Manuale per Piccoli Machiavelli: Casi Applicativi #1, 25

Domenico Famà

Conflict Management Series, e-book 1

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Manuale per Piccoli Machiavelli

50 Tattiche di Negoziazione Distributiva

Esempi Applicativi #1, 25

e.book 1

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria

Introduzione generale e Indice

Stavo approfondendo i temi del conflitto e della negoziazione nelle organizzazioni (vedere la Bibliografia) quando mi sono imbattuto in un elenco di 50 tattiche negoziali, tipiche delle trattative di tipo distributivo (Rif.4 e 2) .

Il tentativo di memorizzarle dopo una semplice lettura si stava rivelando velleitario. Così mi è venuto in mente che le avrei meglio assimilate se mi fossi sforzato di recuperare dei casi a cui farle corrispondere, da esperienze a me note, altrui o mie.
Da qui l'idea di questo e-book (diviso in due parti, con 25 tattiche ciascuna).

Quale può essere la sua utilità?
A mio parere per due ragioni principali.
Innanzi tutto, le organizzazioni sono da sempre uno dei luoghi della negoziazione, dove i contrasti ed i problemi vengono preferenzialmente affrontati in via pre ed extra giudiziale / contrattuale (fra capo e collaboratore; fra pari; con i vari *stakeholder*, dai clienti ai fornitori ai sindacati alle autorità pubbliche ecc.) (Rif 2).
Nella relazione col personale, la attività di gestione e trasformazione del conflitto è condivisa fra management e funzione HR. La funzione manageriale del resto si sta sempre più assottigliando, a seguito di una prima ondata di digitalizzazione dei sistemi gestionali e di controllo, ed ancor di più sarà messa in questione dalla prossima ondata di automazione.
In questo contesto mi attendo che alcuni ruoli della funzione HR, in particolare il Business Partner HR, saranno sempre più coinvolti in attività di trasformazione del conflitto, confermando questa capacità come critica, *core* per il ruolo.

La seconda ragione è che il conflitto (potenziale o agito) è un sintomo di tensioni, incomprensioni, pressioni che un contesto di cambiamento accelerato, come quello che stiamo vivendo, e che si esacerberà ulteriormente nei prossimi anni (cambiamenti tecnologici, perdurare dello stato di incertezza strategica, maggiore autonomia dei ruoli, ecc.), andranno solo aumentando (Rif.3).

Ne consegue che la capacità di negoziare non può rimanere a livello istintivo, ne basarsi solo su una esperienza non ragionata, *modellizzata*, strutturata in una personale cassetta degli attrezzi dell'operatore HR.
Questo e-book, in conclusione, vuole essere un umile stimolo ad investire nello sviluppo più formale ed approfondito della capacità negoziale e più in generale di gestione e trasformazione dei conflitti.

Solo due parole sul taglio che ho dato a questo lavoro.
I casi sono di due tipologie: trattative coi sindacati oppure conflitti (potenziali o in atto) in attività gestionali (personale o altre risorse). Nella Tabella 1 è mostrata la distribuzione per tipo delle prime 25 tattiche (quasi eguale l'incidenza dei casi sindacali e di quelli di gestione del personale: circa 40%).
Per alcune di esse (#2 su 25), non sono stato testimone di pratiche applicazioni: saranno benvenuti eventuali *case history* che vorrete raccontarmi e che, col vostro eventuale permesso, potranno completare una seconda edizione.

Per quanto riguarda gli esempi relativi alla gestione del personale, ricostruendoli, mi sono accorto che, se venivano descritti dal punto di vista del collaboratore, ne sarebbe emerso un piccolo "manuale machiavellico" della parte più debole.
Confesso che non ho saputo resistere alla tentazione di adottare questo approccio nella descrizione di tutti i casi di questo tipo.

Tabella 1

Tattica		Tipologia del caso		
		Relazioni industriali	Gestionale	
			People	Altre risorse
1.	Chiedere di più	X		
2.	Indugiare al si		X	
3.	Ricalcitrare			X
4.	Migliorare		X	
5.	Argomentare	X		
6.	Limitarsi l'autorità		X	
7.	Far dividere la differenza			
8.	Partire dall'accordo	X		
9.	Concedere ad arte	X		
10.	Coinvolgere col tempo	X		
11.	Colpire Basso		X	
12.	Tolleranza al Fallimento		X	
13.	Temporeggiare	X		
14.	Tacere		X	
15.	Raschiare il Fondo		X	
16.	Gestire il Rifiuto		X	
17.	Pressare	X	X	
18.	Indirizzare	X		
19.	Mettere all'Asta		X	
20.	Cogliere i Segnali Deboli	X		
21.	Imporre Scadenze		X	
22.	Avvisare e Promettere	X		
23.	Inscenare le Emozioni	X		
24.	Vedere il Bluff			
25.	Provocare il Boia		X	

.

Indice

E.book 1 **- Introduzione generale ed Indice**
- Tattiche Negoziali #1, 25
- Riepilogo

E.book 2 - Tattiche Negoziali #25, 50
- Postfazione

1. Chiedere di più

1.1 Descrizione

Partire con una richiesta iniziale ben al di sopra del proprio vero obbiettivo permette di creare lo spazio per la negoziazione, in caso contrario si risulterebbe inflessibili nel corso della trattativa, il che non sarebbe il miglior biglietto da visita per negoziare.

1.2 Il Caso

Il contesto è quello di una trattativa sindacale per una riduzione di organici tramite adesione ad un piano di incentivo all'esodo. Giunto il momento di affrontare l'issue del valore base dell'incentivo, la richiesta delle parti sindacali è stata pari al doppio dei valori negoziati in precedenti piani.
Una apertura chiaramente non realistica, ma opportuna per creare uno spazio di manovra, in cui ad ogni concessione di una parte ci si aspetta corrisponda una concessione dell'altra per poter far procedere il negoziato. In caso contrario la trattativa si irrigidisce.
Vedere "23. Inscenare le Emozioni" per un esempio di contro mossa da parte aziendale.

2. Indugiare al Si

2.1 Descrizione

Non accettare subito una richiesta/ offerta, anche se accettabile (in linea col nostro obbiettivo).

2.2 Il Caso

Nella vita lavorativa quotidiana ci sono numerose situazioni che possono con figurasi come potenziali occasioni di negoziato.
Ad esempio in occasione di incrementi salariali o di riconoscimenti di bonus legati alla prestazione.
Appare naturale e doveroso in queste occasioni mostrarsi riconoscenti, o perlomeno accettare di buon grado l'intervento.

In almeno un caso, ho potuto osservare che un atteggiamento sistematico di questo tipo, ad un certo punto è stato interpretato dal responsabile del collaboratore come "tipico di persona che *si accontenta*".
L'anno successivo, in presenza di altre priorità (*retention* di altri collaboratori), quel responsabile ha pensato di poter affrontare con leggerezza, senza adeguata preparazione del colloquio, la scelta di erogare di meno a questa persona, nonostante una performance particolarmente buona.
Con sua sorpresa, questa volta il collaboratore ha reagito in modo differente, probabilmente valutando di essere coinvolto in una relazione asimmetrica quanto a fiducia, trasparenza e reciprocità.
La sua reazione è stata di indugiare nel mostrarsi di ricevere di buon grado il riconoscimento. Quindi ha iniziato ad argomentare sugli aspetti particolarmente buoni della sua prestazione, sulla significatività del suo contributo al buon funzionamento del team, più volte riconosciuto dallo stesso manager, sui progetti di ulteriore miglioramento e sulle aspettative di crescita professionale. Per poi chiedere un feedback sulle ragioni che, nonostante quell'anno apparisse anche più proficuo dei precedenti, questo non venisse riconosciuto adeguatamente. Anzi, di fronte alla difficoltà nel vedersi fornire un razionale, il collaboratore insisteva sulla sua sincera volontà di comprendere dove potesse lavorare per "adeguare la sua prestazione".
Il risultato è stato un mutamento di opinione da parte del responsabile sul carattere del collaboratore ed una maggiore attenzione a gestire la relazione con lui.

Ogni occasione di scambio (in questo caso: "riconoscimento" per "motivazione") può essere valorizzata come opportunità negoziale per ottenere ancora di più, anche solo maggiore attenzione, cura o considerazione.

3. Ricalcitrare

3.1 Descrizione

In genere quando una delle due parti mostra riluttanza a proseguire nella trattativa a causa di una dichiarata perdita di motivazione (non so se voglio separarmi dal bene in vendita, siamo troppo lontani non vale la pena proseguire in questo sforzo, non so se mi interessa veramente, …).

3.2 Il Caso

Facendo riferimento alla vita lavorativa quotidiana, una situazione che può favorire l'utilizzo di questa tattica può essere ad esempio la negoziazione con un fornitore per l'acquisto di un servizio o di una applicazione che possono configurarsi come innovativi.
Il caso è relativo ad una società di consulenza che presenta una nuova metodologia di team building, appena acquisita da una società americana, ed il cui target preferenziale è il senior management (comitati di direzione, *business line management committee*, *steering committee* di progetto ecc.).
E' venuto naturale far leva su un principio per cui il rischio della innovazione ed il patrimonio di esperienza che il fornitore acquisisce tramite le prime implementazioni andrebbero condivisi/ suddivisi. Ad esempio accettando il fornitore di applicare uno sconto rilevante sul prezzo nominale, per monetizzare entrambi gli aspetti.
La richiesta inizialmente è stata presentata in modo diretto e, a fronte della indisponibilità dell'altra parte, nonostante un reale interesse, l'interlocutore aziendale ha cominciato a "ricalcitrare": manifestando dubbi sul rapporto costo/ rischi; sul fatto che già si sarebbe dovuto dedicare non poche energie all'interno, per sponsorizzare una novità in cui al momento potevate essere interessati solo voi, ecc.. Insomma valorizzando l'investimento che sapevate di dover fare, anche per superare le naturali resistenze interne, alla fine per fornire una opportunità ed un vantaggio al fornitore (che ad esempio avrebbe potuto usarvi con altri potenziali clienti come referenza).
Questa posizione ha di fatto aperto una trattativa per giungere ad un punto di equilibrio accettabile da entrambi.

4. Migliorare

4.1 Descrizione

Far notare all'altra parte che "potrebbe fare di meglio" senza fornire ulteriori dettagli chiarimenti ("lascio valutare a te come/ cosa, sei nella condizione migliore per farlo")

4.2 Il Caso

Facendo riferimento alla vita lavorativa quotidiana, una situazione che può favorire l'utilizzo di questa tattica è quella delle "mancate promozioni".
Buona parte dei responsabili sente il bisogno di essere apprezzato dai suoi collaboratori, in particolare quelli che più stima, e salvo eccezioni soffre se questi non riconoscono i loro sforzi (veri o millantati) per valorizzarli e riconoscere i loro meriti.
Inoltre va riconosciuto che tutti i responsabili sono in competizione nei momenti di suddivisione del budget (interventi retributivi, promozioni, interventi di formazione, …). A nessuno (quasi) più che ad un responsabile dispiace di non ottenere soddisfazione alle richieste per il suo team.
Innanzi tutto perché rischia di doversi preoccupare più del solito della motivazione dei suoi collaboratori e poi perché tede a vivere questa situazione come un palesamento del suo scarso peso verso altri attori aziendali.
Il disagio del capo, in questi casi, in genere è manifesto poiché, anziché stare nel ruolo e difendere in modo argomentato le scelte aziendali, in modo più o meno palese tende a scaricare su di essa la responsabilità dell'insuccesso.
Naturalmente, per sopravvivere, il responsabile tenderebbe a rimandare il problema sino al successivo torneo di suddivisione del budget.
Questo è il momento di adottare la tattica del "Miglioramento", proprio facendo leva su questo disagio dell'altra parte (se viene riscontrato).

Il caso che mi sovviene è proprio quello di un collaboratore che è risultato insoddisfatto nella aspettativa per una promozione a quadro. Nel colloquio col responsabile, visibilmente imbarazzato in quanto il razionale non era relativo al peso della posizione ricoperta bensì all'usuale tema della limitazione del budget di promozioni e al gioco delle priorità fra enti differenti, il collaboratore manifesta la sua delusione e la difficoltà ad accettare serenamente un razionale su cui non può intervenire personalmente per il futuro. Si sente impotente e non vede una via d'uscita.
Solo il responsabile la può trovare, in quanto si tratta di processi decisionali i cui lui è attore. A questo punto il collaboratore chiede al responsabile di sapere come intende muoversi per ridurre, se non azzerare,
il rischio di un esito simile alla prossima tornata utile.
Il responsabile si trova costretto a non poter rimandare il problema: per dare una risposta ad un collaboratore, la cui motivazione gli preme, deve pensare ad un piano di azione, tempistiche ed azioni, di fatto mettendosi anche nella condizione oggettiva di essere monitorato nei progressi dal collaboratore, soprattutto se alcune azioni lo coinvolgono.

5. Argomentare

5.1 Descrizione

E' facile rilevare che offerte, rifiuti, richieste, accettazioni in genere vengono sempre argomentati. Lo scopo è quello di giustificare, rendere più accettabile o condivisibile una posizione / decisione. Se non è comunque possibile ottenere i consenso sui contenuti, almeno si tende a salvaguardare la relazione mostrando che la scelta ha un razionale (oggettivo e non *ad personam*), non è arbitraria.

La tattica è utilizzata, in modo più complesso, anche per fare retromarcia rispetto ad una posizione precedente, magari assunta con molta fermezza.

5.2 Il Caso

Nella maggioranza dei casi presentati per le altre tattiche, appare l'utilizzo delle argomentazioni come tattica di supporto. Si rimanda quindi a quelli.

6. Limitarsi la Autorità

6.1 Descrizione

Attribuirsi, di fronte all'altra parte, meno potere contrattuale o influenza al proprio interno di quanto sia in realtà. E' una tattica utile in molte situazioni in quanto permette ad esempio di: prendere tempo in situazioni difficili, evitare di entrare in una trattativa che non si desidera o non i può affrontare, ecc.

6.2 Il Caso

Il caso che presenterò è quello di una negoziazione per un incentivo all'esodo concordato di un dirigente.
Per gestire questi casi, le aziende definiscono precise policy coi parametri ed i limiti entro cui condurre la trattativa. Anche perché, coi parametri definiti e sulla base del numero di esuberi che risultano dal *work force planning,* vengono definiti gli accantonamenti con cui gestirli.
Il negoziatore aziendale è quindi ben informato sugli elementi con cui gestire il suo mandato.
Nel caso specifico, viene raggiunto un accordo verbale sul valore dell'incentivo. Si tratta di finalizzare il tutto facendolo validare dall'owner del budget.
Questi però, non solo non valida l'accordo raggiunto, ma spiegando che sono aumentate le previsioni di esubero, senza adeguamento del relativo fondo, informa che è stato variato il valore massimo dell'incentivo. Ne consegue che, poiché il nuovo *cap* è inferiore a quanto accettato dall'altra parte, il negoziatore aziendale deve tornare dal dirigente per rinegoziare i termini dell'accordo.
Malgrado un tentativo di negoziazione interna, il negoziatore ritorna dal collega dirigente, ma anziché tentare una trattativa al ribasso, di cui non condivideva il nuovo razionale, spiega che sono intervenuti dei cambiamenti.
Questi cambiamenti, non solo non permettono di chiudere l'accordo come auspicato, ma permane una situazione di incertezza tale per cui lui non si sente di intavolare una nuova trattativa, senza avere stabilità delle condizioni al contorno: è meglio ritardare un po' la conclusione e farla con le nuove regole stabilizzate.
Il collega dirigente, oramai rimasto soddisfatto della precedente offerta finale, anziché rompere il negoziato, comprendendo che avrebbe ottenuto in seguito solo offerte peggiori, cerca di capire se la situazione può essere gestita da qualcuno con maggiore discrezionalità.
Naturalmente l'owner del budget: a cui il dirigente si rivolge per cercare di chiarire la situazione, scavalcando il primo negoziatore.
Mi risulta, che il dirigente sia poi uscito con il valore dell'incentivo pari a quello che in un primo momento non era stato validato dall'owner del budget stesso.

7. Far Dividere la Differenza

7.1 Descrizione

Portare l'altra parte a far notare che si è così vicini al risultato che varrebbe la pena coprire il gap che rimane fra le posizioni, facendo concessioni reciproche per avvicinarsi ("dividersi la differenza").
Trattare per chiudere progressivamente il gap fra richiesta ed offerta è quanto avviene normalmente, ma tacitamente, in una trattativa distributiva.
Farlo dichiarare esplicitamente alla controparte accelera i tempi di chiusura.

7.2 Il Caso

Per questa tattica non sono stato testimone di utilizzi in attività negoziali.

8. Partire dall'Accordo

8.1 Descrizione

Lavorare inizialmente sulle issue meno critiche, magari di natura procedurale o relative allo scambio di informazioni, per raggiungere accordi sulle parti secondarie.
E' un modo per stabilire da subito un clima più collaborativo anziché immediatamente conflittuale.

8.2 Il Caso

Il caso che presento è quello di una trattativa sindacale per la riduzione degli organici mediante incentivo all'esodo. Oggi è abbastanza raro che le trattative sindacali siano pregiudizialmente conflittuali, quindi questa tattica, anche nel caso in questione, è stata usata dalle parti sindacali per fare in modo che l'azienda dedicasse sufficiente attenzione ad aspetti secondari rispetto alle main issue per l'azienda (numero degli esuberi e valore dell'incentivo), ma comunque importanti per incrementare il valore dell'offerta complessiva (comprensiva anche di elementi non immediatamente monetari) ai collaboratori in esubero.
Nel caso specifico, le parti sindacali hanno inizialmente elencato una serie di proposte di arricchimento del paniere offerto (ad esempio: allungamento della copertura della polizza sanitaria per un periodo successivo alla cessazione de rapporto di lavoro; formazione come supporto alla *employability;* ecc.), ottenendo la disponibilità di massima dell'azienda, la quale è riservata di presentare delle proposte più specifiche in momenti successivi della trattativa.
In questo modo, entrambe le parti hanno impostato una relazione collaborativa anche se non immediatamente impegnativa per l'azienda (i contenuti sarebbero venuti in un secondo momento, ed al limite erano persino revocabili, in funzione dell'andamento complessivo).
E' da notare che la parte sindacale in questa fase non ha menzionato elementi che, in questo tipo di accordi, sono in genere considerati parti standard del pacchetto di offerta, come ad esempio il servizio di outplacement per coloro che aderivano all'esodo incentivato (vedere anche "21. Imporre Scadenze").
Queste parti sono state menzionate alla fine della trattativa, addirittura dopo che sono state concordate le *main issue*, e quasi come se si trattasse di un promemoria per "evitare che venissero scordate" dalla parte aziendale (scordare è anch'essa una tattica negoziale: vedere anche "33 Dimenticare").

9. Concedere ad Arte

9.1 Descrizione

Le concessioni in una trattativa distributiva sono utili se portano anche l'altra parte a farle e questa reciprocità deve risultare chiara dalle modalità con cui la trattativa si sviluppa ora per ora. Una risposta di reciprocità rimandata nel tempo non deve assolutamente essere seguita da una ulteriore concessione (ad esempio così pensando di "supportare la motivazione della controparte ad andare oltre"). Questo approccio che, dopo un primo passo collaborativo, "copia" le reazioni della contro parte, corrisponde alla tattica detta "*tit for tat*" (o anche "occhio per occhio") formulata nell'ambito della Teoria dei Giochi (Rif.1 e 2).

9.2 Il Caso

Nelle trattative sindacali di natura distributiva questa è la tattica base. Ad esempio nel caso di negoziato del valore di incentivo per un esodo volontario da una azienda che ha dichiarato degli esuberi.
Nel caso specifico, presento come la tattica è stata usata dalla parte aziendale, con l'intento di operare la sua quota di avvicinamento rispetto alla controparte, ma al contempo cercando di contenere il valor medio erogato agli *esodanti*.
In sostanza, l'azienda ha proposto di strutturare l'incentivo in una parte fissa (da lì in poi chiamato incentivo base), uguale per tutti gli aderenti al piano, più alcune parti, quantificate al variare di alcuni parametri (ad esempio: anzianità aziendale, età anagrafica, carichi famigliari, appartenenza a categorie protette, ecc.) che tenessero conto del particolare svantaggio che il singolo lavoratore avrebbe sofferto in caso di adesione, causa la sua specifica situazione personale/ professionale, nel periodo prima di trovare un'altra occupazione.
Per ognuna di queste parti, la trattativa è poi proseguita con la modalità delle tradizionali concessioni reciproche.
Al termine della trattativa, per la sotto popolazione dei lavoratori maggiormente svantaggiati, il valore dell'incentivo complessivo erogato di fatto è risultato addirittura di poco lontano dalla richiesta iniziale delle parti sindacali, ma è stato abbondantemente compensato dal valore medio erogato.
Questo valor medio era più in linea con l'obbiettivo aziendale ed al contempo permetteva un buon equilibrio fra omogeneità del trattamento (garantito da regole e criteri oggettivi, uguali per tutti) e solidarietà (maggior attenzione per i più svantaggiati nella distribuzione delle risorse economiche complessive), conformemente ad alcuni dei valori guida del sindacato .

10. Coinvolgere col tempo

10.1 Descrizione

Quando si tiene a lungo impegnata la contro parte in una trattativa, cioè si fa leva una sua distorsione percettiva: quella di aver investito rilevanti risorse nel negoziato ("*sunk cost*" elevati), e di correre il rischio di vanificarli in caso di mancato accordo.
Il risultato complessivo è generalmente quello di ammorbidire le sue posizioni.

10.2 Il Caso

Un'azienda ha presentato una dichiarazione di esuberi in cui comprende anche la categoria dei dirigenti. Al tavolo della trattativa, il negoziatore aziendale propone di rimandare in un secondo tempo la issue sui dirigenti, argomentando che si tratta di una materia nuova in quel tipo di trattative, con le sue peculiarità, e che in fin dei conti si tratta di un numero molto limitato di esuberi.
La proposta di scorporo viene accettata dalle parti sindacali. Dopo un lungo iter, viene raggiunto il primo accordo sugli esuberi delle categorie quadri ed impiegati.
Al momento di affrontare la trattativa sui dirigenti in esubero, il negoziatore aziendale mostra una rigidità molto maggiore nei confronti delle richieste sindacali, mentre la maggioranza di queste (e sicuramente quelle con iscritti da rappresentare) cercava di assumere l'accordo già raggiunto come punto di riferimento. Infatti, la posizione aziendale evolve molto poco, malgrado un gran numero di incontri successivi.

La parte sindacale si trova in una situazione di *impasse*.
Se non accetta la posizione aziendale, dovrebbe iniziare azioni di ritorsione extra tavolo delle trattative, col rischio di danneggiare la fase di applicazione del precedente accordo, che fra l'altro aveva ottenuto un elevato livello di consenso da parte di impiegati e quadri. Inoltre, erano in corso ancora molti chiarimenti relativi proprio alla fase di applicazione ed era ancora pendente la posizione aziendale in merito al trattamento delle adesioni in eccesso rispetto al numero di esuberi concordato. Il rischio in caso di rottura era quello di creare grosse difficoltà ai collaboratori malgrado gli sforzi fatti sino a li, e con piena soddisfazione di tutti.

Se accetta la posizione aziendale, di fatto istituisce un precedente in tema di definizione di regole differenti per la gestione degli esuberi, al variare della categoria di appartenenza del lavoratore in esubero.
A quel punto, la parte sindacale decide che il male minore è il secondo e sigla un accordo differenziale (in peggio) per la categoria dei dirigenti.

In casi come questo, l'unico modo di evitare il rischio di rimanere condizionati dai propri "*sunk cost*" (i costi / investimenti sostenuti sino a quel momento) sarebbe stato quello di portare avanti le trattative su tutti i fronti, non rimandando nessuna delle issue della controparte.

In particolare se si tratta di una issue meno prioritaria, e quindi risolvibile "in altro modo" dalla controparte, anche senza un accordo sebbene in tempi differenti.
Infatti, in questa fase, le parti sindacali hanno ben presto realizzato che per l'azienda, la "Migliore Alternativa ad un Accordo Negoziato" (MAAN: Rif.5), oltre un certo livello di concessioni (non solo in

termini di incentivo, ma soprattutto in termini di regole per concordare i tempi delle uscite), era proprio il non raggiungere l'accordo (purché fosse già raggiunto quello sulla *main issue* nella dichiarazione di esuberi complessivi).
Sdoppiare le trattative ha cosi permesso alla parte aziendale di massimizzare il suo sfruttamento di una MAAN che valeva solo per uno dei segmenti della popolazione aziendale in esubero.

Il protrarsi delle trattative, ferma restando la MAAN della parte aziendale, ha poi incrementato i "*sunk cost*" della parte sindacale, sbilanciando ulteriormente i relativi poteri contrattuali.

11. Colpire Basso

11.1 Descrizione

Far credere di aver raggiunto/ essere prossimi ad un buon accordo, per poi far emergere difficoltà e fare di fatto una proposta al ribasso.
E' una tattica che fa sempre leva su una distorsione percettiva dell'altra parte: quella relativa alla percezione di un possesso già acquisito (la maggior parte degli elementi dell'offerta che non sono stati messi in discussione).
Non accettare il parziale ribasso su uno degli elementi (rottura della trattativa), porterebbe a perdere anche tutti gli altri guadagni già dati per acquisiti.
Potenzialmente (come suggerisce anche il *nick name* di questa tattica), si tratta di una tattica sleale.

11.2 Il Caso

In una azienda multinazionale, un collaboratore, a fronte di una richiesta da parte del responsabile di un rilevante cambio di ruolo, con parziale ridimensionamento della posizione iniziale, aveva a sua volta avanzato una serie di richieste abbastanza diversificate, che andavo da un aumento di stipendio ad un passaggio di categoria (la posizione iniziale era ridimensionata ma il suo potenziale di sviluppo era elevato, in considerazione dell'evolversi della strategia aziendale), ad una formazione specifica da effettuarsi presso un ente specialistico esterno, alla effettuazione di alcuni investimenti in strumenti a supporto dello svolgimento efficiente dell'incarico.
Dopo una non breve negoziazione fra collaboratore e responsabile sui dettagli di ogni singola richiesta, al momento della formalizzazione, emerge una difficoltà da parte della funzione HR:

- sarebbe stata applicata rigorosamente la politica aziendale che la eventuale richiesta di promozione sarebbe stata valutata solo al termine di un periodo di esercizio del ruolo pari a sei mesi, di fatto saltando al successivo anno fiscale;
- per quanto riguarda la richiesta di aumento di stipendio, il budget dell'anno per le revisioni salariali era già stato allocato. Anche in questo caso bisognava attendere il budget del nuovo anno fiscale per la sua valutazione.

Il collaboratore, se rifiuta la offerta al ribasso, corre il rischio di dover comunque cambiare ruolo e di perdere anche gli altri elementi dell'accordo che non sono in questione, tutto sommato in presenza di un impegno del responsabile a sostenere le restanti richieste per l'anno successivo. Quindi finisce per accettare.
Non è da escludere un certo grado di tatticismo da parte del responsabile, che difficilmente non si era precedentemente confrontato con la funzione HR che, sui temi di revisione salariale e passaggio di livello, è *policy owner*. Infatti la precauzione tipo, in questi casi, è coinvolgere tutti i soggetti decisori fin dalle prime fasi della negoziazione, in modo che non possano emergere eccezioni successive.

12. Tollerare il Fallimento

12.1 Descrizione

E' l'antidoto alla trappola dell'eccesivo coinvolgimento (soprattutto emotivo) nella trattativa, soprattutto quanto sono state investite molte risorse ("*sunk cost*").
Sostanzialmente si basa sull'ascolto delle proprie emozioni nelle varie fasi, allo scopo di recuperare un atteggiamento più razionale, il quale permette:

- di non farsi condizionare dalla distorsione percettiva dei "*sunk cost*" (in una trattativa ci si deve focalizzare sul futuro e non sul passato);
- di rammentare di confrontarsi sempre con la Migliore Alternativa ad un Accordo Negoziato (Rif. 6), che si deve aver avuto cura di individuare e definire, prima dell'inizio e durante la trattativa.

12.2 Il Caso

Il caso gestionale tipico è quello della negoziazione su una contro offerta dell'attuale datore di lavoro (*retention*), rispetto alle dimissioni volontarie di un collaboratore che dichiara di aver ricevuto ed accettato l'offerta di una diversa azienda.
In questa fase, il collaboratore, se veramente ha ricevuto l'offerta e se non è per lui/ lei un ripiego veramente poco soddisfacente, ha una MAAN veramente solida e l'azienda deve utilizzare tutto il periodo del preavviso per identificare e cominciare ad attivare la sua di alternativa alla riuscita della *retention*. Di fatto cominciando a ragionare su come può tollerare al meglio il fallimento. Ad esempio: attivando specifici canali di *recruiting* per uno *scouting* di mercato o monitorare passate candidature ritenute ancora valide; individuando alternative temporanee (*stop gap*), sia interne (assegnazione di un doppio ruolo) che esterne (consulenti, temporary manager), per ricoprire la posizione vacante; avviare e monitorare con cura il passaggio di consegne; ecc.

Da parte del/la collaboratore, un elemento che rende ancora più forte la posizione negoziale è la non conoscenza, da parte dell'attuale datore, del contenuto della sua MAAN (l'offerta dell'altra azienda).
Da un lato la non trasparenza della MANN altrui è un fattore strategico in ogni trattativa.
D'altro canto, in questo tipo di negoziazioni, è anche possibile imporre come condizione per il loro avvio, la condivisione fra le parti di questa informazione (fra l'altro, questo corrisponde all'utilizzo come contro mossa, addirittura in avvio, di un'altra tattica: "24. Vedere il Bluff").
Il suo utilizzo in avvio, se diviene noto come una policy standard da parte dell'azienda:

- disincentiva eventuali bluff;
- permette a tutti di risparmiare tempo, se non ci sono margini per una contro offerta competitiva;
- ma soprattutto, fa focalizzare l'azienda sulla indagine di eventuali motivazioni "altre" (rispetto al puro contenuto dell'offerta) che hanno portato alle dimissioni e che, quelle si, potrebbero essere determinanti per la *retention*.(vedere anche, sui casi pratici di applicazione del ruolo di BPHR: "e-book 2, Conosci il tuo Cliente" al paragrafo 2.2, Rif.10)

Ad esempio, in un caso specifico, l'offerta al collaboratore risultava molto buona ed un elemento in particolare risultava eccedere i margini aziendali della contro offerta. Un altro elemento, tuttavia, risultava abbastanza discordante con le aspettative di carriera internazionale da sempre dichiarate dal collaboratore (la nuova sede di lavoro e il mercato di riferimento del nuovo datore: entrambi molto

periferici rispetto a questa aspettativa). Fatto che anche un suo pari ha opportunamente trovato il modo di far notare alla funzione HR.
Una ulteriore indagine su questo aspetto ha trovato inizialmente una reazione difensiva, basata su argomentazioni di natura personale/ famigliare, ma non pressanti, piuttosto come "una alternativa possibile rispetto ad altre più complesse e quindi probabilmente da rimandare ad altri momenti della propria vita professionale".
Tuttavia, in parallelo era stata elaborata comunque una contro offerta economica, la situazione migliorava alla sua presentazione (guadagno acquisito). Infatti emergeva che la soddisfazione aggiuntiva dell'aspettativa di una significativa svolta nelle possibilità di una carriera internazionale avrebbe potuto costituire un elemento integrativo della contro offerta presentata, in grado di far pendere la bilancia in favore dell'azienda, in quanto prioritaria rispetto alla scelta di vita privata che stava facendo.
Su questo elemento, la *retention* ha avuto alla fine successo.

Il collaboratore in questo caso ha giocato veramente bene le sue carte:

- Consapevole dell'importanza del suo ruolo per l'azienda, in quel frangente (un valore da scambiare, percepito come tale dall'azienda, equivale al proprio potere contrattuale);
- Ha cercato e trovato una offerta credibile, sulla cui base presentare le dimissioni e su cui in ogni caso acquisire una monetizzazione della sua posizione (nella nuova come nell'attuale azienda);
- Quasi sicuramente ha attivato una *rete di assicurazione* (il suo pari), con lo scopo di far pervenire il segnale giusto ai negoziatori aziendali;
- Ha dosato tempi ed argomentazioni in modo da:
    - acquisire nella sequenza corretta i vari elementi della contro offerta (prima ha monetizzato, poi ha affrontato il tema di sviluppo, per evitare che il primo elemento fosse, in toto o in parte, cannibalizzato);
    - utilizzare uno stile relazionale e delle argomentazioni coerenti con un atteggiamento di "ferma e trasparente apertura ", che hanno permesso alla parte aziendale di non sentirsi "perdente". Trasparente in quanto non ha mentito, ma semplicemente sottaciuto, sino al momento giusto, la sua personale tabella dei rendimenti del negoziato.

13. Temporeggiare

13.1 Descrizione

E' una tattica comunissima, soprattutto se la contro parte ha fretta di concludere o se c'e' un limite temporale alla durata della trattativa (ad esempio, nelle clausole dei contratti nazionali sulle fasi di consultazione). Si può attuare prolungando le discussioni, chiedendo continuamente informazioni o tergiversando nel darle, ecc.
E' una tattica tesa a creare una situazione di disagio per la contro parte, mettendola in condizioni di non poter sfruttare al meglio il tempo a disposizione o imponendo alla trattativa un ritmo diverso da quello desiderato dall'altra, o discontinuo e imprevedibile.

13.2 Il Caso

In una trattativa sindacale, la base di iscritti manifesta una forte volontà ad esternare il suo malcontento per la situazione prospettata dall'azienda (vendita frazionata delle attività e chiusura di alcune, per motivazioni di cambio di strategia verso i mercati geografici), anche attraverso scioperi e altre forme di protesta.
Lo scopo è quello di attirare l'attenzione dell'opinione pubblica e dei soggetti politici, per creare pressioni e minacciare la reputazione del *brand*.

Come noto, nel nostro sistema l'avvio delle trattative sospende le azioni unilaterali di entrambe le parti. A meno che non si crei una situazione che porta entrambe a concordare, almeno di fatto, una sospensione temporanea della procedura negoziale. Il che permetterebbe di attuare alcuni azioni come lo sciopero, senza rischiare di rompere del tutto la trattativa.
Sembra un barocchismo, ma fa parte dei meccanismi di regolazione dei processi conflittuali, per evitare escalation peggiori ed incontrollabili dalle parti.

Per creare la situazione adeguata ad attivare la sospensione temporanea, dalla pare sindacale è stata utilizzata la tattica di temporeggiare, utilizzando vari metodi. Ad esempio:

- disperdendo le discussioni su questioni procedurali o di principio;
- sfruttando la normale tendenza della parte aziendale a non soddisfare con tempestività e completezza le richieste di documentazione ed informazioni sullo stato del business. Nello specifico relative a: razionali della scelta strategica della decisione di uscita dal mercato, razionale della scelta di vendere in modo frazionato, dichiarata necessità di chiudere alcune parti, stato generale di sostenibilità del bilancio dei vari segmenti coinvolti e le relative principali cause-radice;
- se proprio non potevano esimersi dal parlarne, senza danneggiare gravemente la relazione, facendo richieste iniziali sulle *main issue* inaccettabili dall'altra parte, manifestando una grossa rigidità a muoversi da quelle posizioni e continuamente rompendo il ritmo della trattativa con gli altri due metodi.

Dopo quasi tre settimane (sulle circa 5 disponibili) le condizioni per una sospensione erano oramai mature. Formalmente la trattativa non faceva progressi significativi, la tensione fra i lavoratori aumentava, come la aspettativa di manifestare pubblicamente lo scontento. La parte aziendale era stata ufficiosamente informata che un progresso ci sarebbe probabilmente stato, se si fosse potuto dare sfogo a queste tensioni. La sospensione veniva cosi concordata ed aveva luogo lo sciopero, con il suo corredo di pubbliche manifestazioni presso varie sedi esterne ed il coinvolgimento dei mezzi di comunicazione.

Non è da escludere che questa situazione, che in gergo viene detta di "drammatizzazione", sia stata utile anche alla parte aziendale seduta al tavolo.
Le realtà organizzative complesse, hanno anche una negoziazione interna da gestire su scopi, obbiettivi e modalità con cui condurre le trattative.
Poter esibire informazioni da terzi (i media) sulla tensione del contesto e sulla durezza del processo in atto, rafforza la compagine che si siede al tavolo, rispetto alle altre interne alla medesima organizzazione.

14. Tacere

14.1 Descrizione

E' una tattica che sfrutta il nostro disagio di occidentali di fronte al silenzio di un interlocutore, essendo difficile interpretare il suo pensiero in assenza di segnali.
La tattica tende a far parlare l'interlocutore più di quanto desideri, nel suo tentativo di mantenere il contatto comunicativo e di farci uscire dal nostro stato di incertezza.

Attenzione, è un disagio di natura culturale. Anche in occidente,in alcuni paesi, ad esempio quelli nordici come la Finlandia, le lunghe pause sono parte integrante del discorso.

14.2 Il Caso

Il caso che presento è di natura gestionale. Un collaboratore che aspettava un passaggio di livello contrattuale, viene informato dal suo responsabile che per quell'anno non sarà possibile.
In questo caso, il collaboratore ha utilizzato una tattica differente da quella vista in "2. Indugiare al Si": in sostanza non ha replicato nulla durante il colloquio, manifestando solo attraverso il linguaggio non verbale il suo disappunto ed ha piuttosto attuato una serie di comportamenti equivalenti al "tacere".
Col responsabile, sino a quel momento, la relazione era stata molto buona, sconfinando in aspetti personali e contatti conviviali anche fuori del lavoro.
Da quel momento, pur rimanendo formalmente non problematici, la relazione e la comunicazione si è limitata agli aspetti di lavoro e quando proprio necessaria: aggiornamenti di rito, richieste di autorizzazione, ecc.
Spostando la difficoltà sulla parte relazionale anziché di contenuto, il collaboratore ha spinto il responsabile ad impegnarsi oltre l'aspetto puramente razionale per recuperare la situazione, di per se a questo punto percepita come rischiosa anche dal punto di vista della *retention* a medio termine.

L'esito è stato simile a quello del caso "2. Indugiare al Si": un impegno monitorabile nel tempo ad assicurare la soddisfazione delle aspettative in un successivo ciclo di budget, ma giocando più sulla relazione che sul contenuto.

Ovviamente la tattica ha un minimo di possibilità di successo se fa leva su aspetti caratteriali coerenti dell'altra parte, come la tendenza a relazioni *affiliative* , e se viene condotta con misura, cioè evitando che porti ad una effettiva rottura bilaterale (ad esempio venendo vissuta come un tradimento, più che come una recuperabile incomprensione) .

15. Raschiare il Fondo

15.1 Descrizione

Irrigidirsi, quando è giunto il momento, dichiarando che si è giunti al proprio punto di indifferenza, per cui ogni ulteriore concessione sarebbe una perdita non accettabile.
Potrebbe esserci, come non esserci, un implicito in questa dichiarazione: "se non compensata in altro modo". L'altra parte sarà comunque tentata di esplorare se ci sono compensazioni possibili, per ulteriori concessioni.

15.2 Il Caso

Come abbiamo visto nel caso "10. Coinvolgere col Tempo", raggiunto suo il punto di indifferenza nella trattativa separata sulla dichiarazione di esubero per la categoria dei dirigenti, ed avendo già formalizzato l'accordo su quella che era la sua *main issue* (esuberi delle altre categorie), l'azienda dichiara di aver concesso il massimo, e non si smuove da questa posizione. Nel caso della trattativa in questione, è quindi stata utilizzata in questa fase una sequenza di due tattiche: coinvolgere col tempo sino a portare la contro parte in una situazione quasi senza uscita e quindi chiudere la trappola dichiarando di aver raggiunto il limite.

Il sindacato non ha margini per concessioni di interesse della parte aziendale, ha azzerato il suo potere contrattuale (chiudendo la trattativa principale), ed anche la alternativa di non firmare l'accordo, oltre che essere di danno ai lavoratori coinvolti, in realtà coincide chiaramente con la MAAN della contro parte, quindi non poteva danneggiarla.

Chiusa con le spalle al muro, la parte sindacale prova anche a prospettare la possibilità che vi siano impugnazioni individuali per manifesto trattamento diseguale o discriminazione, rispetto ad altre categorie menzionate nella stessa dichiarazione di esubero (vedremo più in dettaglio in "22. Avvisare e Promettere"). Senza successo: è manifestamente un rischio di escalation legale che l'azienda è disposta a correre, valutandolo trascurabile, in considerazione del vantaggio alternativo. Trascurabile se non nullo considerando:

- le normative applicabili, e quindi il vantaggio differenziale che potrebbe trarne chi volesse seguire questa strada conflittuale – normativa;
- nonché l'assenza, nella sua attuale popolazione di dirigenti, di casistiche particolari di conflitto pregresso, che potessero portare ad un ampliamento del caso individuale al di fuori del tema del trattamento definito nell'accordo.

Al sindacato non resta che accettare l'ultima offerta presentata e siglare l'accordo, dovendo poi gestire l'esito con gli iscritti della categoria dirigenti. Nonché rispetto al suo possibile uso come precedente dalle contro parti in eventuali future trattative dello stesso genere (già previste, a causa dei profondi processi di ristrutturazione cui è sottoposto l'intero settore).
Penso che la lezione fondamentale tuttavia sia stata appresa: una trattativa che si presenta come unitaria non va spezzata in fasi troppo distanti fra di loro, soprattutto se prima sono già state chiuse e formalizzate in accordo le issue ritenute più importanti dall'altra parte.

16. Gestire il Rifiuto

16.1 Descrizione

Tutti i negoziatori temono di sentirsi rispondere con un "No".
Comunque anche questa situazione può essere affrontata costruttivamente, ad esempio chiedendo una spiegazione al "No". In questo modo si cerca di aprire una finestra sulle fonti di resistenza e di valore della contro parte, tramite le quali tentare di aggirare una opposizione in apparenza irremovibile e pregiudiziale.
Questo tipo di "No", non ci si aspetta venga espresso nella fase iniziale, ne in quella finale della trattativa.
Nel secondo caso va verificato se non si sia arrivati a "raschiare il fondo" (vedi la tattica 15).
Nel primo caso va valutato se si tratta di un errore di posizionamento o di una precisa strategia negoziale ed in quest'ultimo caso di che tipo (atteggiamento di contrapposizione o altro). Infatti la fase iniziale è quella in cui, di solito, si cerca di sviluppare una buona relazione collaborativa, superando gli eventuali attriti relazionali pregressi e focalizzandosi sui contenuti.
Naturalmente ci sono eccezioni, come il caso che presento.

16.2 Il Caso

Il caso è quello di una trattativa sindacale per la gestione di un dichiarazione aziendale di esuberi.
Il sindacato apre, semplicemente dichiarando che si rifiuta di trattare nelle condizioni in cui è stato messo: chiamandolo a trattare sul medesimo argomento ben tre volte in quattro anni. Arco di tempo in cui, fra l'altro, l'azienda ha contestualmente ceduto alcuni portafogli di prodotto.

Il contratto nazionale richiede che venga esperita la procedura di consultazione prima di ogni eventuale azione unilaterale dell'azienda (avvio della procedura di licenziamento collettivo): loro, i sindacati, sono quindi convenuti, ma non vedono l'utilità di giocarsi ulteriormente la loro credibilità di fronte ai lavoratori. Infatti, con gli accordi passati, di fatto avevano anche avallato le prospettive di ripresa così spesso rinnovate dall'azienda e poi mai soddisfatte dopo l'implementazione.
Piuttosto, rilanciano le parti sindacali, si dica chiaramente che si sta andando allo smantellamento delle attività (vedi anche le cessioni di portfolio), e piuttosto si negozi subito un accordo più ampio, per assicurare a tutti i lavoratori le condizioni presenti e future di un loro uscita incentivata.
L'azienda metta finalmente sul tavolo, con coraggio e trasparenza, tempi e modi dello smantellamento.
Ne fanno anche un tema di rispetto per chi lavora:

- data la difficile situazione di mercato (siamo agli inizi della crisi tutt'ora in corso), i collaboratori debbono essere messi in condizione di cominciare ad affrontare, con un congruo preavviso, il tema del proprio ricollocamento lavorativo;
- inoltre non è etico spingere senza costrutto i collaboratori a dare continuamente il massimo, alimentando in loro la speranza (senza vero scopo) di poter contribuire ad una impossibile ripresa del business.

Il "No" espresso in questa fase così preliminare dalla contro parte, costringe l'azienda innanzi tutto a cercare di comprendere se si tratta di un "No" per una specifica strategia di contrapposizione, cioè se veramente il sindacato preferisce non andare all'accordo ed avviare una escalation conflittuale, col suo

corredo di scioperi e di coinvolgimento dei media (magari a beneficio di altre trattative nel settore). Ovvero se si tratta di una posizione per verificare le reali intenzioni di lungo termine dell'azienda (ripresa del business o smantellamento).
Infatti, se le intenzioni fossero di smantellare, l'azienda potrebbe vedere di buon occhio anche la alternativa di non raggiungere un accordo e di avviare una procedura di licenziamento collettivo.

Se invece la sua intenzione è di tentare di porre le condizioni per una ripresa, malgrado tutte le difficoltà del momento ed il mancato successo dei piani precedenti, un periodo prolungato di conflitto e di minaccia al *brand* (soprattutto per i sicuri riflessi sulla fiducia dei clienti) sarebbe inaccettabile e, come conseguenza non disprezzabile, la sua posizione negoziale nelle fasi successive ne sarebbe almeno in parte o ammorbidita o comunque condizionata dalle rassicurazioni date.

Una volta compreso che da parte sindacale siamo nel secondo scenario, all'azienda si pone il problema di come superare il "No" pregiudiziale alla trattativa. Non ci sono le condizioni per fare concessioni: non si discute di issue, non si sono richieste rispetto alle quali concedere. Ogni "concessione" in questa fase semplicemente costituirebbe l'offerta iniziale dell'azienda (non verrebbe valutata come concessione nella vera fase negoziale).

Comprendendo che in questo momento il nocciolo è la credibilità della contro parte, in primis la sincerità dei rappresentanti al tavolo (!), messa in serio dubbio, non resta che farla esprimere da soggetti giudicati più credibili e che non sono al tavolo: il senior management e se del caso la proprietà.
L'azienda quindi risponde portando al tavolo:

- prima i senior manager che, sotto i vari aspetti chiave del business (mercato ed *operations*), presentino e discutano con le parti sindacali i piani di ripresa, e come questi giustifichino la richiesta di esuberi;
- poi l'amministratore delegato che, in quanto rappresentante della proprietà, riconferma per se e per essa, lo scenario ed il personale impegno nel progetto di trasformazione e ripresa presentato, nonché la consapevolezza che la collaborazione e lo sforzo di tutti, manager, sindacati e collaboratori, è fondamentale per la riuscita e quindi la motivazione di tutti va sostenuta, in primis da parte aziendale.

Con questa tattica posta all'inizio della trattativa il sindacato ha già raggiunto alcuni importanti risultati, potendo sfruttare un recente storico delle relazioni industriali in quella azienda che oggettivamente poteva apparire ambiguo:

- ha testato le reali intenzioni di lungo termine dell'azienda;
- ha posto le basi per gestire un sicuro problema di credibilità rispetto alla sua base, facendo in modo che il management dell'azienda e la proprietà "mettano la faccia" in modo pubblico sul progetto;
- di fatto si è fatta confermare che il non raggiungimento dell'accordo non è la Migliore Alternativa ad un Accordo Negoziato ("la motivazione dei collaboratori è fondamentale") ;
- che l'azienda, al di là del contenuto dell'accordo, avvierà azioni unilaterali di sostegno della motivazione dei collaboratori che restano;
- ha portato l'azienda ai più alti livelli a dichiarare che ha bisogno del supporto del sindacato per il successo del progetto;
- ha messo i negoziatori aziendali in condizione di partire con un approccio forzatamente collaborativo (se mai avessero avuto la tentazione di gestire "in modo più articolato" questa fase)

17. Pressare

17.1 Descrizione

La tattica consiste nel chiedere, sistematicamente e continuamente, e si gioca su un differenziale (se esiste) di forza di volontà e di determinazione fra le parti.
Se questa tattica è unita al chiedere di più ogni volta che si fa una nuova richiesta,la tattica congiunta è detta "del salame": ridurre progressivamente lo spazio della controparte con continue assidue piccole richieste, che singolarmente sembrano poca cosa ma che sommate fanno sparire "la parte di salame della controparte".

17.2 Il Caso

E' la tattica tipica che, in ambito gestionale, mette in atto il collaboratore che punta ad un obiettivo preciso e su questo focalizza le sue energie (cambio mansione, promozione, aumento salariale, partecipazione ad un corso di formazione, ecc.).
Si gioca molto sulla impossibilità da parte del responsabile di evitare del tutto il colloquio ed il confronto, senza palesemente passare dalla parte del torto; dalla sua ridotta disponibilità a riservare troppe energie e risorse alla gestione di un singolo collaboratore; oltre che, in genere, dalla scarsa attitudine ed al fastidio percepito ad affrontare in modo diretto questioni spinose coi collaboratori.
Ad un certo punto, la valutazione delle energie già spese, e la previsione di quelle che sarebbe necessario mettere in campo in futuro col medesimo andazzo, può apparire trascurabile rispetto al fare una concessione, totale o parziale (dipende dal contesto e dalla sostenibilità della richiesta).

Una contromossa possibile è adottare al contrario la medesima tattica, consistente nel reiterare il "No" alle richieste (in gergo questa modalità viene detta "del telefono rotto").
Tanto più se il rifiuto viene accompagnato da argomentazioni, magari sempre uguali non importa, ma che tendono a rubare tempo anche al collaboratore. Magari avviando con lui/ lei conversazioni mirate a ridosso degli orari di pausa o di termine lavoro. Il collaboratore può sempre terminare unilateralmente la conversazione, è nel suo pieno diritto e non sarebbe censurabile in alcun modo, ma se lo facesse sistematicamente smaschererebbe la fragilità del suo, solo in apparenza, cordiale uso della relazione e darebbe al responsabile più margini per evitare più spesso i suoi di approcci per reiterare la richiesta.

Un caso di cui sono stato testimone è quello di una relazione fra capo e collaboratore in cui quest'ultimo voleva un maggior ambito discrezionale nelle sue attività, potendo anche decidere in modo autonomo a quali clienti interni rispondere con priorità o addirittura non rispondere affatto, ritenendo le loro richieste di lavoro una inutile perdita di tempo. A fronte delle proteste di alcuni clienti, è iniziato un ciclo di lunghe conversazioni, prossime all'orario di fine lavoro, sempre sul tema dell'approccio che l'azienda considerava corretto nella gestione delle relazioni cliente interno- fornitore di servizi. Le discussioni, nelle situazioni più critiche (richieste inevase di lavori urgenti), venivano accompagnate da avvisi che il responsabile stesso avrebbe provveduto ad evadere la attività in caso di reiterata

indisponibilità del collaboratore. Solo a questo punto il collaboratore punto evadeva le richieste per non essere scavalcato. Dopo un periodo di tre mesi di test delle reciproche volontà e determinazione, il collaboratore ha presentato una richiesta di cambio di ufficio ed attività, con reciproca soddisfazione.

Per inciso, si rammenta che può rientrare nel "Pressare" anche l'uso dello sciopero, o di altre forme plateali di protesta, come i cortei interni con temporanea sospensione di lavoro (una o due ore) o i cortei ed i presidi esterni (picchetti alle entrate delle sedi aziendali o sedi di altre organizzazioni rappresentative, cortei stradali, blocchi di vie di comunicazione, *sit in* in luoghi non facilmente raggiungibili – impalcature, torri, ciminiere – con o senza scioperi di fame/ sete, ecc.).
Tuttavia va distinto l'uso di queste forme come vera forma di pressione, quando sono finalizzate a creare o credibilmente minacciare un danno all'altra parte, rispetto a quando sono utilizzate piuttosto per richiamare l'attenzione della pubblica opinione e delle amministrazioni su una contesa, o a quando hanno come scopo più semplicemente la "drammatizzazione" del clima (vedi ad esempio "13. Temporeggiare").
Nel primo caso, avremo forme di protesta che portano un danno economico o di reputazione all'azienda (Rif.9) ed allora si caratterizzano per fermezza e durata, ma allora possono comportano anche un danno per la parte che le adotta (perdita di salario per le ore non lavorate, investimenti in campagne di comunicazione, …).
Nel secondo caso, avremo azioni più dimostrative, estemporanee, di durata limitata. Lo scopo allora è principalmente quello di fare in modo che il tavolo sia condizionato da soggetti terzi (ministero, amministrazioni locali, investitori, opinione pubblica …), in modo diretto o indiretto, ad esempio affinché risorse addizionali divengono disponibili per una composizione della contesa in modo più favorevole ai lavoratori.
Nel terzo caso, anche se vi è una finalità in parte dimostrativa esterna, lo scopo principale è interno:

- tenere coesa e motivata la propria parte, mettendo in campo azioni che mantengono viva la identità collettiva e la sua tensione allo scopo comune (e perché no, dimostrare che si sta facendo tutto il possibile per ottenere il miglior ma realistico risultato);
- offrire alla contro parte una sponda su cui fare leva per "usare al meglio" (un uso più vantaggioso per la contro parte) le risorse già disponibili durante le inevitabili negoziazioni, che ogni parte deve curare fra le sue proprie articolazioni.

Un'ultima notazione. Spesso si sente dire che il potere contrattuale del sindacato risieda nella sua capacità di creare o promettere un danno all'altra parte (es. lo sciopero), in quanto non possiede alcun valore positivo da scambiare con l'azienda. Questo è senz'altro vero in presenza di relazioni fortemente conflittuali. Ove non sia questa la situazione, a questo potere se ne aggiunge uno di valore positivo (più implicito che esibito o attuato), che è quello di contribuire al buon esito dell'accordo durante la sua implementazione, con due benefici per la contro parte:

- le risorse investite nell'accordo vengono usate in modo efficace (l'obbiettivo concordato dall'azienda viene raggiunto nella realtà operativa);

- viene assicurata la pace sociale e viene messa al riparo da una conflittualità incontrollata, in quanto non rappresentata, potenzialmente più a rischio di escalation (ad esempio, tramite una diffusa litigiosità in sedi legali).

18. Indirizzare

18.1 Descrizione

Dichiarare subito con franchezza e fermezza le issue che non sono negoziabili, focalizzando la contro parte sulle issue per sé meno rilevanti (e su cui si è già pronti a fare rilevanti concessioni) così proteggendosi da pressioni sulle altre. E' una tattica rischiosa, in quanto la contro parte può semplicemente decidere di non acconsentire.

