soggetti, livelli ed interessi diversi.

Sintetizzando, possiamo tracciare la posizione del negoziatore come un soggetto che realizza interessi e contenuti diversi, sperimenta e contratta soluzioni, propone consenso, produce diversità e la tratta adeguatamente per giungere ad un punto di comunio-

* Nello scorso mese di aprile (22 e 23 aprile 2009) il Professor Jacques Rojot (Università Panthéon-Assas Paris II) ha tenuto il corso Contrattazione collettiva e tecniche di negoziazione alla Scuola di Alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro di Adapt e della Fondazione Marco Biagi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Alcuni dottorandi hanno utilizzato gli appunti delle lezioni, i materiali segnalati dal docente e alcuni saggi di dottrina per realizzare un approfondimento su Contrattazione collettiva, tecniche di negoziazione e assetti di relazioni di lavoro. Questa nota contiene una sintesi dei punti che maggiormente caratterizzano detta tematica.

ne che non significa eguaglianza – in altre parole, il negoziatore rispetta la pluralità cercando di renderla comune – tratta il dissenso e infine inventa relazioni, rapporti e processi.

Il punto di partenza della negoziazione è la complessità. La scienza della complessità applicata alle relazioni dà luogo alla negoziazione quale fase di passaggio per la cooperazione e gestione del disequilibrio. Perciò, tale tecnica non serve quando una delle parti può esercitare con successo il suo potere di imposizione di una data soluzione, obbligando l'altra a mettere a disposizione le risorse di cui dispone. D'altro canto, la negoziazione è inutile quando le parti non sono interdipendenti tra loro, ovvero non riceverebbero alcun vantaggio dalla loro occupazione. Inoltre, essa è impossibile quando gli interessi delle parti sono diametralmente opposti, tali cioè da rendere non realizzabile una soluzione di compromesso che accontenti entrambi i contendenti.

Pertanto, la concretizzazione di una situazione negoziale è strettamente connessa alla realizzazione da parte degli attori di un qualche risultato vantaggioso per entrambi, attraverso lo scambio reciproco di risorse.

Al fine del raggiungimento di un accordo, è necessaria l'esistenza di uno spazio "negoziale" nel cui ambito siano possibili una o più soluzioni che recepiscano gli interessi delle parti. Per definire lo spazio negoziale si deve individuare il "punto di resistenza" dei negoziatori (chiamato anche "prezzo di riserva"), ovvero il "minimo" di utilità che essi devono o vogliono ricavare dall'accordo perché questo possa realizzarsi. Il punto di resistenza è insomma quel vantaggio che ciascuna parte deve ricavare dalla cooperazione con l'altra, per cui è ciò che rende vantaggioso lo scambio di risorse. Sotto il punto di resistenza, alle parti conviene non accordarsi; sopra quel punto sono possibili più soluzioni, con diversi gradi di utilità per una parte, a discapito dell'altra. Se tra i due punti di resistenza si crea uno spazio, questo spazio è chiamato "zona di accordo", al suo interno è possibile generare più soluzioni del gioco, tutte vantaggiose per entrambi, anche se talvolta asimmetriche (cioè premiano un giocatore più dell'altro).

All'interno della zona di accordo si deve evidenziare la complessità della situazione che contraddistingue i due soggetti, essa è ben rappresentata dal nome con cui tipicamente è descritta, infatti si parla di c.d. "gioco di interessi".

Dato il presupposto che la competenza a negoziare si costruisce con l'esperienza, di fronte ad una situazione negoziale è di essenziale rilevanza l'individuazione della struttura del gioco che si instaura tra le parti. Infatti, esistono due differenti strutture del gioco di interessi: quella degli interessi opposti e quella degli interessi parzialmente complementari. Nel primo caso la struttura negoziale sarà di tipo distributivo per cui si potrà sostenere che "una parte vince ciò che l'altra perde". Nel secondo caso il gioco negoziale ha una struttura integrativa ed è possibile che entrambe le parti vincano. Nel caso di questa ultima situazione le poste in gioco sono più d'una e per ciascuna gli attori hanno differenziate preferenze, per cui lo scambio avverrà attraverso la cessione di risorse con scarso valore per chi le cede e grande per chi le riceve.

La strategia delle parti coinvolte nella negoziazione ha come basilare presupposto l'analisi da parte di ciascuno dei costi/benefici in caso di mancato accordo, e devono essere individuati i contenuti minimi che l'accordo deve raggiungere per essere considerato accettabile. Fondamentali, per lo più nel caso di interessi di tipo distributivi, raccogliere tutte le informazioni necessarie e ricercare partner alternativi. La presenza di questi ultimi, infatti, indebolisce il potere negoziale del negoziatore. Ad ogni modo, la ricerca di partner alternativi non è sempre possibile.

Nel caso in cui si individuano interessi di tipo distributivo, il punto di accordo è nel valore medio tra le prime due offerte dichiarate visto che le parti non sono a conoscenza del prezzo di riserva. Tipicamente gli attori utilizzeranno piccole concessioni per sondare la controparte e spingerla verso un uguale comportamento a loro favore.

Più complesse risultano le negoziazioni di tipo integrativo, che aggiungono attenzioni ulteriori a quelle fino ad ora descritte. In questo caso vi è un maggiore “portafoglio negoziale” che deve essere analizzato da entrambe le parti al fine di scoprire i diversi gradi di utilità che ciascuna risorsa riveste per la controparte.

Alcuni dilemmi durante le trattative riguardano la quantità di informazioni che possono essere cedute e le modalità per convincere la controparte a svelare il suo gioco, senza rischiare troppo. Tra le possibili strategie volte a risolvere questi dubbi, occorre ricordare i giochi di reciprocità incrementale (piccole aperture, in attesa di comportamenti simili dell'altra parte), l'acquisizione di informazioni di parte neutrale (da confrontare con quelle espresse al tavolo), la conoscenza personale della controparte.

A questi dubbi deve aggiungersi che l'ovvio opportunismo e la connaturata ambiguità dei processi di comunicazione nell'ambito di un negoziato, possono essere inoltre aggravati da alcune frequenti distorsioni cognitive dei negoziatori. Essi, infatti, trovandosi in una situazione ad elevata incertezza, possono agire in modo poco razionale, trascinati da modelli mentali (*frames*) di interpretazione degli eventi che contribuiscono a complicare il gioco negoziale.

Un errore in cui il negoziatore potrà incorrere sarà quello di focalizzarsi sulle posizioni assunte dagli interlocutori e non sui reali interessi sottostanti.

Vero è, che le posizioni negoziali coprono ciò che spesso le parti hanno veramente a cuore ed un negoziatore abile deve essere in grado di scalfire lo strato delle posizioni, raggiungere e comprendere i reali interessi della controparte; ciò favorisce un esito positivo del negoziato, anche perché per ogni interesse ci sono più possibili posizioni che lo soddisfano.

Durante una trattativa, i negoziatori potrebbero essere portati ad identificare la persona con la posizione che ha assunto, trasformando il conflitto tra interessi in conflitto tra persone. Le questioni personali (concetti come stima, fiducia, tradimento, odio) devono essere districate e considerate a parte: ciò che deve interessare i negoziatori è il problema da risolvere, e per raggiungere questo risultato la controparte è un indispensabile partner.

In conclusione, emerge che il processo di negoziazione, seppur parte della vita quotidiana, in ambito professionale si caratterizza in modo peculiare con “regole” e procedure ben delineate. Inoltre, la stessa conclusione della negoziazione può apparire scontata agli occhi di chi è un esperto e un professionista del settore. Per cui, seppur in modo scontato, si può notare che sorge necessario il coinvolgimento in processi di questo tipo di soggetti che siano professionisti e che, di conseguenza, abbiano la capacità di ricavare il massimo dalla negoziazione attraverso un processo che a loro può risultare “quasi” prevedibile.

Silvia Foffano

Dottoranda di Ricerca

Scuola internazionale di Alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro

Adapt – Fondazione Marco Biagi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia