

Introduzione ai negoziati complessi

Sintesi della presentazione del professor Pietro Gennaro

La complessità crea conflitti. L'approccio moderno alla soluzione dei conflitti è il *Negoziato*: superando la regola "vince chi è più forte" usuale in natura, ed anche nelle società umane fino all'inizio del secolo.

Il negoziato è sostanzialmente un processo con il quale due o più controparti cercano di risolvere un conflitto mediando i rispettivi interessi.

Vi sono persone che hanno naturali abilità negoziali: ma sono rare. Come è avvenuto con molte attività umane, anche in questo campo si è scoperto tuttavia che si possono acquisire maggiori abilità di quelle possedute, con lo studio e la riflessione sui comportamenti concreti propri ed altrui.

Alcuni negoziati sono semplici; due sole controparti che si devono accordare ed un solo oggetto. Un buon esempio è: l'acquisto di un'auto da parte di un "single".

Le cose si complicano quando:

- a) le controparti sono più di una, ed hanno motivazioni ed interessi diversi (es. Mondadori A);
- b) l'oggetto su cui si negozia non è unico, ma comprende diversi comportamenti (es. contratti nazionali di lavoro);
- c) vi sono autorevoli influenzatori (es. Mondadori A e B).

Quali sono le regole finora identificate dagli studiosi dei processi di negoziato?

1. Centrare il dibattito sugli *interessi* (della controparte) *non* sulle *posizioni* di principio più o meno esplicitamente dichiarate (es. Electrolux - Zanussi).

2. Aver chiaro il *punto di compromesso*, proprio e possibilmente della controparte; cioè il livello al di là del quale l'accordo non è accettabile. Questo punto coincide con la **migliore alternativa** che abbiamo in caso di **non accordo**: con una sigla MANA.

Quando l'esito è complesso e incerto, è l'utile *l'albero delle decisioni* (es. Barklay).

3. Studiare approfonditamente il problema e fissarsi un *obiettivo* ragionevole (al di là del MANA) e negoziabile (es. Gruppo Orlando - Pechiney).

L'obiettivo proprio e della controparte talvolta non è quello applicato o dichiarato, anche in buona fede. Occorre un'analisi approfondita delle motivazioni ed interessi per identificarlo.

Qualche volta - come ha fatto notare Giuseppe Scifo - il vero obiettivo è lo stesso processo di negoziato: quello che interessa ad una o tutte le controparti non è tanto l'esito del negoziato, ma il fatto di aver dimostrato la capacità di condurlo - con pieno impegno agli occhi dei loro rappresentanti. Sembra questo il caso dei negoziati fra Confindustria e Confederazioni Sindacali per il rinnovo dei contratti nazionali.

4. Decidere l'offerta da formulare alla controparte avendo presente *l'effetto di ancoraggio* di un'offerta documentata. Al limite si può usare l'ultimatum (es. Marzotto - Bassetti).
5. Se vi sono più controparti, scegliersi da subito uno o più *alleati* con cui concordare l'offerta verso gli altri (es. Olivetti - Telecom).
6. Usare *l'apertura per esplorare* interessi e motivazioni delle controparti (es. Sally Swanson).
7. Puntare sull'*accorciamento dei tempi*: il negoziato costa (come è evidente nei conflitti sindacali punteggiati di scioperi) e nel tempo possono nascere fatti nuovi (avanzamenti tecnologici, eventi politici e sociali, nascita o scomparsa di concorrenti importanti, ad esempio) che modificano gli elementi del conflitto vanificando i faticosi progressi conseguiti.

8. Mantenere il più a lungo possibile un *approccio collaborativo*, centrato sul rispetto degli interessi di tutti (es. Barklay, Fiat - GM). Sviluppare soluzioni **creative** e non semplicemente dedotte dall'ordinamento "razionale" dei fatti rilevanti: es. Barklay.
9. Gestire *gli influenzatori* (Consob, BdI, Ministero competente o altri enti locali, stampa e TV, Unione Europea, ecc.) es. Mondadori, Gruppo Orlando per acq. da Pechiney, Unicredit per BNL, Generali per Ina.
10. In caso di impasse, proporre l'intervento di un *intermediatore* autorevole; che può usare il *TN - Testa Negoziabile* (es. Mondadori B, Enimont, il Presidente Carter a Camp David).
11. Concordare la modalità di *attuazione degli accordi*; incluso come regolare l'eventuale scioglimento dell'accordo per fatti nuovi o per decisione di uno dei contraenti (es. Olivetti - ATT).

15 settembre 2000