18.2 Il Caso

Il caso è quello di una trattativa sindacale su degli esuberi.
Il negoziatore aziendale aveva deciso di portare al tavolo una richiesta iniziale di esuberi pari all'obbiettivo aziendale, probabilmente auspicando che questa trasparenza avrebbe avuto un effetto sia sulla relazione con le controparti (trasparenza), sia sulla dinamica (meno tesa evitando lo sviluppo di divergenze su issue non negoziabili) e sui tempi della negoziazione.
Alla prova dei fatti si rivelò un errore, probabilmente non avendo valutato che l'eccessiva frammentazione del tavolo non lo permetteva.

Il negoziatore aziendale riteneva di aver informato, fuori tavolo, le componenti sindacali coinvolte e da lui ritenute più rappresentative e quindi in grado di esercitare una influenza interna per "omogeneizzare" la parte sindacale.
Di fatto, proprio queste hanno egualmente chiesto la riduzione del numero degli esuberi (nello specifico tramite la attivazione di cambi mansione verso le aree di non esubero), generando una difficile situazione relazionale e quindi una fase molto difficile per recuperare la percezione del negoziatore aziendale di fiducia tradita.

La scelta di adottare questa tattica di indirizzamento in apertura non ha debitamente considerato, o indagato, la rilevanza di due difficoltà con cui le componenti sindacali più collaborative hanno "giustificato" (vedere la tattica "5. Argomentare") il loro atteggiamento, anziché semplicemente rigettare al tavolo il tentativo aziendale:

- la effettiva possibilità, in una fase così preliminare della negoziazione, di portare sullo stesso approccio anche le altre sigle;
- ma ancor di più il dover rispettare la percezione degli iscritti.

Del resto, c'è da dire che da parte delle componenti interpellate, certamente non è da escludere una certa dose di tatticismo di fronte alla proposta di quel tipo di apertura. Infatti non hanno evidenziato ex ante le loro difficoltà o perplessità al negoziatore aziendale. Al limite per cercare di verificare se l'azienda avrebbe potuto in qualche modo "collaborare ad alleviarle".

19. Mettere all'Asta

19.1 Descrizione

Nel caso più semplice è la tattica di dichiarare di avere una offerta migliore, con lo scopo di ottenere un rilancio ancora più alto (o basso).
Nel caso più complesso è il mettere in competizione più contro parti, affinché venga presentata la migliore offerta possibile (come avviene spesso nelle trattative commerciali).

19.2 Il Caso

E' il caso quasi banale di un collaboratore che ha ricevuto una offerta da un nuovo potenziale datore e che la usa verso entrambe le aziende per far levitare l'offerta. A volte, se la situazione di mercato gli è particolarmente favorevole, anche più volte nella stessa trattativa.

Verso la fine degli anni 90, durante la bolla delle *dotcom*, era abbastanza facile vederla applicare, considerando che, in determinati settori, alcune figure professionali erano rare e che le aziende letteralmente se le rubavano le une con le altre.
In particolare l'ho visto succedere nel settore tecnologico della generazione e del trasporto del segnale su fibra ottica.
Diversi candidati, quando ricevevano una offerta, la comunicavano all'attuale datore, lasciando però intendere che c'erano margini di *retention*. Puntualmente ricevevano una contro offerta allettante.
Quindi la presentavano al nuovo potenziale datore, manifestando la loro difficoltà a gestire la situazione: <<il progetto mi interessa sempre molto, ma come faccio a rifiutare una proposta cosi allettante? Non so veramente che fare>>. Il rischio percepito dalla contro parte era alto, in fin dei conti quel professionista passava dalle 8 alle 12 ore nella sua azienda e sicuramente sarebbe stato soggetto a forti pressioni per restare. Per tagliare la testa al toro, veniva quindi presentato un ulteriore rilancio.
La maggior parte dei candidati si fermava li, ma alcuni andavano oltre, riuscendo anche a far fare un ulteriore rilancio ad entrambi i contendenti.

Le varianti sono molte, come quella di mettere in concorrenza tre, sino a quattro aziende, facendo in parallelo più colloqui . Ma sono situazioni che, nell'attuale situazione di mercato, ci siamo quasi scordati.

20. Cogliere i Segnali Deboli

20.1 Descrizione

E' la tattica di utilizzare l'osservazione e l'analisi della comunicazione non verbale, come il *body language*, con lo scopo di acquisire tutta una serie di preziose osservazioni. Si può andare dalla analisi della coerenza / veridicità delle dichiarazioni, alla analisi delle dinamiche interne della/ e contro parti, al grado di interesse / gradimento per le nostre proposte o concessioni, ecc.

20.2 Il Caso

Quando si è coinvolti in trattative molto complicate, soprattutto se "la contro parte" in realtà è molto articolata e costituita da molti partecipanti (ad esempio le trattative sindacali, dove al tavolo ci sono più sigle, ognuna rappresentata da due a tre persone), è molto difficile seguire con attenzione tutte le dinamiche in atto. La comunicazione verbale e quella non verbale di tutti i partecipanti; mantenere il focus sul proprio obbiettivo; il giusto livello di reattività per adeguare la tattica al momento; il tutto su entrambi i versanti su cui le tattiche agiscono: contenuto e relazione.

In una delle più belle esperienze che ho avuto ad un tavolo negoziale, la delegazione aziendale era ben equilibrata avendo tre membri con competenze specifiche perfettamente complementari. In particolare, uno di noi, che eravamo giunti a chiamare scherzosamente l'Osservatore, aveva una spiccata sensibilità per cogliere ed analizzare il linguaggio non verbale delle controparti.
Un altro di noi, invece, era molto preciso ed assiduo a prendere appunti sulla dinamica della comunicazione verbale di entrambe le parti, anche nelle sedute più lunghe e defatiganti.
Avevamo quindi concordato un metodo che permetteva di confrontare, nelle fasi di *de briefing*, sia durante la trattativa che a fine giornata, i due punti di vista, affinché il negoziatore principale potesse integrare il quadro delle sue percezioni ed eventualmente adattare la tattica nelle fasi immediatamente successive.
Il sistema era molto semplice, l'Osservatore e colui che seguiva la comunicazione verbale, nel prendere i loro appunti segnavano l'ora delle cose rilevati che osservavano/ ascoltavano, in modo da avere una immagine multidimensionale dello stesso evento da riesaminare.

In questo modo abbiamo potuto intercettare alcuni elementi di interesse per la gestione della trattativa, come l'evoluzione degli schieramenti pro e contro determinati atteggiamenti/ richieste delle componenti sindacali, quali rappresentanti avevano un seguito in termini di autorevolezza e su quali argomenti, quanto le offerte del lato aziendale erano prossime all'obbiettivo della controparte, ecc.
Ad esempio, durante la trattativa una delle componenti sindacali si era presentata in forze e stava sponsorizzando con grande fermezza una richiesta certamente eccentrica rispetto alle *main issue* percepite dall'azienda. Si trattava per loro di una chiara questione di principio, che quasi sicuramente

avrebbero tentato di utilizzare, eventualmente forti di un precedente, in altre trattative similari nel medesimo settore.

Come azienda, vista la rigidità di quella componente, una delle più rappresentative, rispetto al contenuto proposto, non c'era la sicurezza che fosse un tema su cui, dopo le opportune schermaglie, si sarebbe opporre un semplice rifiuto a trattare. Il rischio concreto era di portare l'intera trattativa su un percorso o decisamente più accidentato o senza sbocco.

Proprio l'analisi di quei lunghi momenti durante un de briefing, fatta nel modo che ho detto, ha convinto il negoziatore principale che avrebbe potuto impunemente opporre un fermo rifiuto a farne argomento organico alla trattativa. Infatti era risultato palese che le altre componenti non appoggiavano i proponenti, ne li avrebbero ulteriormente seguiti su quella strada, col rischio di far deviare il processo dal binario in cui si era fino a li immesso.

21. Imporre Scadenze

21.1 Descrizione

E' la tattica dell'ultimatum, dell'offerta "prendere o lasciare". Una volta presentato, non ci deve essere la minima concessione e per non lasciare dubbi deve essere presentato con decisione, senza tentennamenti, con poche argomentazioni, brevi e precise.
Tatticamente non viene presentata all'inizio della trattativa, in quanto toglie alla contro parte anche la sola soddisfazione del processo negoziale, comunque utilizzabile verso i propri supporter.

21.2 Il Caso

Per questa tattica non sono stato testimone di utilizzi in attività negoziali vere e proprie, ma c'è una sua ovvia applicazione in fase di implementazione degli accordi sulle riduzioni di personale con incentivo all'esodo volontario. In queste situazioni, firmato l'accordo, l'azienda rende note ai collaboratori le condizioni di adesione al piano di incentivo. Sono condizioni "prendere o lasciare" (non negoziabili nei loro termini) ed anche il tempo utile per aderire è limitato (viene posta una scadenza).
Il collaboratore viene quindi lasciato solo a decidere, sulla base di una sua tabella soggettiva di utilità delle varie alternative.
In realtà, questa situazione sembra molto diversa da quella di un ultimatum al tavolo delle trattative, ma non è cosi. In entrambe le situazioni la peculiarità è che la parte che si sente imporre l'ultimatum deve valutare cosa fare sulla sola base delle sue di alternative: non ha più spazio per cercare di influenzare quelle della contro parte. Quest'ultima ha oramai deciso di irrigidirsi e di negarsi ad ogni ulteriore interazione, che non sia di natura conclusiva: accetto o rifiuto. In un certo senso, anzi, il caso che descriviamo presenta nella sua purezza i dilemmi ed i processi valutativi che l'ultimatum pone.
Tornando al collaboratore, deve quindi soppesare i pro ed i contro all'adesione sulla base di una tabella di utilità che ha come alternative:

- Restare: perdo l'incentivo; mi possono cambiare ruolo/ attività se sono in area di esubero; se l'azienda non raggiunge il target di riduzione del personale, può avviare i licenziamenti collettivi; in questo caso, considerando i parametri di legge, come mi piazzo in una ipotetica graduatoria applicata alla mia area di esubero (anzianità, carichi famigliari, fungibilità delle mie competenze/ esperienze in altre aree aziendali …); nel caso in cui venga licenziato, quali sono i supporti alla disoccupazione di cui posso godere e per quanto tempo; in questa ipotesi sono avvantaggiato o svantaggiato nella ricerca di un nuovo lavoro, …;
- Uscire: guadagno l'incentivo; quanto tempo mi sostiene nella ricerca di un lavoro alternativo; in quanto tempo stimo di poter trovare un altro lavoro; che tipo di lavoro cerco/ accetto (autonomo, dipendente, temporaneo, permanente, ….); come lo cerco o lo realizzo; che guadagni futuri penso di realizzare e come penso possa cambiare il mio stile di vita; …

Come si vede è un problema molto complesso di valutazione, che raramente viene affrontato in modo formale e completo, costruendo effettivamente una tabella della utilità con tanto di valori assegnati alle singole alternative.
Per cui il collaboratore tende ad utilizzare un approccio semplificato e lineare. Ad esempio:

- Se ho fiducia di riuscire a ricollocarmi in tempi ragionevolmente rapidi (ad esempio 6-8 mesi), accetto l'incentivo. Similmente se ho un progetto personale da realizzare, oppure se faccio una scelta di vita, ad esempio dando priorità alla famiglia ed avendo un secondo reddito ragionevolmente sicuro in famiglia.
- Se penso di avere serie difficoltà, o se penso che il nuovo reddito mi costringerebbe a cambiare stile di vita in modo radicale e contro la mia volontà, il parametro di valutazione diventa il rischio di licenziamento, per cui innanzi tutto stimo come mi collocherei in una ipotetica graduatoria. Se rischio di esserne parte, allora aspetterò ad aderire solo dopo essermi accertato che l'azienda non riesce a raggiungere il suo target (gli aggiornamenti sull'andamento delle adesioni vengono condivisi fra azienda e parti sindacali, e tramite queste, essi raggiungono i lavoratori) **(*)**.

In questo quadro semplificato dell'iter decisionale del collaboratore, non a caso, si inseriscono due interventi tipici da parte aziendale, in accordo con le parti sindacali (anche queste sono interessate a che un accordo raggiunto sia implementato con successo), che hanno finalità di ulteriore incentivo alla scelta "accetto":

- Il servizio gratuito di outplacement, per dare maggiore fiducia di riuscire nel ricollocamento/ avvio di una attività propria;
- Una intensa e diffusa attività di informazione e comunicazione ai dipendenti, per confermare la effettiva intenzione di raggiungere il target (anche con licenziamenti collettivi) e per delineare maggiormente come verrebbero applicati i criteri di legge. Questo permette al singolo collaboratore di fare una valutazione del suo rischio di licenziamento. Ad esempio, indicando le priorità relative fra i parametri (di solito si da più elevata priorità ai fattori tecnico/ organizzativi: appartenenza alle aree di esubero) e indicando come verrebbe valutata la fungibilità individuale verso altre aree.

(*) Per una discussione di maggior dettaglio delle curve aggregate di adesione agli esodi incentivati, rimando al mio 5^ e-book su esperienze concrete di applicazione del ruolo di HR Business Partner, dedicato alle riduzioni del personale. Dovrebbe uscire fra fine luglio / metà settembre (sul mio spazio www.slideshare.net/domfama).

22. Avvisare e Promettere

22.1 Descrizione

Avvisare è la versione diplomatica della minaccia e consiste nell'illustrare le eventuali possibili conseguenze indesiderabili per la contro parte, se non si muove da una eventuale posizione presa.
L a promessa invece intende costituire un allettamento, un impegno che si intende onorare, se la contro parte fa evolvere in modo a noi più favorevole una sua posizione.

22.2 Il Caso

Il caso che descriverò è stato classificato da colleghi, alcuni in modo poco benevolo, come "trattativa irrituale".
In sostanza, l'azienda stava spostando di circa 10 chilometri la sede di un gruppo di lavoratori appartenenti ad alcune funzioni. Nell'ambito di un accordo sindacale di poco precedente, era già stato regolata una fattispecie del tutto simile.
L'intenzione dell'azienda era quella di far riferimento a quell'accordo, ma senza scriverne uno nuovo, anche se ne fosse stata la fotocopia. Il razionale aziendale era quello di non stabilire un precedete per cui, ad ogni azione gestionale, con il coinvolgimento di un numero limitato di lavoratori e senza che questi ne avessero un danno in termini di occupazione o trattamento, dovesse corrispondere una trattativa sindacale. Il contratto collettivo di settore rendeva possibile l'opzione preferita dall'azienda.
Da contatti preliminari, invece si era compreso che le parti sindacali si aspettavano un vero e proprio accordo, ma più dando questo approccio per scontato che per una precisa strategia.
L'azienda forniva al negoziatore l'assicurazione che, se avesse potuto aiutare allo scopo, sarebbero state messe a disposizione risorse per un anno, al fine di integrare il contributo ai relativi maggiori disagi che parte dei lavoratori avrebbero dovuto accollarsi: la sede di provenienza era a circa 200 metri dalla metropolitana, da percorrersi a piedi. La nuova sede, dalla fermata della metro doveva essere raggiunta in autobus con circa 10 minuti di attesa massima e 10 minuti in media di percorso.

La decisione del negoziatore aziendale, al suo primo cimento in un incontro sindacale come protagonista, è quella di inquadrare l'incontro in un contesto *light* di consultazione, quindi dichiarando che la parte relativa alla mobilità geografica dell'accordo da poco siglato è il termine di confronto logico da applicare, ma che, tuttavia, l'azienda è disponibile ad integrare, per un anno e nel caso specifico in discussione, quanto là già concordato. L'unica condizione posta era quello di non costituire in questa occasione un precedente formale che superasse il precedente, in considerazione del numero limitato di lavoratori coinvolti e di nessun impatto su elementi di rilievo del trattamento.
Ovviamente, nella sfortunata evenienza di movimenti futuri più rilevanti (il mercato immobiliare in quel periodo era in gran fermento in quella città), era ovvio che una nuova contrattazione sarebbe stata avviata.

Questa posizione inizialmente ha creato un po' di sconcerto nella contro parte, che ovviamente si è concentrata sul tipo di garanzie che avrebbero avuto i lavoratori sulla menzionata "disponibilità aziendale a risorse addizionali seppur temporanee".
La discussione è continuata per un certo tempo, avendo cura di dare visibilità alle posizioni e agli eventuali dubbi dei vari rappresentanti. Spesso invogliandoli a proporre eventuali soluzioni differenti da un accordo formale. Sino a che, il rappresentante della sigla più rappresentativa faceva una evidente apertura intenzionale: si sarebbe potuto *sperimentare* questo approccio, in modo altrettanto informale di quanto era stato proposto (quindi in modo non impegnativo per il sindacato come precedente, similmente a quanto stava facendo l'azienda …), purché:

- una "commissione informale" di due membri della RSA si sarebbe confrontata con chi avrebbe stabilito le regole di utilizzo delle risorse addizionali;
- fosse noto chi, della parte aziendale, "ci avrebbe messo la faccia" affinché la sperimentazione fosse condotta con soddisfazione di entrambe le parti. E senza significativi *claim* da parte dei lavoratori sulle modalità di integrazione del supporto alla mobilità stabilita nel precedente accordo.

A quel punto il negoziatore ha colto la palla al balzo della opportunità offerta per sbloccare la situazione. Quindi accetta di confrontarsi con la "commissione informale", indicando sé stesso come il garante sia della messa a disposizione delle risorse addizionali sia dell'implementazione. La quale si sarebbe articolata in:

- distribuzione delle risorse, sulla base di criteri oggettivi;
- modalità di presentazione, coinvolgimento e ascolto continuo dei lavoratori coinvolti, per affrontare tempestivamente anche eventuali successive situazioni di disagio individuale;
- continua informazione dei due delegati della contro parte, anche nel corso del successivo "anno della sperimentazione".

La implementazione, sia in fase di progettazione/ comunicazione che per tutta la sua durata di un anno, non ha portato ad alcun problema.

La parte sindacale, nella persona del delegato che ha proposto la soluzione, ha messo sul tavolo una modalità abbastanza diffusa (*la sperimentazione*) in cui le parti osservano, congiuntamente ed in spirito collaborativo, la applicazione di una prassi per cui non si sono ancora cumulate sufficienti esperienze per arrivare a regolarle tramite contratto/ accordo (*). Anche se in questo caso la applicazione si giustifica più per la "novità relazionale" che il reale livello di creatività dei contenuti.

(*) *Un caso storicamente recente di sperimentazione di questo tipo è quello relativo a forme differenti dal telelavoro per favorire la flessibilità del luogo di erogazione della prestazione. Oggi quese forme sono note come smart working, ma la loro sperimentazione, anche in assenza di accordi formali e col consenso dei sindacati, è avvenuta a partire dagli inizi degli anni 2000*

23. Inscenare le Emozioni

23.1 Descrizione

E' la tattica che utilizza la simulazione credibile di una emozione per appoggiare e visibilmente confermare la posizione presa.
Le emozioni utilmente simulabili sono diverse, i Rif. 2 e 5 ne citano alcune: rabbia, sdegno, empatia, ammirazione, coinvolgimento o il suo opposto il distacco, calma, sbalordimento, entusiasmo, preoccupazione, concitazione, e ci sono casi in cui si è arrivati alla disperazione.

23.2 Il Caso

La tattica può essere usata sia occasionalmente, sia in modo strutturato e continuo per interpretare un ruolo preciso e stabile nel tempo durante la trattativa. Ad esempio come si fa adottando la tattica del poliziotto buono e di quello cattivo (la vedremo al #26 nel secondo e-book di questa serie).

Il mini caso che presento è quello della esibizione di due emozioni specifiche (sdegno e sbalordimento) con la stessa finalità: non dare dignità di argomento di cui discutere ad affermazioni della contro parte.

Durante una trattativa per la definizione di un incentivo all'esodo, la richiesta di apertura delle parti sindacali viene presentata da uno specifico rappresentante e risulta veramente elevata. La reazione di uno dei rappresentanti aziendali, ma non il negoziatore principale, mostra francamente e platealmente uno sbalordimento divertito, invita il presentatore della richiesta a non limitarsi: a ripensare alla sua posizione ed eventualmente a raddoppiarla. Dopo di che propone al negoziatore principale che una interruzione venga concordata fra le parti "affinché la posizione di apertura del sindacato sia riesaminata alla luce di tutti gli elementi noti e condivisi fra le parti, fra cui gli accordi precedenti in materia e soprattutto le prospettive di risanamento del business, assicurate di persona dai più alti livelli aziendali". Il negoziatore principale propone l'interruzione, in quanto gli animi non" appaiono sereni" e, avvicinandosi ai due rappresentanti più autorevoli delle sigle più rappresentative, li prega di richiamare la delegazione aziendale quando sia stata raggiunta una posizione che effettivamente costituisce l'ancoraggio dell'intera contro parte.
Senza argomentare seriamente la prima richiesta di apertura, l'opposizione ferma dell'azienda viene presentata in modo ironico, senza essere offensivo, e in via riservata, con modalità più formali, viene presentata come un comprensibile scivolone di una singola voce impulsiva, che "con tutta evidenza non ha saputo ponderare le prospettive ed i precedenti, nonché ha mancato di raccogliere il consenso di tutta la delegazione sindacale" (offrendo l'opportunità di salvare la faccia alla maggioranza di essa in caso di revisione).
Al rientro, la richiesta di avvio è risultata ridimensionata in modo ragionevole, senza dare l'impressione di aver fatto marcia indietro, ma a seguito di un riesame di tutti gli elementi pertinenti rammentati dall'azienda ed effettivamente condivisibili.

Nel corso della medesima trattativa, proprio all'inizio del primo incontro, il clima fra le delegazioni era apparentemente molto cordiale. Poco dopo si sarebbe visto un drastico cambiamento (vedere il caso presentato in "16. Gestire il Rifiuto"). Il cambio di passo in questi casi è funzionale a sbilanciare la contro parte, facendogli adottare un atteggiamento e delle aspettative di relazione che poi vengono raffreddate (si parla proprio di "doccia fredda"ed è parte della tattica "26. Giocare al Buono e al Cattivo"). In questo modo viene obbligata a ristrutturare le sue percezioni e i suoi comportamenti, oltre che, più impegnativo, il suo quadro mentale.
In questo intento, di costruire un clima che poi sarebbe radicalmente mutato poco dopo, uno dei rappresentanti della parte sindacale si lascia andare, forse per troppo entusiasmo nel ruolo di alleggerimento, ad una battuta spiritosa sulla categoria (i dirigenti) che non faceva parte della dichiarazione di esuberi, ma oggettivamente poco felice.
Uno dei componenti della delegazione sindacale, percependo il clima che si sta creando come dissonante rispetto all'occasione (si sta per discutere di riduzione del personale), trova fuor di luogo consentire ad un livello di spirito forse eccessivo. Simulando sdegno evidenzia che non si aspetta che un rappresentante sindacale faccia spirito su una qualunque categoria di lavoratori. Questo passaggio, in qualche modo fa segnare il passo alla tattica della contro parte di alleggerimento strumentale.

24. Vedere il Bluff

24.1 Descrizione

In presenza di una posizione tenuta con grande fermezza, e tanto più se presentata come ultimatum, ci si deve chiedere se anche la contro parte ne sarebbe danneggiata. Nel caso in cui si valuti la posizione rischiosa anche per la contro parte, si potrebbe essere tentati di andare a vedere se si tratta di un bluff per accertarsi della reale sua tenuta. Ovviamente il bluff va visto in modo dare una scappatoia all'interlocutore.
Il Rif. 2 cita questo caso: azienda che minaccia di licenziare il 50% dei lavoratori se non si raggiunge un accordo di revisione salariale. Il sindacato valuta che il 50% che resta non sia sufficiente ad assicurare a realizzazione dei piani dichiarati dall'azienda. Quindi dichiara alla parte aziendale di accettare questa seconda "offerta", a patto che chi rimane riceva un aumento salariale per sostenere la sua motivazione a supportare con impegno i futuri piani aziendali.

24.2 Il Caso

Per questa tattica non sono stato testimone di utilizzi in attività negoziali.

25. Provocare il Boia

25.1 Descrizione

E' una tattica rara (per fortuna) perché vuol dire che ci si trova davanti un negoziatore che misura il proprio successo sulla base del danno che genera per la controparte.
Essa consiste nel presentare come propria offerta una posizione che non è quella preferita. Il negoziatore competitivo sarà portato a fare di tutto perché quella proposta non passi, e se la contro parte è abile e fortunata, potrà cercare di far passare nel modo più inavvertito possibile elementi del sua posizione che è invece la preferita.

25.2 Il Caso

In caso di conflitto, può accadere che questo degeneri in conflitto e che le motivazioni originali del conflitto, progressivamente, siano quasi cancellate dalle conseguenze, materiali e relazionali, delle azioni di escalation che mano a mano si cumulano.
Il caso è evidente nelle situazioni di conflitto fra gruppi, fazioni, e nazioni.

Nell'ambito organizzativo che qui trattiamo, ho potuto osservare il caso in situazioni gestionali, quando la relazione fra capo e collaboratore si deteriora, forse in modo irrimediabile. In questi casi sarebbe necessario un ruolo di mediatore (Rif. 5) o arbitro (vedi il Riepilogo finale), che sappia individuare gli spazi residui per un eventuale superamento della situazione.
Purtroppo, non solo il management di livelli superiori di solito si presta poco a questa funzione, tendenzialmente tendendo a salvaguardare la "linea di comando" (a parte casi estremi e di maggior rischio, legale o *reputazionale*, per l'azienda), ma anche la funzione HR non sempre si presta al ruolo di proporsi autonomamente, cioè anche se non richiesta dalla linea a "gestire la negatività" (come si dice in gergo) ma in modo costruttivo e *super partes*.

Nel caso che presento è quello di un collaboratore che, essendo giunto ai ferri corti con un responsabile, noto per essere vendicativo in situazioni conflittuali oramai degradate, si è premunito di metter in atto, preventivamente rispetto alla attesa reazione del capo, la tattica che qui consideriamo. Durante "conversazioni confidenziali" coi colleghi, ha manifestato il suo disagio per la situazione, la sua incapacità di saper trovare una soluzione in queste situazioni, e la sua paura di vedersi spostare ad altra funzione. Di fatto il collaboratore ha dato l'immagine di una persona all'angolo (non so come uscirne) e ansiosa per la possibilità del vedersi realizzare il suo principale timore: dover cessare di svolgere una attività che tanto lo sta coinvolgendo e soddisfacendo.
Naturalmente, nell'arco del mese successivo, si è visto notificare un cambio di funzione e mansione (con sua malcelata e non trascurabile soddisfazione).

Riepilogo

Abbiamo cominciato a descrivere alcuni esempi di pratica applicazione delle tattiche negoziali, tipiche delle trattative distributive. Seguono alcune considerazioni sparse su quanto visto, anche per uno stimolo alla riflessione.

Osservando i casi proposti, si vede che nella gestione dei conflitti più semplici (quelli di natura gestionale capo- collaboratore ad esempio) può bastare l'adozione di una sola tattica. Al contrario, nelle negoziazioni più complicate, il processo complessivo risulta svilupparsi secondo una **sequenza di più tattiche.**
In questo secondo caso, l'esperienza mostra che la conduzione è un misto di pianificazione e di adattamento al suo effettivo sviluppo. Infatti non è raro che ognuna delle parti, in vari momenti del processo, possa voler sorprendere l'altra parte, o più probabilmente metterla in difficoltà, di fatto rendendone imprevedibile l'evoluzione.
Ci si pone la domanda se e come sia quindi possibile definire una **strategia complessiva** e sulla base di quali criteri metodi. Ne riparleremo nella post fazione, comunque rimandando alla letteratura per un trattamento di dettaglio (Rif. 2 in particolare).

Talvolta, nella descrizione dei casi è stata anche indicata la eventuale **contro tattica** adottata. E' una lezione importante tanto imparare quando e quali tattiche adottare di propria iniziativa, sia quali tattiche usare come risposta efficace, almeno per limitare i danni. Inoltre, credo emerga chiaramente dalle descrizioni che la scelta di una tattica/ contro tattica dipende molto dal **contesto** che di volta in volta ci si trova di fronte, fra cui gli aspetti: gli interlocutori (uno o molti), se giocano dei ruoli, i loro obiettivi, ecc.; i propri punti di forza e di debolezza, *in primis* una stima lucida e realistica del proprio potere contrattuale effettivo (in particolare se si è un collaboratore nella gestione di un contrasto/ disaccordo col proprio responsabile !).

I casi trattati mostrano processi di gestione del conflitto e negoziali in cui le parti coinvolte si confrontano in modo più o meno diretto.
In realtà, non sono affatto rare le situazioni in cui una figura terza si interpone fra le parti, con l'intento di avvicinarle alla soluzione del loro conflitto (fermo restando un barlume di loro intenzione di attivare questo ravvicinamento). Questi casi sono abbastanza frequenti nelle attività gestionali, dove questo terzo soggetto è un operatore HR (di solito il BPHR).
Tuttavia, studiando con attenzione il ruolo e le tecniche del Mediatore (Rif.3), si scopre che fra di esso e il ruolo di interposizione che ricopre il BPHR ci sono differenze a mio parere rilevanti.
La principale, che si porta dietro molte altre conseguenze operative, credo che sia il fatto che il Mediatore non deve portare la sua ideologia ed i suoi valori nella trattativa, ma deve favorire una soluzione fra le parti coerente con le loro di visioni.
Il BPHR, al contrario, opera con una precisa visione che è quella di rappresentare i valori e l'interesse complessivo dell'azienda, posizionandosi come "terzo in causa" sia rispetto ai collaboratori sia al management eventualmente coinvolto.

La mia impressione è che il suo ruolo in questi casi sia per certi aspetti più assimilabile a quella di un **Arbitro** e che la sua azione sia a cavallo fra un Arbitrato ed una Mediazione. La differenza fra i due approcci non è piccola: lo stile potrà essere soft e non invasivo come quello del Mediatore, continuamente alla ricerca di un consenso delle parti e alla promozione di una loro maturazione per una gestione autonoma del conflitto, ma essendo un portatore di interessi "superiori", il BPHR non deve scordare che, ove necessario, deve sapere imporre la soluzione (ottenendo il necessario *endorsement* dai livelli di management più alti di quello eventualmente coinvolto nella contesa).

Due ultime parole sulle **cause dirette** dei conflitti osservati nelle organizzazioni. Leggendo i primi 22 casi descritti, le tipologie si possono identificare in:

- Riduzione del personale;
- Stili gestionali;
- Competizione sulle risorse scarse;
- Bisogno di visibilità personale.

La letteratura di una 15 di anni fa (Rif.6), inoltre elenca:

- Indefinitezza di ruoli e responsabilità;
- Diversità di valori fra azienda/manager e collaboratori;
- Cambiamenti.

Non sembra che a questo livello siano intervenuti significative evoluzioni, ma a mio parere l'influenza dei mutamenti, nel mondo interno ed esterno alle imprese, si riflette sulla natura delle dinamiche/**cause più profonde**.

Questo è il livello da osservare, a mio parere, per avere una comprensione migliore della conflittualità e della dinamica delle nostre organizzazioni, e per interventi più efficaci di gestione. Ne riparleremo della postfazione.

Bibliografia

Rif.1 "I Conflitti. Introduzione ad una teoria generale", E.Arielli, G.Scotto, 1998, Bruno Mondadori

Rif.2 "La Negoziazione. Psicologia della trattativa", R.Rumiati, D.Pietroni, 2001, Raffaello Cortina Editore

Rif.3 "La Mediazione. Teorie e tecniche", S.Castelli, 1996, Raffaello Cortina Editore

Rif.4 "Winning at the sport of negotiation", K.Aaronson, 1999, in "Negotiation: Readings, Exercises, and Case", McGraw-Hill

Rif.5 "Come sviluppare la propria MAAN", F.Massa, 2002, in "Anatomia della Negoziazione Sindacale", pg.285, M.Bornengo, M.Canauz, Franco Angeli

Rif.6 "Anatomia della Negoziazione Sindacale", 2002, M.Bornengo, M.Canauz, Franco Angeli

Rif.7 "Collective Bargaining and Labor Relations", 1998 4th edition, E.E.Herman, Prentice Hall

Rif.8 "HR BP: cus'è che l'è. E-book 5: Riduzioni d'Organico", 2016, D.Famà (in pubblicazione su www.slideshare.net/domfama)

Rif.9 Da "Former Betfred workers win redundancy settlement", giugno 2016, www.cipd.co.uk
"*They were laid off in December 2015, when Betfred [a bookmaker] claimed that the shift to online and mobile betting meant the call center they worked "was no longer viable". The employees claimed their contracts at Betford entitled them to obtain payouts.*
Together with the workforce, [the union representatives] mounted a social media campaign to shame the bosses into doing the right thing. The "Justice for Betford Workers" Facebook page attracted hundreds of supporters expressing their solidarity and support"

Rif. 10 "HR BP: cus'è che l'è. E-book 2: Conosci il tuo cliente", paragrafo 2.2, Giugno 2016, D.Famà (pubblicato su www.slideshare.net/domfama)

L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria