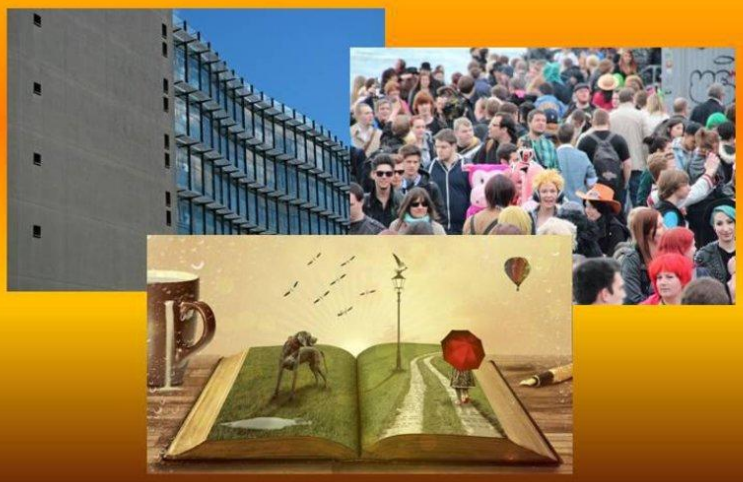
# Manuale per Piccoli Machiavelli: Casi Applicativi #26, 50

## ORGANIZZAZIONI: PERSONE E STORIE



**Domenico Famà**

## Conflict Management Series, e-book 2

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 #26, 50*

# e.book 2

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 e Indice

Questo è il secondo e-book con la presentazione di concreti casi, di cui sono stato testimone, di applicazione delle 50 tattiche di negoziazione distributiva. Vengono trattate le restanti 25 tattiche (Rif.2).
In Tabella 2 viene evidenziata la tipologia dei casi trattati, relativi ad eventi occorsi durante: trattative sindacali, casi gestionali relativi al personale o ad altre risorse. Come al solito, le tattiche per cui non sono stato testimone di casi concreti sono evidenziati in grigio nella tabella.

**Tabella 2**

| Tattica | Tipologia del caso | | |
|---|---|---|---|
| | Relazioni industriali | Gestionale | |
| | | People | Altre risorse |
| 26. Buono e Cattivo | X | | |
| 27. Fare l'Ingenuo | | X | |
| 28. Dividere ed Imperare | | X | |
| 29. Presentare in Prospettiva | X | | |
| 30. Inibire la Ricerca | | X | |
| 31. Scoraggiare | | X | |
| 32. Confidarsi | | X | |
| 33. Dimenticare | X | | |
| 34. Allearsi | | X | |
| 35. Scegliere l'Arbitro | X | | |
| 36. Tirare le Fila | | | X |
| 37. Farsi Apprezzare | X | | |
| 38. Stremare | | | X |
| 39. Mettere Fuorigioco | | | X |
| 40. Sbiadire i Costi | | | X |
| 41. Chiedere un'Opzione | | | |
| 42. Pilotare | | X | |
| 43. Evidenziare le Differenze | | X | |
| 44. Fare l'Avvocato del Diavolo | X | | |
| 45. Andare Oltre | | X | |
| 46. Scrutinare i Dettagli | X | | |
| 47. Concordare | | X | |
| 48. Manipolare il Contesto | | X | |
| 49. Porre Problemi Etici | | X | |
| 50. Raccogliere Informazioni | X | | |

## Indice

E.book 2
- Introduzione e Indice
- Tattiche Negoziali #26, 50
- Postfazione
- Bibliografia.

# 26. Il Buono ed il Cattivo

## 26.1 Descrizione

Giocare al ruolo del negoziatore buono, mentre un altro membro della propria parte (presente al tavolo o meno) gioca il ruolo del cattivo. Il negoziatore buono svolge il ruolo di mediatore fra la propria "parte cattiva" e la contro parte, in questo modo cercando di carpire la fiducia di questa e di risultare per essa come l'alternativa "meno peggio".

## 26.2 Il Caso

Il contesto è quello di una trattativa sindacale in cui il negoziatore principale dell'azienda svolgeva il ruolo della parte calma e razionale (il buono), focalizzato alla soluzione in accordo con la contro parte, mentre un altro membro della sua delegazione si poneva come la componente più irritabile, meno propensa alle concessioni, anzi sempre pronta a cogliere nelle richieste della parte sindacale un intento provocatorio, irragionevole (il cattivo).
Ogni parte al tavolo è noto che ha un ulteriore onere, consistente nel trattare continuamente la propria posizione e le proprie scelte all'interno delle organizzazioni che rappresenta. Per quanto ne potevano sapere le componenti sindacali, "il membro cattivo" poteva essere il portavoce al tavolo delle posizioni più dure interne all'azienda.
Ed in parte era vero: c'erano fazioni che, un'ottica a silos, avrebbero preferito la supposta libertà di procedere alla riduzione del personale in modo unilaterale, tramite licenziamenti collettivi. Anche se ciò avrebbe comportato quasi certamente una estenuante e costosa litigiosità legale, ma che sarebbe stata sopportata da "altre" funzioni aziendali.
Tramite le intemperanze del "cattivo", i negoziatori sindacali avevano la percezione del pensiero di questa fazione e di dove certe loro posizioni, se troppo rigide, potevano portare. Infatti, in almeno due situazioni durante le sette settimane della trattativa, il "cattivo" aveva procurato di far percepire chiaramente alla parte sindacale che egli stata insistendo col negoziatore "buono" perché facesse saltare il tavolo, di fronte a posizioni della contro parte che "andavano ritenute cosi rigide da essere irragionevoli ed inaccettabili".

# 27. Fare l'Ingenuo

## 27.1 Descrizione

Dichiarare scarse capacità negoziali per carpire la fiducia della contro parte ed invogliarla ad "aiutarci".

## 27.2 Il Caso

In ambito gestionale, viene talvolta utilizzata come mossa di apertura nel caso in cui collaboratore/responsabile sono nuovi nella reciproca relazione ed una delle due parti cerca l'iniziativa per avviare la relazione su una base collaborativa. Il responsabile chiederà il parere del collaboratore in merito ad una specifica questione o viceversa.
La stessa tattica può essere utilizzata fra pari, nuovi ad una reciproca collaborazione o all'avvio di un nuovo progetto in cui sono entrambi coinvolti.
In realtà, è una prassi che viene utilizzata sistematicamente anche in presenza di un rapporto consolidato. In questo caso la sua finalità, oltre che la sincera ricerca di un contributo di contenuto, è in modo più o meno implicito anche la volontà di confermare uno stile di relazione basato sul coinvolgimento.
Sul luogo di lavoro, non si può dare per scontata la collaborazione disinteressata. E' potenzialmente sempre in gioco una competizione per risorse scarse come visibilità, rating di valutazione, premi, riconoscimenti, promozioni, ecc. Anche risorse che potrebbero non essere scarse (ad esempio: valutazioni, riconoscimenti non monetari, visibilità), molte prassi aziendali fanno in modo da renderle tali, aumentando lo spirito di competizione a scapito di quello di collaborazione (curve di distribuzione delle valutazioni, differenziazione del tempo dedicato dai responsabili ai collaboratori e della sua qualità, occasioni di visibilità gestite in modo discontinuo,…).
Tattiche come quella in discussione aiutano ad instaurare un clima in cui si afferma che sarà il "team" a beneficiare dei risultati cui contribuiscono tutti i suoi membri.

# 28. Dividere ed Imperare

## 28.1 Descrizione

Favorire una componente della contro parte (quella più in linea con le nostre finalità), contro una o più altre componenti in cui essa si articola. Oppure, sfruttare le naturali differenze fra le componenti per amplificare la sua divisione interna, indebolendola a nostro vantaggio.

## 28.2 Il Caso

Un responsabile faceva ruotare le sue attenzioni e le sue preferenze fra i collaboratori che gli riportano. Da un lato li rendeva incerti sui criteri professionali vincenti per fondare una relazione stabile, dall'altro faceva emergere dai fatti che l'unico criterio stabile era un mix di arbitrarietà e di promozione dell'assenso e dell'allineamento.
La tattica funzionava molto bene, in particolare facendo leva sui caratteri poco propensi alla autonomia ed alla collaborazione sui problemi fra punti di vista differenti, portando invece ad una competizione per l'attenzione ed il riconoscimento.
Questa tattica ha finito per inibire la crescita e lo spirito di collaborazione fra pari, piuttosto spingendo alla ricerca della via più facile per gratificare l'interlocutore (il responsabile), in una spirale di mutua strumentalizzazione. In un caso estremo, uno dei collaboratori più adattati alla situazione è giunto a sfruttare in modo abbastanza palese questo rapporto collusivo, mettendo in cattiva luce gli altri colleghi che a suo parere potevano costituire un ostacolo alla sua affermazione nel team.

Nei casi in cui è condotta con poca lucidità e consapevolezza, questa tattica porta anche ad una definitiva frammentazione del gruppo e ad una sua polarizzazione, fra chi si appiattisce su uno stile di relazione *affiliativo* per bisogno di riconoscimento, paura o sfruttamento per interesse personale, e chi si arrocca su posizioni più di contenuto per una reazione difensiva della propria professionalità ed eticità. In un caso specifico di questo tipo, il responsabile era arrivato a portare alla completa desuetudine gli strumenti e le occasioni di gestione del team (staff meeting, partecipazione di competenze diversificate alla gestione di progetti chiave, ecc.), limitando la propria gestione prima alle interazioni *one2one* e poi a quelle col gruppetto di suoi primi riporti che aveva selezionato come "più affiliato", più allineato, creando un senso di totale esclusione in tutti gli altri.
In un certo senso, aveva realizzato appieno la strategia "Dividi ed Impera", spezzando completamente l'unità del team in due sotto gruppi: il gruppo che lui poteva dominare senza forme di dialogo e quello con cui semplicemente non dialogava, in quanto poteva farne a meno essendo oramai escluso da tutto ciò che non fosse mero compito operativo e di routine.

Qualcuno potrebbe obbiettare che non sia evidente per l'esempio citato in cosa consista la "negoziazione fra le parti". Secondo me, una *trattativa* ha luogo anche in questi casi.
Si tratta di transazioni tacite in cui vengono negoziati, in modo anche abbastanza esplicito, i valori fondativi del funzionamento di un team. La trattativa avviene attraverso la attuazione di comportamenti e di risposte ai primi, come in una partita a scacchi, in cui la posta in gioco solo inizialmente può non essere chiara. Ritroveremo questa modalità anche in "34. Allearsi" e nel suo opposto, consistente nell'isolare un capro espiatorio. Lì vedremo anche quale sia una possibile contro mossa, in grado di contrastare queste tattiche.

# 29. Presentare in Prospettiva

## 29.1 Descrizione

Presentare le proprie concessioni dal punto di vista della contro parte, in modo da incrementarne il valore percepito, o perlomeno da non permettere che vengano considerate con superficialità.

## 29.2 Il Caso

L'applicazione limite di questa tattica si ha quando una concessione viene fatta per un preponderante interesse della propria parte, quindi è tanto più necessario cercare di fare in modo che la contro parte o non lo comprenda o comunque apprezzi anche i vantaggi che ne vengono ad essa.
Ad esempio, in una trattativa sindacale, la parte aziendale aveva interesse a prorogare la assistenza sanitaria ai collaboratori che uscivano, aderendo al piano di incentivazione, investendo una minima parte dell'incentivo nel pagamento del premio annuale come contributo al suo costo. Il resto sarebbe stato pagato dall'azienda. L'interesse era dovuto alla possibilità di non dovere rinegoziare in anticipo il premio, così come era previsto dal contratto col fornitore del servizio, in caso di riduzione significativa del volume assicurato.
E'stato abbastanza facile far percepire il valore dell'offerta alle parti sindacali, facendo considerare il vantaggio che i collaboratori avrebbero comunque avuto rispetto a coperture similari acquistate individualmente ed a valore di mercato.

# 30. Inibire la Ricerca

## 30.1 Descrizione

Come abbiamo avuto occasione di sottolineare, il potere contrattuale di una parte è legata anche alla sua Miglior Alternativa all'Accordo Negoziato (MAAN). A sua volta, una MAAN è tanto migliore quanto più sono le alternative disponibili. La tattica consiste nel limitare le alternative della contro parte, allo scopo di limitare la sua libertà negoziale e quindi il suo potere contrattuale.

## 30.2 Il Caso

In un caso estremo, una legislazione che limitasse il diritto di sciopero, ridurrebbe in modo drastico il potere negoziale del sindacato. Il risultato opposto lo ottiene al contrario una legislazione che incentiva la parte aziendale a raggiungere un accordo col sindacato.

Senza arrivare a casi così estremi, in ambito gestionale questa tattica è la base delle iniziative di *retention* che una azienda mette in campo per fidelizzare un particolare collaboratore. In questi casi si fa in modo di apparire il meglio che quel collaboratore può desiderare dal mercato, prevenendo che si attivi per andare alla ricerca di alternative.

Il primo caso che vorrei presentare è quello dell'approccio alla *retention* per ruoli commerciali di una azienda in difficoltà. Sembra strano che una azienda in serie difficoltà possa riuscire a fare degli interventi che la fanno preferire ad alternative migliori, dal punto di vista della stabilità e delle opportunità di medio lungo termine.
Nel caso specifico, si trattava di ruoli commerciali che potevano essere certi di mantenere il loro valore di mercato, e quindi il loro potere contrattuale, per un periodo di tempo medio – lungo. Infatti, avevano il controllo di buona parte del loro portafoglio clienti, inoltre la fase di mercato del settore era tale per cui la crescita delle quote di mercato dei singoli player stava avvenendo (e ci sia aspettava che cosi sarebbe stato per almeno altri tre-quattro anni) più tramite la acquisizione di portafogli, che attraverso attività commerciali e di marketing focalizzate all'acquisizione uno per uno di nuovi clienti.
In questo contesto, si era ottenuta una *retention* attraverso interventi economici condizionati alla permanenza in azienda per un periodo breve-medio, al fine di guadagnare tempo, nellospecifico per la implementazione delle ipotizzate operazioni di recupero di competitività da parte dell'azienda in difficoltà.
Lo stesso tipo di azione può essere adottata per finalizzare operazioni di vendita del business con lo stesso orizzonte temporale, per evitare che l'esito della transazione risenta della perdita di *asset* rilevanti (come parte del parco clienti molto fidelizzati da commerciali dimissionari).

Il secondo caso è più complesso, poiché si pone in un orizzonte temporale di lungo termine. Faccio riferimento alle due analisi che ho descritto nei paragrafi 2.2 e 2.3 del secondo e_book sulle esperienze concrete di esercizio del ruolo di HR Business Partner (Rif.8).
In quel caso l'obbiettivo era impostare una *retention* non temporanea, ma di lungo termine, quasi strutturale. A tale scopo sono state analizzate due dimensioni:

- Le caratteristiche dell'azienda percepite dai collaboratori come più motivanti a restare;

- La tipologia di interventi che i collaboratori consideravano di valore, ai fini delle loro aspettative di carriera.

Questo ha permesso di individuare, per ogni collaboratore di interesse, le aree più efficaci per intervenire e gli strumenti più mirati rispetto alle sue aspettative.
Interventi specifici sono poi stati pianificati ed attuati.
Naturalmente è stato messo in campo anche un monitoraggio frequente dell'evolversi di queste percezioni, tramite sistematici colloqui individuali (Rif.8, paragrafo 2.1 - Realizza un Programma "Conosci il tuo Cliente Interno").

# 31. Scoraggiare

## 31.1 Descrizione

Lanciare affermazioni verso la contro parte in apparenza indirette, non circostanziate, il cui scopo è quello di influenzare il suo comportamento, attraverso il condizionamento delle sue percezioni sulla situazione.

## 31.2 Il Caso

Un esempio di applicazione di questa tattica è, in ambito gestionale, il responsabile che cerca di influenzare un suo collaboratore ad andarsene dal team, o addirittura dall'azienda, senza affrontare direttamente la natura del contrasto che li divide. E' un altro esempio di quelle "trattative tacite" cui ho fatto cenno in "28. Dividere ed Imperare".
Un responsabile era particolarmente scontento del modo di operare di un collaboratore, in quanto a suo parere troppo indipendente, poco portato al confronto preventivo, poco caldo nella relazione con lui cioè troppo orientato al compito e quindi sentito poco attento agli altri bisogni dell'interlocutore.
A dire il vero, aveva anche dato dei feedback in tal senso al suo collaboratore, ma senza ottenerne un cambiamento nel senso da lui atteso.
A questo punto, il suo disagio in questa relazione, troppo orientata al compito ed ai risultati, era cresciuto sino al punto da rendergliela non più sopportabile.
Da lì in poi, il responsabile ha cominciato ad adottare la tattica dello scoraggiamento, cogliendo ogni opportunità per sottolineare quanto il collaboratore ed i suoi approcci, per quanto efficaci, fossero di fatto dissonanti con la cultura di efficacia della funzione in cui si trovava ad operare in quel momento. Che sicuramente sarebbero stati maggiormente valorizzati, con sua maggiore soddisfazione fra l'altro, in altri contesti operativi, ecc.
Naturalmente, anche le azioni di riconoscimento della prestazione e dei risultati venivano gestiti coerentemente. Senza creare una diretta correlazione, in altre occasioni il responsabile trovava modo di sottolineare come altri colleghi, ed i loro comportamenti, fossero alla base del suo apprezzamento e della priorità che lui ne dava nell'utilizzo delle risorse del sistema premiante.

# 32. Confidarsi

## 32.1 Descrizione

Utilizzare la confidenzialità del rapporto per dire e carpire quello che più ci è utile per raggiungere il nostro obbiettivo.

## 32.2 Il Caso

E' una tattica utilizzata abbastanza spesso nel contesto dei colloqui di lavoro. L'oggetto di scambio implicito è una buona valutazione ai fini della selezione in cambio di informazioni passate al *recruiter* (sull'attuale datore, su attuali colleghi, su potenziali altri candidati, ecc.), mentre quello apparente è lo scambio fra una buona valutazione e la dimostrazione di una assonanza (*simpatia*) con l'interlocutore.
In questo contesto, si tende ad aderire agli atteggiamenti informali e confidenziali del selezionatore, aprendosi in modo più o meno ampio a fornire informazioni su aspetti non sempre pertinenti con la selezione, ma in apparenza più legati alla sfera personale, delle relazioni, delle preferenze, dei valori.
In questi casi, si fa leva sul desiderio di piacere del candidato che, se in sé del tutto legittimo, ove non sia strettamente controllato, può portare a concedere quanto professionalmente non lo sarebbe.
Quello che avviene in questi casi, fra l'altro è la violazione di due regole base delle negoziazioni (come abbiamo visto in diversi casi del primo e_book sulle tattiche negoziali):

- Non effettuare concessioni se non vi è la possibilità di ottenere in tempi stretti la reciprocità dalla contro parte;
- Non concedere contenuti in risposta ad una offerta sulla relazione.

In ambito gestionale se ne può vedere qualche impiego da parte di responsabili che usano informazioni sulla vita personale dei collaboratori per influenzarli, condizionarli e talvolta dominarli psicologicamente. Oppure per acquisire elementi extra-lavorativi su cui basare decisioni gestionali.
Un esempio del primo caso è quello del responsabile che utilizzava le informazioni sulle situazioni di difficoltà dei collaboratori per metterli in fase "down", evocandole in "modo innocente e scherzoso" durante le fasi di alleggerimento delle discussioni di lavoro (chiacchierata introduttiva, durante le brevi interruzioni caffè, ecc.), talvolta persino di fronte a terzi ("Non sei ancora riuscita a farti sposare dal tuo compagno?", "Non desideri mai avere dei figli?").
Un esempio del secondo caso è quello del responsabile che utilizzava informazioni sul presunto livello di benessere della famiglia del collaboratore (zona di abitazione, mestiere del compagno o di altri congiunti diretti, costo dei capi di vestiario, dell'auto o delle vacanze, ecc.) per basare le sue decisioni su aumenti retributivi e premi e per riuscire a sostenere eventuali contraddittori "senza sentirsi in obbligo di fornire i razionali" (al loro posto, in modo obliquo venivano fatti cenni apparentemente fuor di contesto a quei medesimi fattori: "Oggi ho notato che stupendo capo firmato, è nuovo?", "L'anno scorso sei stato in un *resort* alle Fiji per tre settimane. Quest'anno dove pensi di andare?", "Sai sto cercando di cambiare zona in cui vivo. Quanto costa un appartamento come il tuo in zona X?")

# 33. Dimenticare

## 33.1 Descrizione

Far leva sulla distrazione o sulla smemoratezza dell'altra parte, chiedendo un riepilogo dopo una lunga riunione: è probabile che qualche punto discusso o controverso venga scordato.

## 33.2 Il Caso

E' la tattica che le parti coinvolte in una trattativa cercano di adottare al termine di un pesante incontro, durante il quale le discussioni sono state articolate ed intense. Di solito ha interesse ad adottarla la parte che spera che qualche punto venga dimenticato.
Può anche succedere che, se la contro parte è articolata e non coesa al suo interno, anche questa contribuisca a dimenticanze che ci tornano utili, cogliendo ad arte l'occasione per passare sotto silenzio alcune delle proposte o richieste indesiderate di una sua componente minoritaria.
Nel corso delle trattative sindacali, questa temporanea convergenza di interessi a scapito di una componente minoritaria, nella mia esperienza è abbastanza frequente. Questa tattica permette di accantonare le posizioni che più disturbano il *mainstream* della trattativa, senza provocare eccessive tensioni all'interno della parte più articolata. Questo modo di procedere fa leva sulla reale forza di volontà delle componenti minoritarie, che comprendono benissimo cosa sta succedendo, ma devono decidere fino a dove impegnarsi, in una battaglia che chiaramente appare difficile e più "di principio" che di sostanza (più dimostrativa che altro, per manifestare la propria presenza/ differenza), con elevata possibilità di marginalizzarsi sempre di più.

# 34. Allearsi

## 34.1 Descrizione

Procurarsi un alleato di un qualche peso, meglio se di prestigio, magari anche all'interno della contro parte, al contempo criticando un'altra componente verso la quale c'é insanabile disaccordo.

## 34.2 Il Caso

Anche in questo caso, scelgo un esempio dall'ambito gestionale, per ampliare la casistica che illustra le modalità silenti di gestione di un conflitto (vedi "28. Dividere ed Imperare").
Un responsabile decide di indebolire un suo collaboratore, perché non condivide il suo modo di operare e vede che la sua influenza si va estendendo nel team, indebolendo progressivamente nel suo ruolo di capo.
A questo scopo, sviluppa una alleanza di fatto con un altro dei collaboratori, cominciando a mostrare di coinvolgerlo di più, preferirlo per confrontarsi e prendere decisioni, utilizzarlo per informare gli altri di decisioni o modalità operative, dargli priorità nelle sue richieste di intervento a beneficio dei membri del suo team, ecc.
La maggioranza degli altri membri del team, provvedono ad allinearsi o a non schierarsi, di fatto dando un segnale di isolamento nei confronti del collega preso di mira.
Questa tattica utilizza lo "spirito gregario", o di branco, delle maggioranze che tendono a coalizzarsi, o allinearsi, col membro del gruppo percepito "più forte" (sebbene sia un gregario, è tuttavia il favorito dal responsabile, e come tale ne riflette il potere):
<<Chi è vicino al re ne canta le lodi e gioisce della sua presenza, chi gli è lontano si logora mentre cerca di raggiungerlo in una corsa disperata>> (Rif.11).
Fra l'altro, questa tattica è simile ad una di quelle talvolta utilizzate dalle aziende per favorire lo sviluppo di una componente sindacale a scapito di altre, facendo percepire ai collaboratori quale componente riuscirà ad ottenere più facilmente dall'azienda attenzione per i suoi patrocinati.

Una tattica similare è quella della evidenziazione di un capro espiatorio. In questo caso, l'intenzione è di sviluppare una alleanza con un intero gruppo, facendo in modo che si coalizzi e si unisca contro un suo membro, che noi stessi avremo provveduto ad individuare e a stigmatizzare con una certa insistenza.
Nella situazione precedente veniva sviluppata una alleanza con una persona particolare col risultato di disarticolare il gruppo, nella seconda si "attacca" una persona in particolare per aggregare contro di essa il gruppo.

Presento anche un caso in cui la tattica non riesce. Contribuirà a chiarire quali condizioni sono necessarie affinché questa tipologia di tattiche venga resa inefficace.
Durante un corso di formazione sulle metodologie della qualità, il docente decide di prendere di mira un collega, capo intermedio di un'area di produzione. Siamo negli anni 90, le aree produttive sono ancora parzialmente impermeabili ad una diffusa sensibilità sui temi della qualità. Anche per le oggettive

pressioni che subiscono prioritariamente sulla quantità degli output. Al docente, per sviluppare una più intensa coesione dei rappresentanti delle altre funzioni presenti in aula ed aumentare la loro recettività rispetto ai suoi messaggi, non sembra vi sia niente di meglio che sfruttare la diffusa percezione di questa relativa arretratezza della produzione, riguardo ad una cultura della qualità.
Il gioco procede per alcune ore. Inizialmente, le battute del docente provocano ilarità nell'aula, ma quando le sue intenzioni si fanno troppo scoperte e si comincia a percepire il disagio del collega, il clima diventa perplesso. Nel corso di uno degli intervalli, i partecipanti cominciano a confrontarsi su quanto sta accadendo e viene effettuata un'esatta diagnosi: il docente usa il collega e manipola alcuni stereotipi per aumentare il consenso dell'aula rispetto ai suoi messaggi.
In questo caso, la reazione non è quella attesa dal docente (che in genere si presenta, agisce ed è percepito come la "autorità" nel gruppo costituito dall'aula).
I partecipanti al corso decidono di non reagire più agli stimoli di coinvolgimento del docente, il quale si accorge ben presto di cosa sta succedendo e non ottiene neppure spiegazioni, cercando di indagare le cause. Non avrà altra scelta che coinvolgere il coordinatore dell'intervento formativo per fargli svolgere un ruolo di mediatore fra lui e l'aula, divenuta oramai coesa, ma dalla parte del capro espiatorio.

Questo caso, a mio parere, rappresenta bene le condizioni per cui possano fallire tattiche come: "dividere ed imperare", "allearsi contro un terzo", "coalizzare contro un capro espiatorio", tese a far affermare la propria soluzione in modo strisciante, in un contrasto fra punti di vista differenti.
Innanzi tutto, si deve comprendere cosa sta succedendo e qual è la reale posta in gioco (ad esempio di natura professionale come lo sviluppo del team, la sua crescita, la *generatività* degli stili manageriali ecc.), per essere veramente consapevoli di cosa si sta scegliendo, di cosa si sta attivamente aiutando ad affermarsi (!).
Quindi, va compreso che la coesione del team non è obbligata a manifestarsi in una sola direzione. Non c'è un'unica alternativa all'Adeguarsi data dal "Non Allineamento" (che poi sarebbe è nient'altro che la "fuga" nella gestione di un conflitto). L'alternativa può anche manifestarsi in senso opposto senza bisogno di azioni particolari di contrasto, se non si desidera esporsi in modo particolare. Il messaggio arriva forte e chiaro anche con gesti molto semplici, di vicinanza per la parte stigmatizzata e di "ascolto distaccato" per le iniziative o le profferte di coinvolgimento della parte che sta manipolando il team.
Un responsabile, senza avere alle sue spalle la maggioranza del suo team (attivamente o in modo passivamente consenziente), non può raggiungere nessuno dei suoi obiettivi: buona parte del suo potere contrattuale è dato da questo semplice fatto.
<<Se i superiori meritano ammirazione si possono impiegare i sudditi, altrimenti no. Se si possono impiegare i sudditi lo Stato è forte, altrimenti è debole: sono queste le costanti della forza e della debolezza>> (Rif.11: "Yibing", Xunzi).

# 35. Scegliere l'Arbitro

## 35.1 Descrizione

Quando una delle parti riesce ad introdurre una figura di esperto, in apparenza *super partes*, che si conquisti la fiducia della contro parte e la influenzi divenendo arbitro.

## 35.2 Il Caso

Il caso che presento non è relativo ad un vero e proprio arbitrato, ma comunque è stato un tentativo di introdurre una figura di esperto che controllasse e se possibile influenzasse entrambe le parti dei delegati al tavolo di una trattativa sindacale, per conto di una delle componenti manageriali dell'azienda.
Una parte aziendale, non confidando completamente nei suoi rappresentanti al tavolo ed in parte del resto del management, decide di incaricare un esperto di relazioni industriali, con cui in passato aveva gestito delle ristrutturazioni, di "supportare con la sua esperienza" i colleghi, in qualità di consulente.
Questa figura di esperto ha cercato di porsi come interlocutore anche per la contro parte, ad esempio manifestando eccezioni rispetto ad atteggiamenti talvolta duri di alcuni senior manager chiamati ad un certo punto al tavolo.
La tattica però non è riuscita nel suo intento, in particolare perché la componente sindacale non lo ha mai legittimato ad inserirsi nel dialogo, anche quello informale, fra lei e la delegazione aziendale ufficiale. In questo modo il sindacato ha rispettato il detto che una parte forte rende tale anche l'altra ("Sindacato e Direzione HR sono due piloni che si sostengono l'un l'altro"), ovvero: nessun negoziatore intenzionato a giungere ad un accordo soddisfacente, desidera indebolirsi a sua volta cercando di delegittimare il suo interlocutore.

# 36. Tirare le Fila

## 36.1 Descrizione

Tattica speculare a “33. Dimenticare”, consiste nel fare noi stessi il riepilogo per gestire come desideriamo il quadro che emerge dopo un incontro, selezionando cosa evidenziare di più o di meno, cosa cercare di dimenticare ecc.

## 36.2 Il Caso

Questa tattica è comunemente utilizzata, in ambito gestionale, al termine di una riunione da parte di chi si offre per verbalizzarne i contenuti. E’ utile soprattutto quando alcuni contenuti non sono stati del tutto definiti nel corso del confronto fra le varie opinioni/ posizioni. In particolare quando alcune posizioni o proposte presuppongo attività successive che non sono state concordate e quindi possono essere taciute, in quanto non finalizzate in modo condiviso.
Anche se è buona prassi far circolare la bozza fra i presenti, per raccoglierne le indicazioni ed il consenso, mantiene ancora in parte la sua efficacia, perché fa leva sulla generale scarsa attenzione che viene riservata alla revisione di un documento e soprattutto alla scarsa volontà di starne a riscrivere eventuali parti, trascurando la capacità che hanno queste rappresentazioni dei fatti di “riscriverli”, se non ricrearli.
In sostanza, è una tattica indiretta, per evitare il confronto su se/come presentare ed interpretare un contenuto discusso in una riunione. Usata in questo modo, fa parte di quelle che ho chiamato “tattiche silenti” per tentare di aggirare una situazione in cui si percepisce la propria posizione come più debole.

# 37. Farsi Apprezzare

## 37.1 Descrizione

La tattica consiste nello sviluppare una relazione personale con la contro parte così solida da farle sempre distinguere "chi siamo" come persona da "chi siamo" come negoziatore (che diventa semplicemente uno dei ruoli che ricopriamo). In questo modo possiamo permetterci anche di essere molto duri in una trattativa, o di farla saltare, senza intaccare la relazione che ci lega (a patto di mantenere una sostanziale correttezza nei confronti dell'interlocutore).

## 37.2 Il Caso

La tattica in realtà è molto diffusa presso tutti i negoziatori professionali. Anzi è connaturata a tutti i processi negoziali che richiedono una certa ripetitività nell'incontro dei medesimi attori, come accade per le trattative sindacali. Nella sua efficacia risiede il requisito che suggerisce di approfondire sempre la conoscenza personale con le interfaccia che un giorno potrebbero incontrarsi ad un tavolo negoziale (oltre che per la maggiore probabilità di poterne prevedere le mosse).

I casi sono quindi numerosissimi e tutti hanno il medesimo profilo. Lo scontro, anche molto duro al tavolo, viene di massima letto come un evento dovuto al ruolo ricoperto, alla situazione ed alla lettura professionale che ne viene data. Per cui le soluzioni tattiche adottate sono considerate come la scelta che è stata giudicata dalla contro parte più razionalmente efficace, per raggiungere lo scopo che il ruolo e il committente di turno richiedono, ed in nulla una decisione rivolta alla persona dell'interlocutore. Naturalmente ci si muove sul filo di un rasoio, in quanto la conoscenza molto approfondita dell'interlocutore offre anche l'opportunità di studiare la tattica di volta in volta più efficace a sorprenderlo. La reciproca conoscenza è un'arma a doppio taglio.

Ad esempio, nel primo e-book di questa serie, avevamo visto in "16. Gestire il Rifiuto", che il sindacato aveva creato una situazione quasi di rottura proprio all'inizio del negoziato, semplicemente rifiutandosi di trattare. Infatti, riteneva gli interlocutori al tavolo delegittimati, a causa di precedenti comportamenti dell'azienda che ora essi rappresentavano.
Il tono con cui il portavoce presentava la posizione delle componenti sindacale, era estremamente duro, e così aggressivo da non ammettere repliche argomentate da parte della delegazione aziendale.
La reazione a caldo di un'interfaccia con scarsa esperienza, quasi sicuramente sarebbe potuta essere altrettanto aggressiva, per rispondere ad un attacco che aveva tutto il sapore di una offesa personale alla integrità dei rappresentanti della contro parte.
Naturalmente, una risposta a tono avrebbe potuto aver senso, ma se l'intenzione era quella di avviare una sceneggiata, di drammatizzare lo scontro per vedere sin dove sarebbe arrivato il sindacato (nello stile "23. Inscenare le Emozioni"), certamente non per "rispondere ad una offesa".
In quel caso il negoziatore aziendale, conoscendo il portavoce della parte sindacale e la sua capacità di effettuare a freddo attacchi tattici anche molto violenti, ha preferito adottare a sua volta un atteggiamento più freddo, avendo giustamente intuito che si trattava di una mossa per introdurre una richiesta specifica di cui si facesse garante in prima persona il vertice aziendale. Non di una vera rottura, ne tanto meno di un attacco personale.

# 38. Stremare

## 38.1 Descrizione

Si può adottare questa tattica quando il negoziato ha un limite temporale, in modo da non permette alla contro parte di recuperare le energie. Consiste nell'intrattenere la delegazione con attività, eventi, pesanti pranzi/ cene (con abbondanti bevute se possibile) in modo che i suoi componenti si stanchino e fino al momento di avviare gli incontri. I quali opportunamente inizieranno o in tarda serata o nel primissimo mattino. Naturalmente i negoziatori della propria parte si presenteranno riposati, in quanto l'intrattenimento degli ospiti sarà stato delegato per gran parte del tempo a collaboratori o comunque colleghi non presenti alla trattativa.

## 38.2 Il Caso

E' una tattica di solito utilizzata nelle trattative commerciali, in cui la contro parte è invitata per gli incontri conclusivi presso le proprie sedi, spesso in un altro paese. Questo offre il vantaggio di aver la scusa per imporre i propri ritmi ed i propri costumi, soprattutto in tema di regime alimentare.
Mi ricordo a tal proposito i *tour de force* a cui erano sottoposti i negoziatori di una azienda che stava definendo le condizioni contrattuali per l'apertura di un mercato nell'allora URSS.
Spostamenti molto faticosi da una parte della città all'altra, per recarsi dall'hotel alla sede degli incontri; continue visite guidate, con lunghi periodi di attesa per "problemi organizzativi"; pranzi e cene molto lunghi, con un quasi obbligo di assumere importanti quantità di alcolici locali per "dovere di ospitalità"; mentre gli incontri di affari avevano luogo o subito dopo pranzo oppure imponevano sveglie di prima mattina, a causa della durata dei trasferimenti.

# 39. Mettere Fuorigioco

## 39.1 Descrizione

La tattica consiste nell'utilizzare l'ultima concessione, ottenuta con fatica dalla contro parte su una issue secondaria, come "cavallo di troia" per ottenere un ulteriore concessione sulla issue principale.
In pratica, una volta ottenuta la concessione secondaria, si tratta di fare in modo che la contro parte ammetta che il farlo gli è costato molto (in termini reali). Dopo di che, si dichiara che "a seguito di una verifica", possiamo rinunciare alla concessione secondaria, ma che ovviamente, visto il vantaggio che l'altra parte ne avrà, almeno una parte del *saving* si traduca in una ulteriore concessione sulla issue principale.

## 39.2 Il Caso

Mi è capitato qualche volta di assistere all'utilizzo di questa tattica in un contesto particolare: una negoziazione cliente-fornitore per l'acquisto di servizi di consulenza.
In modo poco accorto, il potenziale fornitore offre gratuitamente una prestazione professionale per invogliare il potenziale cliente a sceglierlo, per erogare uno o più altri servizi di maggiore valore. Il cliente prende atto della cortesia, ma continua a focalizzarsi sulla trattativa per la definizione dei contenuti e poi del prezzo del servizio principale. Una volta definita l'offerta finale, il cliente propone di fare una pausa. Gli attori si spostano in una zona break interna o meglio ancora in una caffetteria esterna, intrattenendosi piacevolmente su questioni varie, personali o generali. Quasi accidentalmente, i cliente coglie l'occasione offerta dal contesto rilassato e "non commerciale", per ringraziare il fornitore della cortese offerta della possibilità di una prestazione gratuita e, per mostrare quanto apprezza questo sforzo, invita l'interlocutore a descrivere il tipo di impegno che gli richiederà onorare l'impegno. Da queste informazioni, dedurrà il numero di giornate di lavoro, e le valorizza sulla base degli elementi che lo stesso fornitore gli ha dato con la quotazione dell'offerta relativa al servizio principale.
L'incontro ha termine, in quanto il cliente deve riservarsi alcune verifiche interne sull'offerta ("a sua volta ha un cliente interno con cui confrontarsi, ovviamente ha altre due offerte da valutare. Deve agire di concerto con la sua funzione Acquisti" ecc.).
Durante l'incontro successivo, il fornitore viene informato che la sua offerta e quella di un concorrente sono quelle prescelte, ma che quest'ultima è leggermente avvantaggiata per una questione di prezzo. Del resto, si sente dire, l'interlocutore preferirebbe la sua, ma per spingerla, oltre che sui contenuti, deve far vedere che si è avvicinata col costo a quello della migliore concorrenza. E qui arriva il colpo di coda: sarebbe facile ottenere il contratto semplicemente tramutando l'offerta di prestazione gratuita in uno sconto pari ad almeno la metà del suo valore equivalente, che lo stesso cliente ha stimato in ….

# 40. Sbiadire i Costi

## 40.1 Descrizione

Minimizzare la percezione dell'entità dei costi che la contro parte deve sostenere, a seguito delle concessioni fatte o che le vengono richieste. Possono essere utilizzati vari artifizi che tendono a influenzare questa percezione (Rif.2):

- loro distribuzione nel tempo ("costa meno di un caffè al giorno …");
- disaggregare il costo in varie componenti, magari con diverse basi, per rendere più difficile stimare il suo totale;
- evidenziare che in fase di implementazione ci saranno *saving* su altri versanti;
- confrontare con altre spese che invece vengono date per scontate, per voci meno importanti;
- minimizzare e valorizzare i vantaggi che dà la differenza di costo fra la propria offerta e quello che comporterebbe le altre alternative;
- ecc.

## 40.2 Il Caso

Ho visto una applicazione creativa di questa tattica in ambito Acquisti moltissimi anni fa.
Ogni anno, la funzione Acquisti di una grande azienda rinegoziava i costi di approvvigionamento, essenzialmente considerando il prezzo di acquisto. In condizioni normali di mercato, l'obbiettivo di riduzione anno su anno del prezzo era stabile e prevedibile anche per le controparti.
Quell'anno, la funzione aveva deciso di adottare un approccio di *Total Quality* valutando anche l'impatto, in termini di costo, della mancata qualità dei materiali di acquisto (ritardi nelle consegne, carenze nel supporto nell'adozione di nuove tecnologie, difettosità in entrata delle forniture, ecc.).
Era stato adottato un modello di *Total Cost* delle forniture, il quale bilanciava i vari elementi di costo e poneva degli obbiettivi di miglioramento su tutte le voci.
Per invogliare i fornitori ad accettare il nuovo approccio, i negoziatori dell'azienda mettevano sul tavolo una rinuncia ad alcuni % sull'usuale richiesta di riduzione del prezzo di acquisto (riduzione che negli ultimi 3-4 anni era sempre stata ottenuta).
Naturalmente, le trattative sono state lunghe, in quanto l'approccio era veramente molto nuovo per i tempi, ed i negoziatori delle parti fornitrici dovevano allinearsi con le proprie aziende. Tuttavia, utilizzando gran parte delle argomentazioni elencate nella descrizione della tattica, alla fine la grande maggioranza degli accordi è stata raggiunta col nuovo metodo già in quel primo anno di applicazione del nuovo modello.

# 41. Chiedere un'Opzione

## 41.1 Descrizione

E' una tattica che si utilizza in trattative in cui sono coinvolte più di due parti (ad esempio una vendita con più acquirenti). Si chiede alla contro parte di formulare la sua ultima offerta. Se si è ancora distanti, si chiede l'opzione di essere informato, se la contro parte sta per chiudere l'affare con un'altra parte ad una condizione più ridimensionata (di quella che ci è stata presentata come ultima offerta), e di poter decidere se chiudere noi l'accordo.

## 41.2 Il Caso

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

# 42. Pilotare

## 42.1 Descrizione

La tattica consiste nel presentare alla contro parte le nostre offerte/ richieste nella forma di una premessa (la parte che si vuol fare accettare) e di domande che la completano su questioni per noi secondarie, dando la sensazione di una libertà di scelta all'interlocutore più ampia di quella che gli si vuole concedere.

## 42.2 Il Caso

Questa tattica è tipica, in ambiti gestionali, durante le trattative per definire il trattamento in fase di offerta per un'assunzione. Tutte le aziende cercano di valorizzare gli elementi del trattamento diversi dalla retribuzione nella negoziazione coi candidati, soprattutto quando il potere contrattuale di questi non è prevalente per varie ragioni.
Questo sforzo è particolarmente intenso quando l'azienda presenta un'offerta "alla pari", cioè quando non è intenzionata a riconoscere un premio per il cambio azienda, in termini di incremento della retribuzione, fissa o variabile. Anche in questo caso, il desiderio dell'azienda è di acquisire un collaboratore motivato, quindi cerca di convincerlo che nel cambiamento ci sta guadagnando, anche se non nel modo in genere atteso.
Tuttavia, i margini di flessibilità previsti dalla tattica, non sono molto ampi neppure in tema di altri elementi del trattamento (i benefit). Nella maggioranza delle aziende sono fissi e solo poche stanno utilizzando il metodo del paniere, il quale permette una scelta relativamente più ampia, fra alternative si predeterminate ma che permettono al collaboratore un certo effettivo grado di scelta.
Allora viene ricercato un ampliamento della flessibilità mettendo in gioco anche gli elementi relativi alle prospettive di sviluppo (promettere, condizionatamente alle condizioni future ed alla effettiva prestazione del nuovo collaboratore, non è così impegnativo …) ed alla formazione (che in questa fase viene utilizzata in modo equivalente ad un valore erogato una tantum).

# 43. Evidenziare le Differenze

## 43.1 Descrizione

Consiste nel dichiarare per primo quali sono i punti principali che ci distanziano dalla contro parte. Dovrebbe farci percepire come più sicuri di noi in quanto con meno da perdere.

## 43.2 Il Caso

Ci sono non pochi casi gestionali che riflettono l'uso di questo tipo di tattica da parte dei collaboratori ed il cui esito tuttavia suggerisce una certa prudenza.
La situazione tipica è quello del responsabile che desidera mostrarsi aperto al dialogo ed al confronto, quindi cerca di sollecitare i collaboratori ad esprimere la propria opinione in merito alla sua gestione, ad indicare se hanno suggerimenti su cui confrontarsi e trovare assieme, come team, i miglioramenti più opportuni. Ovviamente, ad un invito alla trasparenza così accorato, si tende a rispondere evidenziando le prassi/ modalità su cui non si è completamente d'accordo, facendo presenti le proprie opzioni.
Ci si sente invitati a porsi su uno stesso livello, per avviare una discussione matura su cosa cambiare. Nel farlo ci si pone inevitabilmente come se "non si ha nulla da perdere", cioè si manifesta di fatto che non si ha paura del responsabile (infatti ci si fida).
Se nella maggioranza dei casi le cose vanno come previsto, in non pochi casi ci si trova ad affrontare una amara sorpresa. Il responsabile, che magari pensava sinceramente di aprirsi al confronto, alla prova dei fatti scopre alcune cose di sé:

- che ha di sé un'immagine eccessivamente positiva e si apriva spensieratamente alle critiche in quanto pensava non ve ne fossero;
- che non ama le critiche;
- che lo mettono a disagio i collaboratori che mostravano eccessiva autonomia di pensiero, in particolare perché deve trattarli da pari, col dialogo e non con le disposizioni. Uno stile di leadership che non ha voglia, o la capacità, di sostenere.

A quel punto il responsabile mette in atto alcune azioni intese a ristabilire la situazione e lo stile diventa direttivo ed accentratore, con punte più o meno estese di *micro management*, per far sentire il proprio peso ai collaboratori che avevano espresso critiche.
Anche se l'intenzione originaria non era quella, alla fine sembra che l'interlocutore abbia adottato intenzionalmente questa tattica per individuare i collaboratori con punti di vista differenti. Con cui, in un futuro, prima o poi si sarebbe trovato in condizione di dover negoziare su alcune sue modalità di gestione, o su elementi della sua visione. Il suo scopo sembrerà essere stato fin dall'inizio quello di stanare questi "interlocutori difficili" e di evitare che si consolidino nelle loro posizioni organizzative, anzi di indebolirli se non di emarginarli o allontanarli dal team.

L'esperienza insegna che l'unico invito affidabile all'apertura e alla trasparenza è quello che viene dai comportamenti sostenuti nel tempo e non dai discorsi, per quanto apparentemente sinceri.

# 44. Fare l'Avvocato del Diavolo

## 44.1 Descrizione

Consiste nel far riflettere la contro parte sulle conseguenze delle sue scelte di posizione (offerta o richiesta), con la scusa che vogliamo aiutarla ad evitare successive negative ripercussioni.

## 44.2 Il Caso

Ho visto utilizzare questa tattica, nel corso di trattative sindacali, in particolare per prese di posizioni aziendali su questioni di natura normativa/ regolamentare, relative alle modalità di implementazione dell'accordo, per cui la parte sindacale non era d'accordo.
Ad esempio, un accordo prevedeva, per particolari esigenze operative dell'azienda, uno scaglionamento delle uscite consensuali, su un periodo di più mesi. L'azienda, per salvaguardarsi da uscite anticipate rispetto alle date concordate, intendeva porre penali piuttosto onerose (in termini di % di perdita dell'incentivo spettante). Il sindacato, ovviamente non concordava sulla loro eccessiva onerosità e più volte invitava l'azienda a riflettere che una posizione troppo rigida avrebbe corso il rischio di invalidare uno dei positivi vantaggi dell'accordo già raggiunto.
Infatti, le uscite gestite in modo consensuale, avrebbero azzerato il rischio di contenzioso legale. Contenzioso che rischiava di ripresentarsi in tutti quei casi in cui il collaboratore fosse uscito anticipatamente (per non perdere una opportunità di lavoro alterativa) e gli fosse stata applicata una troppo onerosa penale, avendo nel frattempo già firmato l'accordo con differenti cifre pattuite.
Alla fine di lunghe discussioni, da un lato la penale è stata ridotta ad un livello ritenuto concordemente ragionevole ed è stato introdotto l'obbligo di dare almeno un mese di preavviso rispetto alla anticipazione della data di uscita.
In fase di implementazione, tuttavia, l'azienda tornava ad assumere una posizione di rigidità, rendendo noto agli aderenti all'accordo che, in caso di mancato rispetto del mese di preavviso, l'intero incentivo sarebbe stato trattenuto a titolo di penale. A tale proposito, si apprestavano anche ad inserire una precisa clausola nelle scritture private coi che gli aderenti avrebbero dovuto sottoscrivere.
Si riavviava una discussione con la parte sindacale, che nuovamente evidenziava la irragionevolezza e la sproporzione della decisione. Fra l'altro, per una evenienza che appariva veramente remota: non c'erano aree commerciali fra quelle in esubero, per cui non c'erano ragioni per cui il preavviso non venisse dato. Questa volta a nulla valevano i ragionamenti. Pertanto il sindacato metteva in atto azioni di dissuasione verso gli interessati, perché cessassero di firmare accordi individuali, in qualche modo dando all'azienda una anticipazione delle difficoltà che le erano state prospettate (e soprattutto, sfruttando la necessità della stessa di consuntivare le adesioni entro un preciso limite di tempo, cosa che poteva essere fatta solo a fronte della firma congiunta di una scrittura privata). La clausola non è stata inserita, e del resto nei mesi successivi non si sono realizzati casi di uscite senza la prevista notifica del mese di preavviso.

# 45. Andare Oltre

## 45.1 Descrizione

La tattica consiste nel cogliere l'occasione, data da una obiezione sollevata dalla contro parte ad una nostra offerta/ richiesta, per approfondire le ragioni della sua posizione, invece di affrontarla di petto o superficialmente.

## 45.2 Il Caso

E' una situazione che accade abbastanza spesso quando un collaboratore sente proporsi un cambiamento a cui non era preparato. Ad esempio, un cambiamento di attività in cui deve rinunciare a qualcosa che faceva in precedenza o ad una posizione.
Presi alla sprovvista, la prima reazione è sempre quella di evidenziare delle difficoltà, quindi di fatto di obbiettare al cambiamento proposto. La mossa è però scarsamente efficace. Solo un responsabile veramente poco determinato e scarsamente preparato può farsi condizionare.
Inoltre, vincolare la discussione su punti puramente di facciata, su pretesti, può far perdere l'occasione da un lato di cercare di comprendere i veri razionali del cambiamento e dall'altro di negoziare un possibile miglioramento delle condizioni future, in cambio della accettazione del cambiamento.

Un responsabile ha chiesto ad un collaboratore un cambiamento nelle sue attività, per creare uno spazio di crescita per un altro collega. Raramente il capo ammetterà esplicitamente questo razionale. Solo una discussione sul merito potrà farlo emergere, anche se solo sotto traccia.
A questo punto, l'altro collaboratore ha cercato di valutare se la proposta che gli veniva fatta conteneva altri elementi positivi e, fermi quelli, si è focalizzato su quali ulteriori elementi di crescita/ beneficio poteva portare a casa anche per sé.
Infatti, in quel momento, poteva far leva sul bisogno del responsabile di far apparire equa la sua decisione, facendo alcune concessioni. Infatti, il collaboratore sapeva per esperienza che qualunque richiesta, in una fase successiva, poteva facilmente essere fatta passare per rivendicativa, o per una eccezione che non era possibile soddisfare.

# 46. Scrutinare i Dettagli

## 46.1 Descrizione

La tattica consistere nel non lasciare indefinito/ poco definito alcun aspetto dell'accordo, cercando di approfondire se possono esserci equivoci, sottostanti al fatto che ne sono possibili diverse interpretazioni. Soprattutto se i mancati chiarimenti possono creare problemi in fase di implementazione dell'accordo.
In questo modo si limita la possibilità della contro parte, se responsabile della implementazione, di recuperare margini di libertà dalla indeterminazione di aspetti dell'accordo, interpretativi o operativi.

## 46.2 Il Caso

E' una esperienza diffusa che, un incompleto utilizzo di questa tattica, può far riemergere disaccordi e persino conflitti fra le parti in fase di implementazione di un accordo già raggiunto.
D'altra parte, è pur vero che spesso questa situazione non è casuale, ma voluta.
Infatti, ci sono aspetti di implementazione che, se venissero trattati in fase di trattativa, potrebbero rischiare di minacciare il raggiungimento stesso di un accordo. Oppure sottrarrebbero risorse (tempo, energia) alla soluzione di altri aspetti considerati ben più importanti. Allora, volutamente e tacitamente si preferisce rimandarne la discussione da entrambe le parti.
Un caso di questo tipo è la gestione delle adesioni in eccesso, rispetto al numero di esuberi dichiarati, ai piani di uscita consensuale.
Nella mia esperienza (ho vissuto circa 15 piani di esubero in quasi trent'anni di lavoro) non ho mai visto un piano che non portasse il problema di come gestire le adesioni in eccesso, rispetto all'obiettivo di esuberi dichiarato dall'azienda. Eppure in nessuno caso mi risulta che il tema, assolutamente prevedibile, sia mai stato esplicitamente regolato nella scrittura dell'accordo collettivo.
Il tema viene sempre rimandato al termine della fase di implementazione.
In genere, viene gestito con una certa flessibilità dalle aziende, se si tratta di piccole eccedenze.
In caso contrario, alla fine l'esperienza dice che queste situazioni sono più utili alla parte sindacale in previsione di successive trattative. Infatti, le discussioni su grosse eccedenze possono appoggiare la loro richiesta che i futuri trattamenti partano almeno da quelli del precedente accordo, per "non penalizzare due volte i numerosi colleghi che non avevano potuto uscire la volta precedente", ottenendo impegni aziendali in merito. Inoltre, questo permette di attivare subito un confronto sul tema delle azioni che l'organizzazione intende avviare per gestire la motivazione dei collaboratori rimasti.

# 47. Concordare

## 47.1 Descrizione

Non contrapporsi frontalmente alle proposte/ richieste dell'altra parte per non farla arroccare. Piuttosto mostrare di comprendere la sua posizione, al contempo evidenziando il valore delle proprie eccezioni ("si, ma …"), come se ne fossero un superamento positivo, che assicurano altri aspetti magari fin li non considerati.

## 47.2 Il Caso

In ambito gestionale è la tattica più comune in assoluto, con cui un responsabile cerca di evitare le richieste di un collaboratore per un suo impegno personale nella soluzione di un problema, o nel miglioramento di una situazione, da cui il responsabile invece o cerca di stare alla larga o pensa che non valga la pena di uno sforzo dedicato.
La risposta, in questi casi è di consenso con quando esposto dal collaboratore, subito seguita da una o più eccezioni che possono coprire uno spettro anche abbastanza ampio.
Da come sia difficile porvi rimedio, perché non c'è ancora abbastanza consenso nell'organizzazione sulla soluzione e quindi serve più tempo e pazienza (rimandare); al fatto che in questo momento ci sono altre priorità (evidenziare problemi più gravi o cose più importanti); al fatto che quanto evidenziato fa parte di un problema più ampio (il problema è un altro); alla evidenza che non sta a noi risolverlo (non è nostra responsabilità); ecc.

# 48. Manipolare il Contesto

## 48.1 Descrizione

Una concessione può essere percepita come una perdita o come un mancato guadagno. L'esperienza mostra che in genere c'è una preferenza per limitare le perdite piuttosto che per massimizzare i guadagni. Questa preferenze ha le sue basi nella attitudine più diffusa ad evitare i rischi piuttosto che ad assumerli. Per cui la tattica si concretizza nel manipolare il contesto delle trattative in modo che la propria contro parte sia portata a vedere le concessioni più come mancati guadagni che come perdite. In questo modo dovrebbe percepire come meno onerosa la chiusura dell'accordo.

## 48.2 Il Caso

Durante una negoziazione fra capo del personale e collaboratore per una uscita consensuale, doveva essere concordato l'ultimo dettaglio relativo alla data di uscita. Il collaboratore, in quel momento, aveva interesse a prorogare il più possibile l'uscita in quanto non aveva un'alternativa immediatamente disponibile, la sua aspettativa di ricollocamento non era molto rapida a causa della situazione di mercato per posizioni simili alla sua, ed era fortemente ostacolato da particolari problemi personali. L'interesse della sua controparte era esattamente opposto.
Per l'estrema rigidità con cui era stata condotta la prima parte della trattativa, relativa agli aspetti di trattamento, il timore del collaboratore era quello di vedersi imporre una data molto ravvicinata. Non riteneva opportuno far fare la prima offerta alla sua controparte, inoltre riteneva rischioso fare una richiesta iniziale troppo esigente. Per il tramite di un altro collega, che poteva fungere da mediatore grazie al suo ruolo nell'organizzazione, faceva ventilare un'ipotesi dal suo punto di vista appena soddisfacente. Dopo alcune verifiche e discussioni sul come gestire il rapporto di lavoro in quell'eventuale residuo periodo di permanenza, l'ipotesi veniva giudicata accettabile. Si poteva così giungere alla chiusura definitiva dell'accordo.

Le condizioni al contorno della negoziazione (estrema rigidità della controparte nella prima parte; percezione generale di una scarsa disponibilità; oggettivo basso potere contrattuale del collaboratore, anche a seguito di una verifica legale; prolungati segnali di disinteresse ed emarginazione nelle fasi preliminari alla trattativa, anche se non legalmente rilevanti; …) facevano percepire come elevato il rischio di una perdita netta nella fase finale della trattativa sulla data di uscita. Di conseguenza, il collaboratore è stato portato a limitare molto la propria richiesta. Inoltre, ha percepito la concessione finale come un guadagno (anche se parziale), anziché come una perdita rilevante rispetto alle sue necessità.

# 49. Porre Problemi Etici

## 49.1 Descrizione

Si tratta di evidenziare le incoerenze, gli errori logici, la scarsa fondatezza su dati e fatti, e al limite estremizzare le conseguenze delle posizioni della contro parte, mostrando come possano essere moralmente discutibili se non addirittura inaccettabili.

## 49.2 Il Caso

Nel Paragrafo 3.2 "Criticità Gestionali" del terzo e_book su casi concreti di applicazione del ruolo di BPHR, avevo presentato il caso di una contestazione, da parte di un collaboratore, rispetto ad una valutazione di prestazione che aveva ricevuto.
Durante l'istruttoria che il *Business Partner HR* aveva condotto su quella contestazione, era emerso che al collaboratore era stata imputata la cattiva prestazione di un processo di cui era parte (forniva alcuni dati), senza tuttavia averne l'*ownership*. Al contempo, era emerso che il titolare del processo, per problemi di carichi di lavoro, lo aveva completamente trascurato per più di anno, ma la sua prestazione era stata valutata molto positiva in tutto quel periodo.
A fronte di queste evidenze, il BPHR chiedeva una modifica di entrambe le valutazioni, ed in particolare elevando quella a carico del collaboratore che aveva sollevato la contestazione.

Le parti aziendali coinvolte nella decisione, non sembravano propense alla revisione richiesta, in particolare in quanto, proprio in quel momento, era in corso un *audit* interno su alcuni processi ben al di sotto del livello obbiettivo di prestazione, fra cui quello in questione.
Durante le discussioni sulle azioni da intraprendere a fronte della contestazione, sulla incoerenza ed infondatezza (documentate) della decisione di non effettuare una revisione della valutazione, non era stata sollevata alcuna eccezione seria. Al contempo, era stato fatto emergere che una delle possibili conseguenze, data l'intenzione del collaboratore di non far cadere la sua contestazione, poteva essere un reclamo, per comportamento discriminatorio ed ingiustificato nei suoi confronti, inoltrato presso la nuova linea gerarchica dello stesso collaboratore, che da tre mesi riportava direttamente alla Casa Madre (la cui sede era in un altro paese).
Il rischio che la decisione, oltre che infondata, apparisse *managerialmente* inaccettabile (non in linea coi valori aziendali) e senza alcuna possibilità logica di essere sostenuta, alla fine ha portato alla auspicata revisione, compresa la completa erogazione del valore del bonus (inizialmente decurtato, in coerenza con la precedente cattiva valutazione).
In questo caso, l'utilizzo della tattica in discussione, ha evidenziato come il costo di una censura da parte della Casa Madre fosse ben superiore al mettere su un piatto d'argento per gli auditor, le cause radice del cattivo funzionamento di un processo interno.
In altri termini, si può dire che per la contro parte la Miglior Alternativa all'Accordo Negoziato (MAAN), rispetto all'ipotesi di una revisione della valutazione, si era mostrata particolarmente più negativa dell'atteso.

# 50. Raccogliere Informazioni

## 50.1 Descrizione

E' una tattica che dovrebbe essere sempre utilizzata, in particolare nella fase preparatoria ad una trattativa. Tutte le informazioni acquisite, se opportunamente utilizzate nel corso delle discussioni, possono evidenziare punti deboli della contro parte che possono essere sfruttati a proprio vantaggio.

## 50.2 Il Caso

Durante le trattative sindacali relative a dichiarazioni di esubero, i rappresentanti sindacali interni dispongono già di informazioni sui risultati di business e sulle cause principali che hanno portato ad una situazione così difficile. Sia che si tratti di una azienda che fa profitto, ma non abbastanza per la proprietà (o gli azionisti), sia che si tratti di una organizzazione veramente in difficoltà economica, per problemi di concorrenza, di mercato o di scelte rischiose che l'hanno messa in crisi per costi eccessivi, le parti sindacali hanno già un'idea di cosa è successo. Non hanno però le informazioni oggettive.

Per questo, il primo passo che fanno nei confronti dell'azienda è chiedere informazioni di dettaglio sull'andamento del business, il mercato e gli ordini, le prestazioni dei processi chiave, le strutture dei costi ed in particolare le scelte *make or buy* sull'allocazione interna/ esterna dei carichi di lavoro.
Il primo tavolo negoziale è proprio attorno al possesso, l'analisi e la interpretazione di questi dati, in quanto le parti sindacali partono dal presupposto che l'azienda, prima di dichiarare gli esuberi, in realtà non ha completato tutte le analisi possibili e non ha tentato tutte le ragionevoli azioni alternative.
In particolare, durante una trattativa sul numero di esuberi, le parti sindacali erano riuscite a dimostrare che negli ultimi due anni era molto aumentata la allocazione a fornitori esterni di diverse attività amministrative di cui l'azienda necessitava ancora. Questa azione era stata attuata in una fase in cui l'azienda aveva deciso di uscire completamente da un segmento di mercato. Il proseguimento delle attività serviva al mantenimento del portafoglio clienti residuo, in quanto gli obblighi contrattuali impegnavano l'organizzazione ancora per alcuni anni.
Più di recente, a causa di cambiamenti di mercato, quel segmento era tornato redditizio e l'azienda aveva deciso di investire nuovamente un budget per il suo sviluppo. Questa evoluzione, tuttavia, non aveva comportato un cambiamento nella strategia *make or buy*.
Sfruttando questa situazione, il sindacato era riuscito a rinegoziare almeno parte degli esuberi, ottenendo che i collaboratori con precedente esperienza in quel segmento, e di recente ricollocati in aree ora di esubero, potessero ritornare alla precedente occupazione a seguito di un suo parziale *insourcing*.

## Postfazione

Nel riepilogo generale del primo e-book sulle tattiche negoziali, ci eravamo chiesti se fosse possibile definire una strategia generale per una trattativa di una certa complessità, visto che, nei casi concreti, il suo andamento mostra una grande frammentazione nell'utilizzo delle tattiche ed un persistente opportunismo/ adattamento al contesto nella loro scelta. Allo stesso tempo, sempre dai casi sono emersi alcune costanti che sembrano fornire una guida, dotata di una certa stabilità, ai comportamenti da adottare.
Ne sono esempi: la definizione della Miglior Alternativa all'Accordo Negoziato; la scelta del principale atteggiamento relazionale da adottare (collaborativo, conflittuale, adattivo); in caso di negoziati distributivi, se limitare l'approccio alla/e *main issue* o se tentare un allargamento del tavolo ad altre tematiche, compensative per entrambe le parti.
Rimandando alla bibliografia per una trattazione più sistematica di questi punti (Rif. 1, 2), secondo la mia esperienza, trovo realistico un approccio misto, che bilancia una mera navigazione a vista ("approccio incrementale" in letteratura) con una pianificazione delle mosse e della loro successione ("approccio strategico"). L'efficacia dell'approccio misto è quindi legata sia ad una adeguata esperienza di negoziazione (ogni volta criticamente riesaminata ex post) che ad una adeguata preparazione, anche teorica. La preparazione richiede un'approfondita conoscenza della contro parte (stile, obbiettivi, motivazioni e bisogni, eventuali divisioni interne, ecc.), della nostra stessa parte (obbiettivi, contrasti interni, ecc.) e del contesto (normativa applicabile, precedenti, ecc.).

Sempre nel riepilogo del primo e.book, era emerso un elenco di tipologie delle principali cause dirette dei conflitti organizzativi. Dal confronto con la letteratura, se ne notava anche una certa stabilità nel tempo:

- Riduzione del personale;
- Stili gestionali;
- Competizione sulle risorse scarse;
- Bisogno di visibilità personale.
- Indefinitezza di ruoli e responsabilità;
- Diversità di valori fra azienda/manager e collaboratori;
- Cambiamenti.

D contro a questa apparente stabilità, se proviamo a considerare quali siano le cause più profonde di questi eventi, ritroviamo alcuni segni dei fenomeni che caratterizzano maggiormente la nostra epoca. Riporto alcuni esempi. Le riduzioni del personale, legate a processi di ristrutturazione, in passato erano più frequentemente dovute alla necessità di far tornare al profitto organizzazioni che generavano perdite. Oggi sono diventate frequenti le motivazioni legate alla ricerca di opportunità di maggior profitto, anche per organizzazioni che già lo generano. Occasioni rese possibili dalla sempre maggiore mobilità dei capitali e dal disaccoppiamento fra mercato delle opportunità (dove si realizzano i *saving*) e mercati di sbocco (dove si vendono prodotti e servizi).
Gli stili gestionali, che in passato risultavano semplicemente rigidi nell'affrontare i naturali conflitti di interesse fra lavoro e proprietà/ gestione, oggi più spesso sembrano apparire incoerenti con la cultura

del resto della società, e con le aspettative di coerenza che si generano nelle persone anche sul luogo di lavoro (rispetto, coinvolgimento, autonomia, bisogno di visibilità, …).
I cambiamenti di tecnologia hanno prodotto conflitti sin dalla prima rivoluzione industriale. Quello che negli ultimi decenni è mutato è il grado di responsabilizzazione esplicitamente richiesto ai singoli lavoratori, di ogni livello e tipo, nell'affrontare le conseguenze e l'adattamento a questi cambiamenti. Questa responsabilizzazione diretta comporta l'aspettativa che il collaboratore investa e scommetta del suo (tempo, risorse economiche, rischio d'insuccesso, ecc.) nel seguire cambiamenti che spesso hanno motivazioni non legate ad un vantaggio di cui egli possa immediatamente beneficiare.
L'indefinitezza di ruoli e responsabilità in passato era imputata alla insufficiente progettazione dei sistemi organizzativi. Oggi, è sempre più chiaramente correlata alla incertezza e variabilità del contesto in cui operano le organizzazioni. Incertezza e variabilità non solo impediscono una completa specificazione di strutture, processi e ruoli, ma persino la sconsigliano, per renderli più intrinsecamente adattivi, agili. Caratteristiche che, in aggiunta alla sempre maggiore indefinitezza anche dei tempi, dei luoghi dei modi di erogazione del lavoro e dei contributi professionali, frammentando la comunicazione e la condivisione delle informazioni, esasperano anche i rischi di disallineamento fra azienda/ management e collaboratori.
Il bisogno di visibilità personale, che in passato era tollerato, oggi è divenuto addirittura un elemento costitutivo di una pervasiva cultura dell'immagine. Basti pensare alla diffusione dei *social network*, delle sollecitazioni a curare il *personal brand* come risposta competitiva alla scarsità del lavoro, ecc.
In una analisi più approfondita, questo tipo di lettura dei conflitti potrebbe inoltre fornire una traccia per mappare come si esprime il potere nelle organizzazioni. Secondo un suggerimento di M.Foucault di seguire le tracce dei contrasti, delle resistenze, per delineare il profilo della modalità concreta di espressione del/i potere/i (Rif.12) (oggi, con quegli attori, in quella organizzazione,…).

Credo sia utile un'ultima considerazione sulle condizioni necessarie e sufficienti per una negoziazione come modalità di risoluzione dei conflitti/ contrasti.
Almeno parte dei casi visti in questi due e_book avrebbero potuto essere affrontati seguendo la strada della ricerca del riconoscimento del diritto di una delle parti. L'aver optato per l'alternativa della trattativa equivale alla applicazione, da entrambe le parti, della libera scelta di non tentare di far valere "il diritto". Quindi non viene seguita la strada definita dalla norma e dal suo iter applicativo, e neppure viene attivamente coinvolto un "perito di parte" (un avvocato o un consulente del lavoro).
Per esperienza, spesso si vede che le opinioni sul fatto che una data situazione sia effettivamente lesiva di un proprio diritto sono piuttosto fantasiose. Oppure tengono in scarso conto la effettiva possibilità di farselo riconoscere, e con quale utile (riesco a dimostrare la violazione, sono possibili solo interpretazioni univoche della situazione, che vantaggio reale ne posso trarre, in quanto tempo, ecc.).
Questo tipo di superficialità tende a far aumentare la propensione alla litigiosità legale e, nei casi frequenti in cui la soddisfazione delle aspettative è delusa o solo parziale, con un inevitabile strascico emotivo, anche molto duraturo.
Per questo è sempre consigliabile fare una verifica con un esperto sia sulla fondatezza delle proprie aspettative legali, sia sul tipo di beneficio utile e ragionevolmente ottenibile. Se non altro, questa valutazione dà basi reali per stimare se un'alternativa di natura legale può costituire o meno una

effettiva e utile Miglior Alternativa ad un Accordo Negoziato (vedere nel seguito alcuni cenni sui margini per l'annullamento di un eventuale accordo negoziato, già raggiunto e applicato).

La via negoziale è quindi uno strumento di composizione degli interessi contrastanti che può essere applicata, o in ambiti non *normati*, o in ambiti *normati* purchè le parti possano effettivamente disporre di alcuni dei loro diritti (rinunciarvi in toto, in parte, o decidendo, come in una trattativa, di rinunciare ai modi prescritti dalla legge per il tentativo di farli valere).
Nell'ambito del diritto del lavoro, vediamo alcuni esempi di queste casistiche, quando nella trattativa sia coinvolto il singolo lavoratore (Rif.10).
Possono essere ambiti non *normati*: i riconoscimenti discrezionali, i superminimi riconosciuti in fase di assunzione, sempre in fase di assunzione la assegnazione di un dato ruolo, ecc.
Sono esempi di diritti non disponibili: il diritto alle ferie, quello agli aumenti stabiliti dai contratti collettivi, l'integrità contributiva, naturalmente il diritto alla salute sul luogo di lavoro, alla rappresentanza sindacale ecc.
Per quanto riguarda i diritti disponibili, la legge riconosce la possibilità di annullare il patto, purché questa volontà sia espressa nei modi previsti, entro sei mesi (a seconda dei casi, dalla cessazione del rapporto o dalla data di rinuncia al diritto). Tuttavia, anche tale possibilità può essere neutralizzata tramite un atto particolare riconosciuto per legge: la conciliazione di fronte a terze parti.

Quanto visto poco sopra (la volontà e la possibilità di principio di seguire una via negoziale) è una condizione necessaria per poter avviare una trattativa, ma da sola non è sufficiente. Come minimo deve sussistere la condizione per cui ognuna delle due parti può fornire all'altra qualcosa di interesse. Questa condizione equivale a dire che ognuna delle due parti è in possesso di un "potere contrattuale" (Rif.7).
Questo aspetto, in particolare nei casi gestionali, per quanto strano viene in genere valutato male dal collaboratore. Per una valutazione più accurata, bisogna considerare, con attenzione alla specifica situazione, che cosa si può "scambiare" che sia di effettivo interesse della contro parte. Di solito si pensa alle proprie capacità, alla propria esperienza, al proprio *know how*. Salvo poi scoprire che non sono così interessanti per l'interlocutore.
Più spesso, capita di notare che sono valorizzati, come "beni" valevoli uno scambio, aspetti relazionali (riconoscere il capo come dotato di capacità superiori, dargli visibilità rispetto ai pensieri alle azioni e alle dinamiche della propria o di altre organizzazioni, essere un fedele esecutore delle sue indicazioni, non procuragli problemi, appoggiarlo nei confronti di altri responsabili, ecc.) [cito queste situazioni solo per triste dovere di realismo …].
Capita anche di trascurare un'altra dimensione del potere contrattuale, data dal rischio di generare inconvenienti che la contro parte non desidera affrontare (in letteratura, in opposizione ai "goods" o beni, questi inconvenienti sono detti "bads" o danni/ problemi). Basti citare, nel caso delle trattative sindacali, l'arma dello sciopero come "bad" (ovviamente si parla di scioperi prolungati nel tempo, non di eventi dimostrativi), per evitare il quale un'azienda può essere motivata a raggiungere un accordo che altrimenti non desiderava.
In ambito gestionale, sono esempi di potenziali "bads" per l'organizzazione: il rischio di un reclamo a livelli superiori, le azioni legali, le pressioni emotive legate ad esempio ad atteggiamenti di critica dentro e fuori il team, ecc. Anche in questi casi, il valore effettivo dell'inconveniente che si può generare, ai fini

di una trattativa, va accertato a fronte della concreta situazione come il carattere e le priorità della contro parte.
Che fare se si scopre di non avere un potere contrattuale sufficientemente forte?
Nella pratica è un caso piuttosto frequente. Diciamo che vale sempre la pena tentare una negoziazione, sebbene in modo disincantato rispetto alle reali possibilità di successo e rammentando di salvaguardare il più possibile la qualità residua della relazione (almeno in quei casi in cui quel rapporto "può avere un futuro"). Se non altro, per non aggiungere alla debacle sui contenuti anche uno smacco relazionale, dando una ulteriore "soddisfazione" alla contro parte.

## 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 2: Conosci il tuo cliente", Giugno 2016, D.Famà (pubblicato su www.slideshare.net/domfama )

**Rif. 9** "HR BP: cus'è che l'è. E-book 3: Costruisci i tuoi strumenti", Paragrafo 3.2 "Criticità Gestionali", Giugno 2016, D.Famà (pubblicato su www.slideshare.net/domfama )

**Rif.10** Circolare 43/2008, Direzione Provinciale del Lavoro di Modena (reperibile in rete)

**Rif.11** "Il Dibattito sull'Arte della Guerra (Yibing)", Xunzi (312-230 a.C.) in "L'Arte Confuciana della Guerra", 2010, L.V.Arena, Pillole BUR Rizzoli

**Rif.12** "Perchè Studiare il Potere: La questione del Soggetto", 1983, M.Foucault, in "Poteri e Strategie" a cura di P.Dalla Vigna, Mimesis i Calibri

**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