



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

Dipartimento di Scienze Politiche

Corso di Laurea Magistrale in Comunicazione d'Impresa e Politica  
delle Risorse Umane

**Problem Solving e negoziazione: un nuovo approccio  
alla gestione delle trattative sindacali.  
Il caso dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana.**

Relatore  
Chiar.ma Prof.ssa Lucia Bonechi

Candidato  
Scrascia Ilenia Antonella

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

*“La condotta dei genitori è la guida dei figli”*

Grazie per avermi guidato fin qui

## Indice generale

INTRODUZIONE .....	4
PRIMO CAPITOLO: IL PROBLEM SOLVING.....	5
1. Cos'è un problema?.....	5
1.1. Tipologie di problemi.....	7
2. Cos'è il Problem Solving?.....	8
2.1. Fasi del Problem Solving.....	15
Isolare il problema.....	15
Determinare la causa.....	16
Elaborare la soluzione.....	17
Attuare la soluzione.....	18
3. Alcuni strumenti del Problem Solving.....	18
3.1. Brainstorming.....	22
3.2. Voto.....	23
3.3. Benchmarking.....	24
3.4. Raccolta dati .....	25
3.5. Grafici.....	26
3.6. Diagramma di Ishikawa.....	27
3.7. 5W2H .....	29
3.8. Istogramma.....	30
3.9. Stratificazione.....	32
3.10. Diagramma di correlazione.....	33
3.11. Diagramma ad albero.....	34
4. Problem Solving e Negoziazione.....	35
4.1. Posizione vs interesse.....	35
4.2. Un nuovo tipo di Problem Solving Creativo.....	35
SECONDO CAPITOLO: LA NEGOZIAZIONE .....	42
1. Cos'è la negoziazione?.....	43
2. Tipi di negoziazione.....	49
2.1. Negoziazione Distributiva.....	49
2.2. Negoziazione Integrativa.....	54
2.3. Negoziare razionalmente (Negotiating rationally) .....	58
2.4. Il negoziare "astuto"(Smart negotiating).....	63

2.5. Le negoziazioni condotte attraverso Terze Parti.....	64
2.5.a. Negoziare attraverso l'intervento di mediatori.....	65
2.5.b. Negoziare attraverso l'arbitrato esterno.....	65
3. Il ruolo della Terza Parte.....	66
3.1. Prevenire.....	69
3.2. Risolvere.....	72
3.3. Contenere.....	75
4. Fasi della negoziazione.....	77
4.1. Negoziazione tradizionale.....	77
4.2. Negoziazione di principi.....	79
TERZO CAPITOLO: I SINDACATI.....	81
1. Un po' di storia dei sindacati.....	81
1.1. Etimologia.....	81
1.2. Un problema vecchio quanto il lavoro.....	81
1.3. Varie soluzioni allo stesso problema. ....	82
1.3.1. Evoluzione delle forme sindacali.....	82
1.4. I sindacati oggi.....	86
2. Evoluzione dei metodi di soluzione del problema.....	87
2.1. La nascita.....	87
2.2. L'evoluzione.....	88
2.3. La maturità.....	91
3. Lo stato come Terza Parte.....	96
4. Alcuni degli output delle negoziazioni sindacali.....	97
4.1. Contrattazione collettiva.....	97
4.2. Contratti di solidarietà.....	98
CAPITOLO QUARTO: CONDUZIONE DI UN'INDAGINE SUL RAPPORTO	
NEGOZIAZIONE-PROBLEM SOLVING.....	99
1. Metodologia utilizzata.....	99
2. Risultati della ricerca.....	103
CONCLUSIONI.....	109
BIBLIOGRAFIA .....	111
SITOGRAFIA.....	112
RINGRAZIAMENTI.....	114

## INTRODUZIONE

Questa tesi si propone di analizzare se le tecniche del Problem Solving si possono adottare nelle negoziazioni e quanto esse potrebbero facilitare le trattative.

Verrà innanzitutto approfondito il tema del Problem Solving, in cui verranno spiegate cos'è il problema, le sue fasi e i suoi strumenti. Il focus dell'analisi è posto maggiormente sulle fasi in quanto in queste risiede il motivo del legame tra negoziazione e *Problem Solving*, infatti si metterà in evidenza quanto queste fasi tendano a coincidere in entrambi i processi.

In seguito si introduce una nuova teoria della negoziazione chiamata “negoziiazione di principi”, la quale permette proprio di mettere in evidenza il parallelismo tra *Problem Solving* e negoziazione e fa capire come attraverso l'utilizzo di strumenti tipici del *Problem Solving* la negoziazione possa essere condotta in maniera più efficace ed efficiente.

In seguito analizzeremo nel dettaglio la negoziazione, descrivendo cosa si intende per “Terza Parte” e che ruolo ha nelle negoziazioni, nel capitolo proseguiremo elencando i vari tipi di negoziazione, spiegandone, infine, le fasi che distinguono la negoziazione tradizionale dalla negoziazione di principi.

In questo lavoro di tesi faremo vedere come la storia sindacale italiana sta mutando a partire dalla nascite delle prime associazioni sindacali, aventi come obiettivo quello di facilitare la composizione degli interessi tra le parti nelle relazioni industriali, verrà ripercorsa, infatti, l'evoluzione della storia sindacale italiana e fornita una interpretazione di come questa altro non sia che un lungo viaggio verso il superamento delle negoziazioni conflittuali che ci porterà ad un'apertura più collaborativa.

Nella parte pratica della tesi, l'attenzione sarà dedicata su una ricerca di campo, in cui si indagherà su come i problemi che si presentano all'interno dell'azienda presa in esame vengano risolti e di capire se nel contesto delle amministrazioni pubbliche italiane sia presente (o si possa realizzare) questo nuovo tipo di negoziazione basato sull'applicazione del Problem Solving in un'ottica di maggiore collaborazione.

# PRIMO CAPITOLO: IL PROBLEM SOLVING

## 1. Cos'è un problema?

Prima di immergerci nello spiegare cosa sia e come funzioni il Problem Solving, è opportuno provare a dare una definizione di “problema”.

Sia nei libri che nei siti internet è facile trovarne una molteplicità di definizioni, come ad esempio quella scritta dall'ingegnere Roberto Chiappi<sup>1</sup> nel suo libro *Problem Solving nelle organizzazioni* nel quale definisce problema “*Una situazione pratica, oppure teorica che attende una soluzione*”.

La definizione più opportuna di problema per questo lavoro di tesi sul Problem Solving, potrebbe essere “*la distanza tra una situazione presente ed una situazione ideale da noi desiderata. Il Problem Solving richiede alle organizzazioni di prendere delle decisioni (Decision Making) coerenti e spesso risultanti dall'interazione di attori che portano alla scelta di un particolare corso di azioni*”<sup>2</sup>.

Un problema esiste nel momento in cui c'è la presenza di un ostacolo al raggiungimento di un obiettivo, quindi il problema non è l'ostacolo in sé e per sé considerato, ma piuttosto una condizione in cui, a causa della presenza di ostacoli o impedimenti, siamo costretti a individuare delle soluzioni, per il raggiungimento degli obiettivi.

*“In presenza di un nuovo ostacolo non possiamo raggiungere i nuovi obiettivi procedendo secondo le conoscenze o le esperienze precedenti. Dunque, per arrivare alla soluzione, è necessario un cambiamento nel nostro modo di vedere e sentire le cose o nei nostri comportamenti, che ci consenta di raggiungere gli obiettivi*”<sup>3</sup>, inoltre, rimanere indifferenti davanti ad un problema costa troppo caro, infatti, cercando le cause del problema e un metodo sicuro per risolverlo non solo porterà

---

1 Ricercatore e Formatore presso aziende, università e associazioni professionali, in cui si occupa essenzialmente di tecniche di *Project Management, Problem Solving e Decision Making*

2 Venturini Lorenzo “Problem Solving nelle PMI” ebook.

3 [Htt://www.chiarasvegliado.it/Il-problem-solving-l'arte-di-risolvere-i-problemi/](http://www.chiarasvegliado.it/Il-problem-solving-l'arte-di-risolvere-i-problemi/)  
(Website di Chiara Svegliado Advanced Counsellor e Pedagoga Clinica.)

buoni risultati , ma anche un guadagno.

Il Problem Solving aiuta ad individuare quale sia il cambiamento necessario ed a metterlo in atto, anche se non sempre è possibile rimuovere gli ostacoli in cui ci si imbatte. Esistono diversi modi per affrontare l'ostacolo:

- Rimuoverlo: per alcuni casi la soluzione più semplice è rimuoverlo in quanto rappresenta un peso inutile;
- Aggirarlo: in altri casi è più proficuo non tenerne conto, praticando altre strade;
- Utilizzarlo: alcuni ostacoli non possono essere eliminati o aggirati, ma a volte possono diventare una vera e propria risorsa.

Possiamo intendere un problema come:

- qualcosa che non va come si vorrebbe o dovrebbe,
- un elemento migliorabile in confronto a riferimenti interni o esterni.

Della prima categoria fanno parte, ad esempio:

- lotti di prodotto qualitativamente non soddisfacenti,
- resi dal cliente per problemi di qualità di forniture,
- difficoltà di attuazione di processi così come progettati,
- processi produttivi non capaci o fuori controllo,
- livello di soddisfazione del cliente inferiore agli obiettivi dell'organizzazione,
- emissioni di inquinanti nell'ambiente superiori ai valori di norma,
- etc.

Alla seconda categoria appartengono, ad esempio:

- prestazioni di un processo in un impianto produttivo (peraltro capace ed in controllo) inferiori a quelle del medesimo processo in un altro impianto,
- modalità operative per lo svolgimento di un'attività o di un processo più costose e meno efficaci di quelle di un'altra organizzazione di riferimento,
- caratteristiche tecniche e qualitative di un prodotto (peraltro conforme a specifiche tecniche e capitolati di fornitura) inferiori a quelle del medesimo prodotto realizzato dalla concorrenza,
- etc.

In genere, un gruppo di lavoro, quando si trova ad operare in un contesto di Problem Solving, non si trova mai d'innanzi ad "un" solo problema, piuttosto ad un ampio

spettro intervento situazioni problematiche. Come vedremo in seguito, la prima macrofase del Problem Solving consiste proprio nell'isolare il problema da affrontare prioritariamente da parte del gruppo<sup>4</sup>.

Dopo aver spiegato cos'è un problema, è opportuno aprire una breve parentesi per spiegare cosa intendiamo per soluzione. In questo lavoro di tesi ci si ritroverà ad usare spesso la parola soluzione, continuando a definirla genericamente con tale unico termine sia quando si parla di :

- una soluzione **FORTE**, ovvero un intervento capace di rimuovere alla radice ed eliminare le cause del problema affrontato, di modo che esso non possa ripresentarsi più (almeno nella forma e nel contesto affrontato originariamente), sia se si parla di
- una soluzione **DEBOLE**, ovvero un intervento che, pur non ricadendo entro la prima categoria, è capace di fare sì che il problema affrontato diventi non più prioritario in una successiva applicazione di Problem Solving.

La valutazione dell'opportunità di adottare una soluzione che ricada nella prima o nella seconda categoria deve essere fatta (evidentemente quando proponibile) dal gruppo mediante le tecniche che vedremo introdotte successivamente.

### **1.1. Tipologie di problemi**

I problemi che possono verificarsi all'interno di un'organizzazione sono molteplici.

Le principali tipologie possono essere<sup>5</sup>:

- Problemi attitudinali;
- Problemi legati al business;
- Problemi di comunicazione o di feedback;
- Problemi relativi al controllo;
- Problemi finanziari;
- Problemi legali;
- Problemi di gestione;

---

4 Master Qualital

5 <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/problem%20solving/tipi.html>

- Problemi legati alle misurazioni;
- Problemi legati al personale (motivazione, gestione delle risorse, ecc.);
- Problemi organizzativi;
- Problemi legati alle performance;
- Problemi legati alla produttività;
- Problemi legati alla qualità;
- Problemi tecnici;
- Problemi legati alla formazione.

Al fine di risolvere queste differenti tipologie di problemi, le organizzazioni sono solite dotarsi di differenti uffici, ciascuno specializzato in un singolo tipo di problema. Ad esempio, l'Ufficio Risorse Umane, comprende le specifiche complessità legate al personale, è dedicato a risolvere tutti quei problemi che possono essere riconducibili in vario modo alla forza lavoro all'interno dell'organizzazione, come ad esempio tutte quelle problematiche relative alla motivazione ed alla selezione del personale; allo stesso modo dicasi per l'Ufficio Legale, dedicato alla risoluzione di tutti i problemi legali, o l'ufficio tesoreria, dedicato ai problemi finanziari etc.

Con la creazione di questi uffici, le organizzazioni riescono ad affrontare problemi molto specifici ma non sono pronte ad affrontare quei problemi di carattere interfunzionale, che invece si incontrano con maggior frequenza.

## **2. Cos'è il Problem Solving?**

“Problem Solving” in inglese significa letteralmente “risolvere problemi”; questo termine nacque in origine in ambito matematico in riferimento ai problemi logico-matematici, ma negli ultimi anni si è diffuso in riferimento alle abilità ed ai processi implicati nell'affrontare problemi di qualsiasi tipo, da quelli pratici a quelli interpersonali, psicologici o organizzativi/aziendali.

Per affrontare tranquillamente la metodologia del Problem Solving, non occorrono competenze specifiche, ma competenze trasversali come ad esempio imparare a

guardare ai problemi da un punto di vista differente; in tal modo, estraniandosi dal problema, si possono trovare delle soluzioni oggettive che erano sotto gli occhi di tutti ma non erano facili da dedurre. Il problema diventerà, quindi, un progetto da gestire, in cui nella prima parte si definirà il suo significato e cosa fare per risolverlo (*Problem Setting*<sup>6</sup>), mentre nella seconda parte si individuerà il “come fare” (*Problem Solving*).

Il processo di risoluzione di un qualsiasi problema (*Problem Solving*) può essere suddiviso in tre elementi fondamentali:

a) il problema in sé :

ogni qualvolta si mira alla risoluzione di un problema, si utilizzano tre tipologie di informazioni:

- informazioni circa i dati del problema;
- informazioni circa le operazioni da svolgere;
- informazioni circa lo scopo che il problema definisce.

L'individuo per gestire correttamente queste informazioni deve codificarle in termini di simboli o strutture di simboli; prima di procedere però è essenziale definire più minuziosamente il significato degli elementi del problema.

Le informazioni che riguardano, invece, i dati non si limitano ad oggetti fisicamente palpabili, ma sono composte anche di assunzioni, definizioni e principi che si possono fare su quegli oggetti. Le operazioni che vengono eseguite possono essere sia azioni di carattere manipolatorio (come le mosse nel gioco degli scacchi), sia operazioni di carattere strettamente cognitivo (come l'uso delle regole d'inferenza nei compiti di logica).

Lo scopo è il risultato che si deve ottenere attraverso le procedure di soluzione, in cui il problema è scomposto in sotto-problemi ognuno dei quali possiede uno scopo preciso, ossia un obiettivo parziale, consentendo di affrontare l'obiettivo finale con maggior facilità.

b) lo spazio del problema:

una volta di fronte al problema da risolvere si studia una rappresentazione dell'area

---

<sup>6</sup> È l'arte di porsi dei problemi nell'ottica di ridescriverli e di inquadrarli su diversi aspetti. Al termine del *problem setting* si dovrebbe essere in grado di sapere cosa fare ed essere pronti a farlo nel caso in cui si hanno già anche tutte le risorse necessarie per iniziare.

del problema, come fosse uno spazio di possibili situazioni da esaminare, al fine di trovare quella situazione che corrisponde alla soluzione, perciò si differenzierà l'area del compito, cioè il modo di rappresentare il problema vero da parte di un osservatore che è all'esterno e sa tutto, dallo spazio del problema, ossia il modo in cui un preciso solutore conduce un compito per risolverlo.

c) le strategie utilizzate per la soluzione:

operativamente l'attività del Problem Solving consiste nell'eseguire sequenze di operazioni preordinate strategicamente verso un obiettivo.

Newell e Simon [1972] hanno indicato tre strategie principali nell'applicazione del Problem Solving:

- **Analisi mezzi fini:** procedura mediante la quale un problema viene scomposto in tanti sotto-problemi la cui soluzione consente di raggiungere l'obiettivo finale.
- **Metodo della pianificazione:** tende a semplificare lo spazio del problema attraverso l'eliminazione degli elementi di dettaglio, consentendo la riduzione del numero delle operazioni da compiere. Tale semplificazione comporta, di fatto, la determinazione di un nuovo problema, diverso da quello originario con una soluzione più facile che può essere utilizzata per risolvere il problema complesso iniziale.
- **Ricerca a ritroso:** a differenza delle strategie che procedono per sequenze di operazioni che partono da uno stato iniziale del problema allo stato meta, questa procedura segue un procedimento inverso, "a ritroso" appunto, anche attraverso la scomposizione del problema in sotto-problemi con mete circoscritte (es: strategie utilizzate in compiti di geometria e nelle prove matematiche).

Il Problem Solving aiuta le persone fornendo loro un approccio scientifico alla ricerca delle migliori soluzioni ai problemi, ognuna delle quali ha varie dimensioni definite in termini di:

- **costi:** l'impiego di risorse umane, tangibili o intangibili, ha un costo e la loro disponibilità nel tempo è una variabile da tenere in considerazione;

- efficacia: ci possono essere soluzioni che riducono il problema ad un livello accettabile, altre ad un livello drastico e altre ancora lo eliminano alla radice;
- efficienza: a volte la gravità del problema è tale che il ridurre al minimo i tempi di attuazione di una soluzione può essere il fattore determinante nella scelta della più opportuna.

Nelle organizzazioni accade spesso, però, che:

- il problema sia stato segmentato, precisato, reso oggettivo;
- le varie soluzioni siano state individuate e definite;
- siano state determinate le dimensioni delle varie soluzioni in termini di costi, efficienza ed efficacia;
- sia stata scelta una soluzione definendola come quella opportuna:

ma alla fine dei conti non si decide nulla a riguardo, quindi il vero problema in molte organizzazioni è il decidere<sup>7</sup>.

La capacità delle organizzazioni di risolvere i problemi dipende dalle competenze degli individui che la compongono, dalle esperienze che si possono fare direttamente e dalle conoscenze che si ricevono e trasmettono. La gestione della conoscenza è vitale per la sopravvivenza delle organizzazioni: ne è prova la costituzione di Corporate University (ad esempio la costituzione della McDonald University<sup>8</sup>) all'interno di organizzazioni di una certa entità, che considerano il capitale intellettuale come una delle principali risorse disponibili, il quale deve essere continuamente monitorato e aggiornato con processi di apprendimento<sup>9</sup>.

Uno degli approcci scientifici alla risoluzione dei problemi è la metodologia PDCA che ha validità universale in quanto permette di affrontare rigorosamente e sistematicamente qualsiasi attività.

Dal punto di vista grafico il PDCA è rappresentato da un cerchio in movimento

---

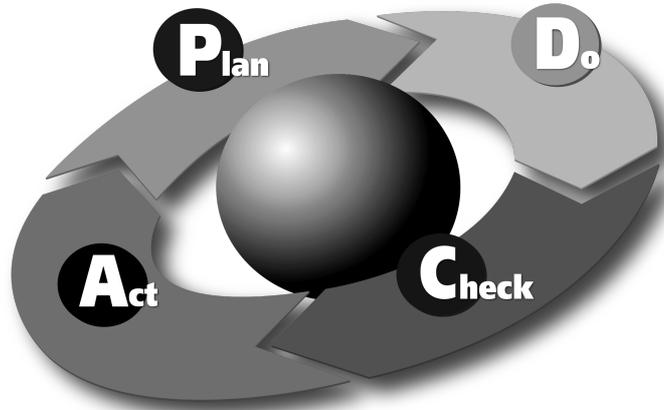
7 “Minicorso: tecniche di problem solving, di Andrea Saviano.

[Http://www.webalice.it/saviano.andrea](http://www.webalice.it/saviano.andrea)

8 Le Università a marchio McDonald sono nate negli anni Sessanta e hanno sede in Illinois, Tokio, Sidney e Londra. Si studiano diverse materie che possono andare dal classico Inglese al per niente classico Grill, per continuare con la Matematica, Management, Igiene,... Grazie alla McDonald University gli studenti che scelgono di frequentarla escono con un posto di lavoro assicurato (ovviamente nella famiglia della famosa emme gialla), con anche la prospettiva di diventare dirigenti.

9 Venturini Lorenzo “Problem Solving nelle PMI” ebook

chiamato *Ruota/Ciclo di Deming* il cui movimento sta ad indicare la dinamicità e la continuità del processo di applicazione<sup>10</sup>.



11

In inglese l'acronimo della metodologia PDCA indica *Plan, Do, Check, Act* (ovvero “Pianifica-Esegui-Verifica-Agisci”), che sarebbero le quattro fasi in cui è possibile dividere il processo di Problem Solving utilizzato da questa metodologia.

- *Plan* (Pianifica) – Dire ciò che si fa: in questa prima fase si cerca di identificare il problema, è quindi necessaria in quanto si ha l'esigenza di iniziare con la progettazione degli obiettivi e dei compiti, analizzare la situazione che si ha davanti e ricercare le possibili cause che ne hanno generato le criticità. In seguito è essenziale definire le possibili azioni correttive e risolutive della situazione.
- *Do* (Esegui) – Fare ciò che si è detto: è la fase in cui si sperimenta e si procede con la realizzazione concreta, di conseguenza le azioni pensate saranno tradotte nella pratica. Concretamente si comincia ad avviare degli interventi anche su piccola scala in modo da risolvere la situazione problematica.
- *Check* (Verifica) – Registrare ciò che si è fatto: una volta analizzate le conseguenze delle azioni intraprese si procede con il verificare se tali risultati si combinano con gli obiettivi prefissati nella prima fase. Se tutto va bene si

---

<sup>10</sup> [www.iwolv.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming/](http://www.iwolv.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming/)

<sup>11</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA#mediaviewer/File:PDCA\\_Cycle.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA#mediaviewer/File:PDCA_Cycle.svg)

può procedere con l'ultima fase altrimenti si apportano ulteriori modifiche correttive.

- *Act* (Agisci) – Standardizzare e rendere procedura o ripetere un nuovo ciclo: se si è arrivati a quest'ultima fase vuol dire che tutto va bene, pertanto si deve rendere stabile il cambiamento per inserirlo in produzione. In questo caso non essendo più una prova come della fase *Do*, si è pienamente convinti di quello che si sta mettendo in atto per creare il cambiamento.

La ruota di Deming si può applicare in qualsiasi campo e livello. Alla fine del ciclo, quando ormai il cambiamento è entrato nella normalità, si è pronti per avviare un nuovo ciclo in modo da assicurare un miglioramento continuo.

Gli strumenti che vengono utilizzati nelle diverse fasi del PDCA sono utili soprattutto se adottati nell'ambito di lavori di gruppo (alcuni possono essere utilizzati soltanto in queste circostanze e non individualmente).

Durante il processo di Problem Solving, il cosiddetto Problem Solver ricopre all'interno del gruppo di lavoro un ruolo importante, infatti, secondo Giorgio Nardone<sup>12</sup>, questo professionista negli ultimi anni è diventato di esempio per molti facendo nascere una vera e propria nuova professione, si focalizza sul distruggere il circuito vizioso che si è stabilito tra le tentate soluzioni e la continuità del problema, lavorando così sul presente piuttosto che sul passato.

Ci sono delle caratteristiche<sup>13</sup> che un Problem Solving deve avere, tipo:

- curiosità intellettuale;
- formazione culturale eterogenea;
- fiducia in se stesso;
- indipendenza di giudizio;
- nessun timore dell'opinione altrui;
- buona capacità di comunicazione;
- propensione per il “gioco” e per attività ludiche in genere;
- energia personale;

---

12 <http://www.performancestrategies.it/it/giorgio-nardone-e-i-7-passi-del-problem-solving-strategico-parte-prima>

13 <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/problem%20solving/problem%20solver.html>

- disponibilità a farsi coinvolgere.

Il Problem Solver, per affrontare al meglio il proprio lavoro, deve sapere di dover fare i conti con quelli che possono essere gli ostacoli che si presentano durante la risoluzione dei problemi.

Questi ostacoli<sup>14</sup> sono legati alla rigidità della concezione mentale del solutore e all'incapacità di cogliere il problema nella sua interezza. Per esempio alcuni aspetti possono sembrare inalterabili o rivolti a una funzione fissa, quando invece la soluzione richiede un cambiamento o un diverso impiego; una soluzione sperimentata con successo in passato può essere riproposta istintivamente in situazioni non adatte; una interpretazione esageratamente rigida e semplificatoria può celare la reale macchinosità della rete di relazioni tra le parti.

L'attitudine a difendere le proprie abitudini e il convenzionalismo non vanno d'accordo con il cambiamento e di conseguenza con la soluzione di problemi.

Riprendendo in esame il titolo del nostro paragrafo possiamo citare alcuni freni<sup>15</sup> alla soluzione di problemi:

- paura di sbagliare;
- paura del giudizio degli altri;
- scarsa voglia di farsi coinvolgere;
- timore di ritrovarsi isolati;
- incapacità di definire il problema;
- incapacità di mutare punto di vista;
- incapacità di distinguere la causa dall'effetto;
- atteggiamento ipercritico nei confronti delle novità;
- fiducia nelle logiche del passato;

---

14 Secondo la scuola della *Gestalt* :infatti i gestaltisti (*Wertheimer, Kohler, Koffka, Duncker*) ritengono che il pensiero sia come un processo che concede a un soggetto di giungere alla soluzione di un problema non affidandosi a tentativi accidentali ma attraverso una condotta intelligente. Si parla in questo caso di pensiero produttivo, interpretando quel tipo di pensiero umano adeguato a trovare soluzioni intelligenti e a raggiungere la soluzione di un affare accettando percorsi nuovi rispetto a quelli approvati in altre circostanze, al contrario del pensiero riproduttivo, che si limita a ribadire atteggiamenti già appresi.

15 <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/problem%20solving/freni.html>

- convinzione che è più importante agire subito che fermarsi a riflettere.

## **2.1. Fasi del Problem Solving**

In questo lavoro di tesi useremo la metodologia di Problem Solving IDEA in quanto ha una estesa applicazione sperimentale in contesti organizzativi diversi (da quelli manifatturieri, alle aziende di servizi, alle scuole, alle amministrazioni pubbliche) e prevede una sequenza metodologica articolata in quattro macrofasi:

**I** solare il problematiche

**D** eterminare la causa

**E** laborare la soluzione

**A** ttuare l'azione

Attraverso tutte le quattro macrofasi deve essere effettuata una misurazione di azioni e risultati che deve alimentare con informazioni di ritorno l'intero processo di attuazione del Problem Solving, in maniera particolare al suo termine, in modo da poter individuare correttamente i risultati ottenuti e procedere a standardizzare quanto elaborato di nuovo, ovvero a riprendere la sequenza in presenza di risultati non soddisfacenti.

Vediamo di seguito in quali attività si articolano tipicamente le quattro macrofasi del Problem Solving IDEA.

### **Isolare il problema**

In qualsiasi contesto, assai raramente si avrà un unico problema, ben distinguibile, identificato ed autoevidente a tutti; pertanto il primo passo di una sequenza di Problem Solving consiste nell'isolare "il" problema che verrà poi affrontato dal gruppo di lavoro.

#### *1. Elencare tutti i problemi*

Questo elenco comprenderebbe solo problemi che possono essere realmente affrontati dal gruppo di lavoro.

#### *2. Ottenere informazioni sui problemi*

Può essere opportuno raccogliere (ulteriori) dati ed informazioni sui problemi elencati.

### *3. Preselezionare i problemi*

Può essere opportuno passare dal totale dei problemi elencati a un loro sottoinsieme limitato (tipicamente 3÷5).

### *4. Chiarire i problemi*

Ulteriori analisi consentono di approfondire la conoscenza dei problemi e di farsi una migliore idea della loro effettiva priorità.

### *5. Scegliere il problema*

A questo punto si possiedono tutti gli elementi e le informazioni necessari per procedere a scegliere “il” problema che verrà affrontato dal gruppo di lavoro.

## **Determinare la causa**

Individuare prima le cause potenziali del problema, e tra queste determinare quelle che si ritengono essere effettivamente alla sua origine, è il secondo passo della nostra sequenza metodologica.

### *1. Definire il problema*

Se i confini del problema non sono già ben definiti, bisogna procedere per delimitarli: dove, quando, come, in che misura, etc. esso si verifica.

### *2. Comprendere il problema*

Analizzare dati ed informazioni sul problema, per comprenderne approfonditamente la natura, le caratteristiche e l'estensione.

### *3. Ricercare le cause potenziali*

Redigere un elenco delle cause potenziali che il gruppo ipotizza liberamente e creativamente.

### *4. Raggruppare le cause potenziali*

Razionalizzare le cause potenziali individuate evidenziando come esse si

collegano al problema in esame.

*5. Documentare le cause potenziali*

Può essere opportuno raccogliere (ulteriori) dati ed informazioni in relazione alle cause individuate.

*6. Analizzare le cause potenziali*

Analizzare dati e informazioni raccolti per comprovare le ipotizzate relazioni delle cause con il problema.

*7. Scegliere la causa reale del problema*

Individuare, tra le cause ipotizzate, quelle che si ritengono più verosimilmente all'origine del problema.

### **Elaborare la soluzione**

A partire dalle possibili soluzioni alternative individuate per il problema affrontato, è necessario tra queste studiare quelle meglio rispondenti ad opportuni criteri individuati dal gruppo di lavoro. Tra questi criteri, dovrebbe ovviamente avere una grande importanza la possibilità di successo della soluzione nella rimozione completa delle cause del problema (soluzione forte).

*1. Ricercare le possibili soluzioni*

Redigere un elenco delle possibili soluzioni che il gruppo ipotizza liberamente e creativamente.

*2. Preselezionare le migliori soluzioni*

Preselezionare le soluzioni arrivando a un loro sottoinsieme limitato (tipicamente 3÷5)

*3. Valutare le soluzioni*

Confrontare le possibili soluzioni preselezionate in modo da avere un quadro dettagliato dei vantaggi e svantaggi associati a ciascuna di esse.

*4. Scegliere la soluzione*

Scegliere la soluzione tra quelle preselezionate e valutate.

#### *5. Approntare il progetto di attuazione*

Predisporre il progetto di attuazione della soluzione, compresa la definizione degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere e delle modalità per la verifica della efficacia della soluzione.

### **Attuare la soluzione**

L'ultimo passo della sequenza del Problem Solving prevede la messa a punto di un progetto (più o meno articolato in ragione della maggiore o minore complessità dell'azione prevista) per l'introduzione della soluzione individuata e la sua attuazione in condizioni controllate.

#### *1. Pianificare l'azione*

Individuare articolazione e sequenza delle operazioni necessarie per dare attuazione al progetto.

#### *2. Attuare il piano*

Attuare le azioni nella sequenza e nelle modalità previste.

#### *3. Verificare i progressi*

Monitorare l'attuazione del progetto e verificare l'efficacia della soluzione introdotta.

#### *4. Confermare i risultati*

Analizzare i risultati conseguiti a fronte degli obiettivi prefissati e decidere eventuali azioni di standardizzazione e consolidamento, o di modifica<sup>16</sup>.

### **3. Alcuni strumenti del Problem Solving**

Nel presente lavoro di tesi si propone inizialmente una classificazione di tutti gli

---

<sup>16</sup> Master Qualital

strumenti del Problem Solving sia suddividendoli in base al fatto che possono essere utilizzati per dati numerici o per dati non numerici, sia articolandoli in base alla loro possibilità di utilizzo nelle diverse fasi.

Successivamente ne vengono presentati alcuni nel dettaglio, selezionati in base alla loro semplicità di utilizzo e conseguente maggior diffusione.

Nella tabella che segue si trova l'elenco completo dei 18 strumenti e per ciascuna delle quattro macrofasi della metodologia IDEA, si identifica se lo strumento è:

- *“di elezione”*: per le sue caratteristiche, risulta particolarmente indicato in quella fase;
- *utilizzabile*: pur non essendo tra i più consigliabili, può comunque essere utilmente impiegati;
- *non indicati*.

	Individuazione problema	Ricerca delle cause	Individuazione soluzione	Attuazione soluzione
1 Strumenti raccolta dati	☹️	☹️	☹️	☹️
2 Grafici e diagrammi	☹️	☹️	☹️	☹️
3 Diagramma polare	☹️	☹️	☹️	☹️
4 Stratificazione	☹️	☹️	☹️	☹️
5 Istogramma	☹️	☹️	☹️	☹️
6 Diagramma di Pareto	☹️	☹️	☹️	☹️
7 Diagramma di correlazione	☹️	☹️	☹️	☹️
8 Carte di controllo	☹️	☹️	☹️	☹️
9 Brainstorming	☹️	☹️	☹️	☹️
10 Diagramma causa-effetto	☹️	☹️	☹️	☹️
11 Tecniche voto	☹️	☹️	☹️	☹️
12 Matrice multi criteri	☹️	☹️	☹️	☹️
13 Diagramma di affinità	☹️	☹️	☹️	☹️
14 Diagramma ad albero	☹️	☹️	☹️	☹️
15 Benchmarking	☹️	☹️	☹️	☹️
16 Diagramma di flusso	☹️	☹️	☹️	☹️
17 Diagramma di Gantt	☹️	☹️	☹️	☹️
18 5W & 2H	☹️	☹️	☹️	☹️

**Tecniche e strumenti e loro utilizzo nelle macrofasi del Problem Solving**

<b>Strumento di elezione</b>	☺️
<b>Strumento utilizzabile</b>	☹️
<b>Strumento non indicato</b>	☹️

Le matrici che seguono, invece, illustrano come le varie fasi del Problem Solving possano essere suddivise e, per ciascuna di esse, quali strumenti debbano essere

utilizzati a seconda della tipologia (numerica o non numerica) dei dati di cui si dispone.

**1) LA SCELTA DEL PROBLEMA**

	DATI NON NUMERICI	DATI NUMERICI
<b>1a)</b> Individuare tutti i problemi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Brainstorming</a> e <a href="#">diagramma affinità</a></li> <li>✓ <a href="#">Benchmarking</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Raccolta dati</a></li> <li>✓ <a href="#">Grafici e diagrammi</a></li> <li>✓ <a href="#">Diagramma polare</a></li> <li>✓ <a href="#">Istogramma</a></li> </ul>
<b>1b)</b> Scegliere il problema da risolvere	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Voto semplice</a></li> <li>✓ <a href="#">Voto ponderato</a></li> <li>✓ <a href="#">Matrice di ponderazione</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Diagramma di Pareto</a></li> </ul>

**2) LA RICERCA DELLE CAUSE**

	DATI NON NUMERICI	DATI NUMERICI
<b>2b)</b> Ricercare le cause potenziali del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">5W e 2 H</a></li> <li>✓ <a href="#">Brainstorming</a></li> <li>✓ <a href="#">Diagramma affinità</a></li> <li>✓ <a href="#">Diagramma causa-effetto</a></li> </ul>	
<b>2c)</b> Individuare le cause reali del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (Voto semplice)</li> <li>✓ (Voto ponderato)</li> <li>✓ (Matrice di ponderazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <a href="#">Raccolta dati</a></li> <li>✓ <a href="#">Istogramma</a></li> <li>✓ <a href="#">Stratificazione</a></li> <li>✓ <a href="#">Diagramma di correlazione</a></li> <li>✓ <a href="#">Diagramma di Pareto</a></li> </ul>

### 3) LA SCELTA DELLA SOLUZIONE

<b>3a) Ricercare le possibili soluzioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Brainstorming</li><li>✓ Diagramma di affinità</li></ul>
<b>3b) Scegliere la soluzione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Voto semplice</li><li>✓ Voto ponderato</li><li>✓ Matrice di ponderazione</li><li>✓ <a href="#">Matrice multi-criteri</a></li></ul>

### 4) L'ATTUAZIONE DELLA SOLUZIONE

<b>4a) Pianificare l'intervento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 5 W e 2 H</li><li>✓ <a href="#">Diagramma di flusso</a></li><li>✓ <a href="#">Diagramma di Gantt</a></li></ul>
<b>4b) Verificare i progressi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Raccolta dati</li><li>✓ Grafici e diagrammi</li><li>✓ <a href="#">Carte di controllo</a></li></ul>

Vediamo qui di seguito le caratteristiche di alcuni degli strumenti presentati e le relative modalità di attuazione.

Per l'individuazione di tutti i possibili problemi o di tutte le possibili cause di un problema, nonché per la ricerca di una possibile soluzione, viene presentato il brainstorming; per la scelta del problema, l'individuazione della causa reale del problema o per la scelta della soluzione, può essere utilizzata la votazione; per l'individuazione di tutti i possibili problemi è utile anche il benchmarking; per la ricerca delle cause e l'attuazione della soluzione si può utilizzare il 5W e 2H precisamente per quanto riguarda la ricerca delle cause potenziali del problema e la pianificazione dell'intervento; si può utilizzare il Diagramma di Ishikawa nella fase di ricerca delle cause potenziali del problema; per individuare le cause reali del problema si utilizza il diagramma di correlazione; nella fase di ricerca delle cause, nonché per individuare le cause reali del problema si utilizza la stratificazione; i grafici e gli istogrammi forniscono dati numerici e vengono usati un po' in tutte le fasi, così come la raccolta dati.

### **3.1. Brainstorming**

Brainstorming è un termine inglese composto dalle parole *brain* (cervello) e *storming* (tempesta) e significa proprio “tempesta di cervelli”, ed è entrato nel linguaggio comune proprio per indicare una procedura di lavoro di gruppo in cui viene utilizzato il gioco creativo dell'associazione di idee: lo scopo è fare affiorare diverse possibili alternative di soluzioni ad un problema non solo, serve anche a tirare fuori tutti i possibili problemi (vedi tabella).

Ad inventare questo termine fu, alla fine degli anni Trenta, il pubblicitario Alex F. Osborne che fondò le quattro norme principali di questo metodo di lavoro:

- a) nessuna critica alle idee degli altri,
- b) benvenuti tutti i capovolgimenti di idea,
- c) la quantità prima di tutto,
- d) lavoro di perfezionamento su ogni idea.

C'è da dire anche che questa tecnica facilita l'armonia del gruppo e la partecipazione attiva di tutti coloro che ne prendono parte.

Ora possiamo definire quali sono i passaggi che servono per preparare una riunione di Brainstorming:

- Posizionamento a ferro di cavallo
- Atmosfera distesa
- Il conduttore della riunione non è leader
- Volontà a partecipare
- Strumenti per scrivere
- Definire esplicitamente il tema
- Mettere in evidenza le regole che si utilizzeranno durante la riunione

Una volta che i partecipanti sono pronti per iniziare c'è una procedura da seguire che prevede di :

- Chiarire l'oggetto della riunione
- Far scrivere ad ogni partecipante le proprie idee su un foglio di carta
- Esortare i partecipanti ad esprimere a turno un'idea per volta
- Usare un tabellone in cui scrivere le idee espresse in modo che tutti i partecipanti possano leggerle
- Continuare con le idee fino al loro esaurimento.

Per poter portare a termine con successo la riunione di Brainstorming ci sono delle regole da seguire, ovvero:

- Definire chiaramente l'argomento
- Non avere pregiudizi e non giudicare le idee altrui
- Presentare ed esprimere tutte le idee che vengono in mente senza ragionarci sopra
- Non scartare un'idea anche se è già stata espressa
- Usare liberamente anche le idee degli altri

### **3.2. Voto**

La votazione si utilizza quando non ci sono dati a disposizione in una di queste situazioni:

- la scelta del problema da affrontare
- la selezione delle cause sulle quali investigare

- la decisione riguardo alle soluzioni da adottare.

Ci sono tre differenti modalità di voto che possono essere:

- a) Voto Semplice: si utilizza votando individualmente 3 soggetti (o un qualsiasi altro numero prefissato) fra tutti quelli presentati e classificando i soggetti in base al punteggio ottenuto (ad ogni voto corrisponde un punto);
- b) Voto Ponderato: in questo caso si vota individualmente 3 soggetti (o un qualsiasi altro numero prefissato) fra tutti quelli presentati, assegnando un punteggio da 1 a 3 in ordine di importanza crescente da 1 a 3 in ordine di importanza crescente e si classificano i soggetti in base al punteggio ottenuto;
- c) Matrice di ponderazione: nella matrice si paragona ciascun soggetto, uno dopo l'altro, con tutti gli altri.

Se il soggetto è ritenuto:

- molto più importante, segnare +3
- più importante, segnare +2
- poco più importante, segnare +1
- poco più importante, segnare +1
- ugualmente importante, segnare 0
- poco meno importante, segnare -1
- meno importante, segnare -2
- molto meno importante, segnare -3

Infine, come nelle precedenti due votazioni, si classificano i soggetti in base al punteggio ottenuto.

### **3.3. Benchmarking**

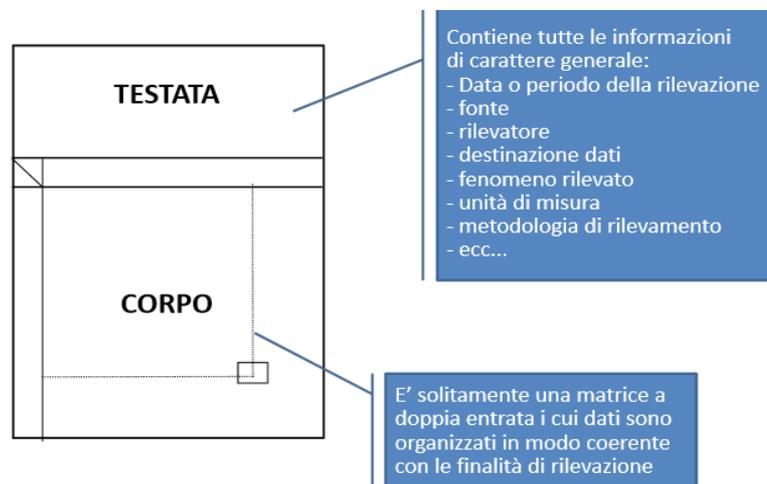
Nel momento in cui i partecipanti devono mettersi a pensare alla scelta di un possibile problema e di conseguenza alla sua soluzione utilizzano anche lo strumento chiamato Benchmarking il quale confronta processi, prodotti o servizi con quelli dei concorrenti migliori, allo scopo di trovare non solo dove risiede il problema ma allo stesso tempo di creare opportunità di miglioramento della qualità.

Per utilizzare questo strumento occorre:

- Determinare gli elementi da confrontare con altri (i migliori del settore);
- Distinguere le situazioni, gli approcci, i “casi” migliori, nell’elemento di interesse, con i quali eseguire il confronto;
- Raccogliere dati sulle prestazioni del processo e/o sulle esigenze dei clienti, attraverso dei mezzi che possono essere: contatti diretti, interviste, indagini, riviste tecniche;...
- Ordinare ed esaminare i dati;
- Identificare opportunità, per il miglioramento della qualità, basate sulle esigenze dei clienti e sulle prestazioni dei concorrenti.

### 3.4. Raccolta dati

Il foglio di raccolta dati è usato per raccogliere ordinatamente dei dati, al fine di acquisire una chiara rappresentazione dei fatti e di agevolarne l’analisi.



Nel Problem Solving nel momento in cui si decide di utilizzare questo strumento si devono:

- Classificare i dati da raccogliere
- Stabilire un periodo di tempo significativo per la raccolta, che fissi il loro ritrovamento anche dopo l’adozione della soluzione

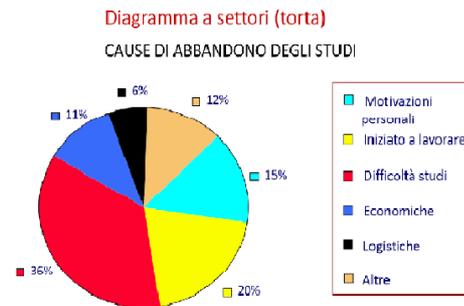
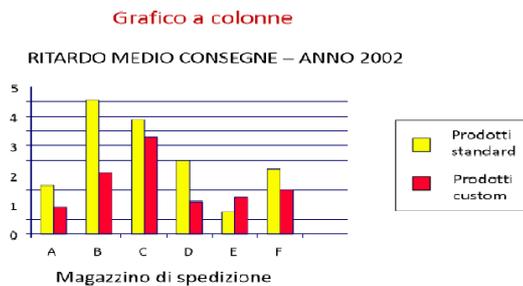
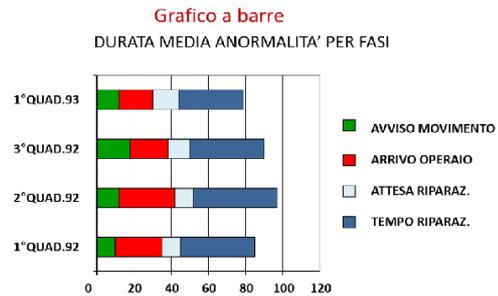
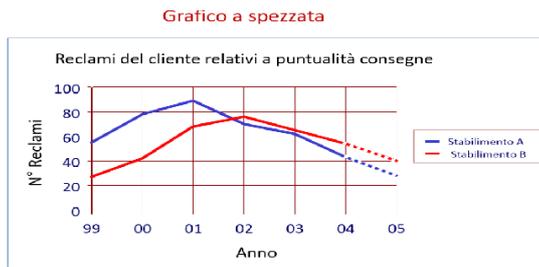
- Valutare gli strumenti appropriati per l'analisi dei dati
- Organizzare una raccolta dati ordinata e coerente, indicando dove, quando, come e chi raccoglie i dati
- Allestire (e “provando”) un modulo per la raccolta dati.

### **3.5. Grafici**

I grafici sono rappresentazioni di dati quantitativi che permettono di schematizzare grandi quantità di informazioni in uno spazio ridotto e di esporre situazioni complesse in maniera chiara e sintetica.

I più diffusi sono:

- Grafico a spezzata: specifico se si deve rappresentare le tendenze di variabili, soprattutto nel corso del tempo;
- Grafico a colonne: efficace per confrontare elementi di categorie diverse;
- Grafico a barre: usato per far notare come elementi diversi contribuiscono al totale di un fenomeno;
- Diagramma a settori (o “a torta”): visualizza le proporzioni tra le varie classi che contribuiscono al totale di un fenomeno;
- Istogramma: questo grafico è utilizzato per rappresentare graficamente distribuzioni di frequenza.



### 3.6. Diagramma di Ishikawa

Fu il Dott. Kaoru Ishikawa<sup>17</sup>, a concepire questo diagramma che spesso viene chiamato anche *Diagramma a lisca di pesce* o *Diagramma causa-effetto*.

Questo diagramma è semplicemente uno strumento grafico che dà la possibilità di identificare, raccogliere ed indicare le cause possibili che hanno originato un problema, ed inoltre consente e agevola l'analisi di un problema da parte di un gruppo di persone grazie alla sua struttura. Esso è inteso come una rappresentazione logica e sistematica delle relazioni esistenti tra un problema e le sue possibili cause che l'hanno creato.

Il diagramma causa-effetto è utile per dar vita ad alcune ipotesi sulle possibili cause di un problema.

Il diagramma di Ishikawa non ci agevolerà nell'individuazione della causa principale che genera il nostro effetto ma limiterà il campo d'azione producendo un insieme di possibili cause.

---

<sup>17</sup> È un ingegnere giapponese che si occupò per lo più di Controllo della Qualità.

Un altro vantaggio che viene dall'uso di questo strumento è una percezione più esauriente del processo che si è preso in esame, incluse le cause della sua variazione.

Il lavoro di gruppo, in ultimo, viene incoraggiato.

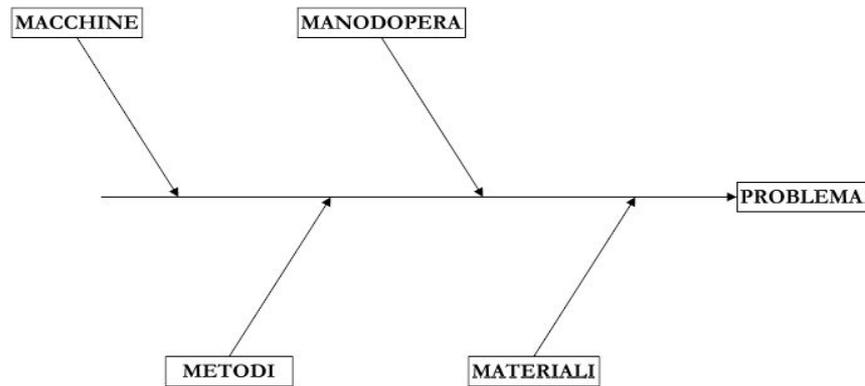
Si costruisce domandando ai partecipanti al gruppo di lavoro di esporre gli effetti riscontrati e quelle che, secondo loro, sono le possibili cause, ma vediamo passo per passo come costruirlo:

- Creare una linea centrale (la lisca del vostro pesce) adiacente al centro del foglio. Alla fine della linea appuntate l'effetto di cui si desidera conoscere le cause.
- Raccogliere informazioni dalle persone del gruppo di lavoro e cercare di comprendere quali sono le cause primarie e secondarie dell'effetto.
- Per determinare meglio le cause se ne possono individuare 4 categorie: manodopera, macchine (compresa l'energia, gli strumenti di lavoro e di misura), materiali (materie prime e ausiliarie) e metodi (procedure o prassi operative)<sup>18</sup>.
- Approfondire la ricerca sulle cause possibili, domandosi sempre il perché delle cose.
- Ricopiare queste cause alla fine di brevi linee che partono dalla lisca centrale (saranno le altre lisce del pesce).

Un successivo step che però non fa parte della procedura è quello di fissare le priorità: considerare le cause più probabili e dare loro una votazione. Cominciare ad analizzare la causa col punteggio più alto (che sarà la causa più probabile).

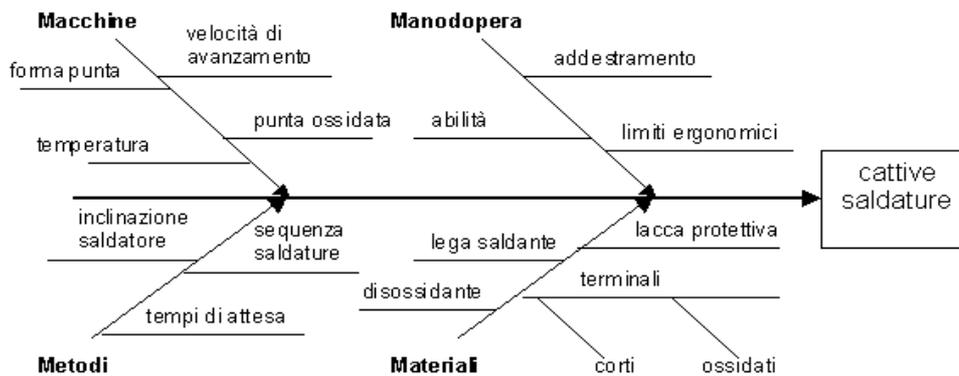
---

<sup>18</sup> A queste 4 poi si è aggiunta una quinta: l'ambiente, ma essendo che ambiente non inizia per "m", si è scelta la lingua francese: il quinto fattore diventa così il "Milieu".



19

Ogni causa può essere a sua volta effetto di altre cause. Facciamo un esempio<sup>20</sup> grafico:

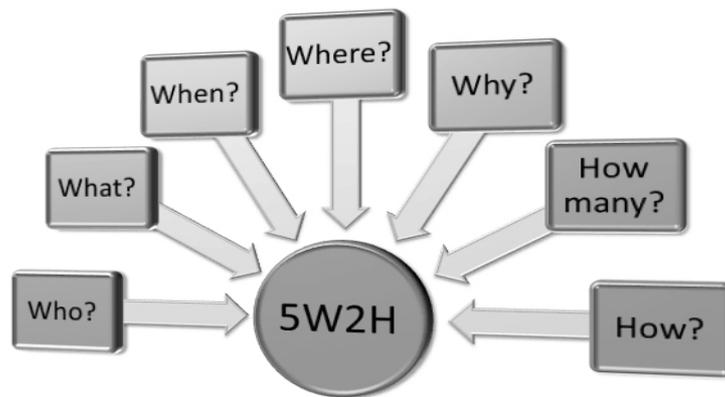


### 3.7. 5W2H

5W2H è un'efficace metodo di organizzazione dell'*action plan*, che permette a tutti i responsabili di portare a termine i loro compiti e definire chiaramente tutte le voci incluse nel piano di azione.

19 [http://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma\\_di\\_Ishikawa#mediaviewer/File:Diagramma\\_di\\_Ishikawa.jpg](http://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Ishikawa#mediaviewer/File:Diagramma_di_Ishikawa.jpg)

20 <http://www.progettoatena.it/univ/gestione/Image27.gif>



21

Le 5W sono domande che servono per indagare la causa del problema e verificare l'attuazione della soluzione, in modo da avere una conoscenza adeguata e sono rappresentate dagli interrogativi: Who (Chi?), What ("Cosa?"), Where ("Dove?"), When ("Quando?") e Why ("Perché?"), mentre le 2H rappresentano le domande How ("In che modo?") e How many ("Quanti"). Rispondendo a queste sette semplici domande si possono individuare le cause del problema e il contesto in cui è sorto.

Questa tecnica può essere utilizzata per analizzare un reclamo dei clienti o la ritardata consegna dei fornitori

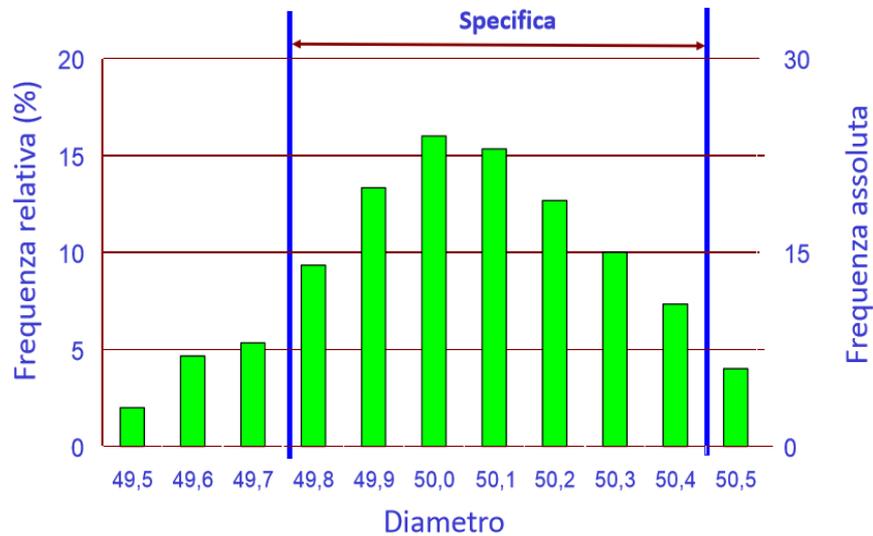
### 3.8. Istogramma

Questo strumento è una rappresentazione grafica di una distribuzione di frequenza, costituita da una successione di rettangoli aventi come base l'intervallo delle classi e come altezza un valore proporzionale alla frequenza corrispondente.

---

21 <http://www.qualitygurus.net/5W2H>

## ISTOGRAMMA – Misure relative ad un campione di pezzi

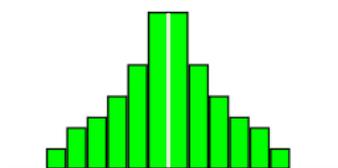


Questo strumento si costruisce secondo la seguente procedura:

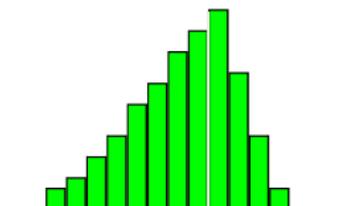
- Raccogliere i dati;
- Definire il campo di variazione (differenza tra il valore massimo ed il minimo);
- Chiarire il numero di classi dell'istogramma (di solito tra 6 e 12), in funzione della quantità di dati raccolti;
- Definire la larghezza delle classi, dividendo il campo di variazione per il numero delle classi per il numero delle classi
- Riportare sull'asse orizzontale la scala dei valori dei dati
- Riportare sull'asse verticale la scala delle frequenze;
- Tracciare, per ogni classe, un rettangolo di altezza pari alla relativa frequenza.

Gli istogrammi possono essere:

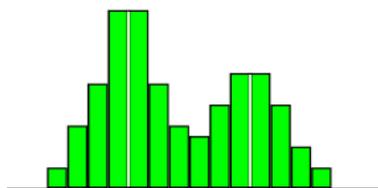
- Simmetrici: quando i dati sono attorno alla maggiore frequenza (“moda”)
- Asimmetrici: l'asimmetria è negativa se si sviluppa a sinistra, se invece si sviluppa a destra è positiva.
- Bimodali: quando la distribuzione dei dati è attorno a due frequenze.



*Diagramma simmetrico*



*Diagramma asimmetrico*



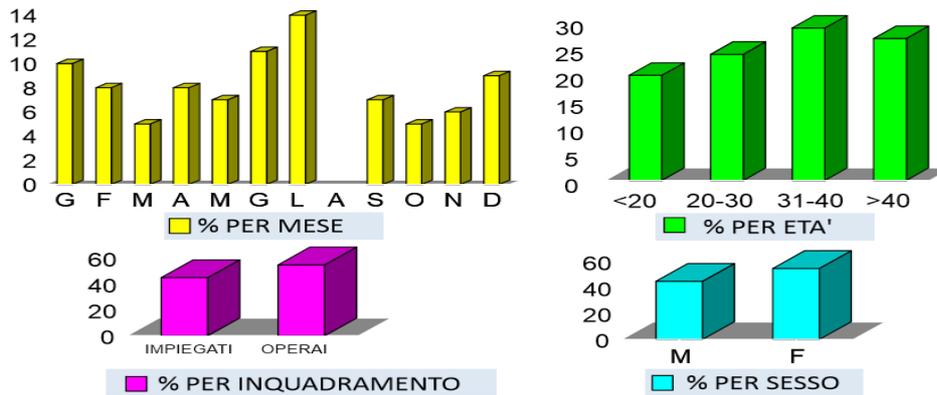
*Distribuzione bimodale*

### **3.9. Stratificazione**

Un altro strumento utile nella fase diagnostica del Problem Solving è la stratificazione, in quanto permette di identificare quali categorie contribuiscono maggiormente a creare il problema.

Per stratificare bisogna scegliere le variabili che si intende “stratificare” (cioè separare), di seguito stabilire quali categorie vanno utilizzate per ciascuna variabile e raccogliere, se necessario, nuovi dati relativi a tutte le variabili presenti, infine si rappresenteranno graficamente i risultati.

### Stratificazione del fenomeno assenteismo



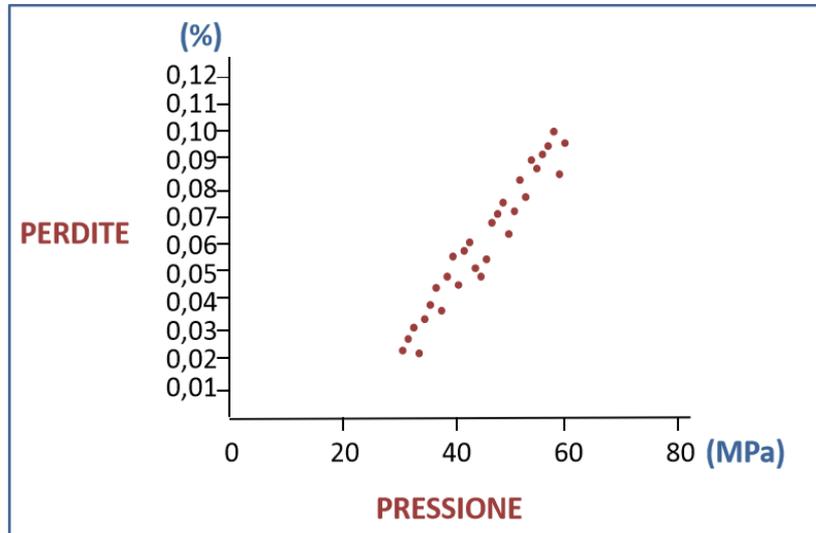
### 3.10. Diagramma di correlazione

Questo diagramma è frequentemente usato nella fase di diagnosi delle cause perchè stabilisce se un rapporto di causa/effetto o di dipendenza tra due fenomeni sia effettivamente fondato, inoltre, permette di evidenziare la relazione esistente tra due insiemi di dati associati biunivocamente.

La procedura è la seguente:

- Individuare i dati numerici da analizzare servendosi nel caso di diagramma di causa-effetto;
- raccogliere da 30 a 50 coppie di dati e riportarli su un foglio di raccolta dati;
- ordinare sull'asse delle x la scala della grandezza impiegata per descrivere la prima serie di dati e sull'asse delle y quella per la seconda serie di dati;
- riportare sul diagramma i punti corrispondenti ciascuno ad una coppia di dati, contrassegnando con un cerchio i punti in cui si ha la coincidenza di più coppie di dati;
- determinare il tipo di relazione esistente tra i dati riportati. Se al crescere di una delle due grandezze, cresce anche l'altra, la correlazione è positiva. Ciò si individua facilmente sul diagramma quando i punti sono raggruppati attorno
- ad una linea che partendo dall'origine è inclinata di  $45^\circ$  e sta nel I e III quadrante. Quando al crescere di una delle due grandezze, l'altra cala, la

correlazione è negativa. Vi può inoltre essere correlazione possibilmente positiva, possibilmente negativa e inesistente.



### 3.11. Diagramma ad albero

Questo diagramma permette di avere un'elencazione grafica di tutti gli elementi dello spazio campione. Scrivendo su ciascun ramo la probabilità dell'evento rappresentato, la probabilità di uno qualsiasi degli eventi sui rami terminali è data dal prodotto delle probabilità scritte sull'intero percorso, in quanto si tratta di un'applicazione diretta della formula delle probabilità composte.

L'utilità di questa procedura è evidente nel caso di spazi campione con punti non equiprobabili, in quanto fornisce un modo per calcolare la probabilità di ciascun punto campione.

In un diagramma ad albero, il numero totale dei percorsi rappresenta il numero totale degli eventi possibili, ad ogni percorso è associata la probabilità corrispondente dell'evento.

## 4. Problem Solving e Negoziazione

In questa fase della tesi si comincerà a vedere come gli strumenti del Problem Solving possano essere di supporto all'interno del processo di negoziazione e vedere, soprattutto come quest'ultimo argomento, già affrontato da altri, sia legato in qualche modo al Problem Solving.

### 4.1. Posizione vs interesse

Fisher e Ury evidenziano come posizione ed interesse di una parte tendano a non essere coincidenti, ma anzi come uno (interesse) costituisca il fondamento dell'altro (posizione).

Il merito e l'innovazione di questa distinzione sta nella presa d'atto che essendo entità distinta, la soddisfazione della posizione/pretesa non sempre porterà al soddisfacimento dell'interesse ad essa sottostante<sup>22</sup>, mentre quest'ultimo potrà essere soddisfatto in altri infiniti modi.

L'individuazione di tali modi per soddisfare l'interesse/risolvere il problema è l'oggetto della teoria della negoziazione di principi.

### 4.2. Un nuovo tipo di Problem Solving Creativo

Fisher e Ury nella loro opera seminale “*Getting to yes*”<sup>23</sup> tratteggiano un approccio innovativo alla tematica della negoziazione delineando quella che da lì in seguito sarà conosciuta come la “negoziazione di principi o integrativa”. Questa si contrappone diametralmente a quella che più avanti indicherò come negoziazione di posizioni o distributiva relativamente a presupposti, processo e, paradossalmente, anche risultato.

La negoziazione è una *species* del *Genus Problem Solving* in relazione all'oggetto più limitato, essa rappresenta infatti un particolare caso di *Problem Solving* rivolto a trovare soluzioni a problemi tra soggetti umani di natura, almeno apparentemente, principalmente distributiva. Fisher e Ury hanno utilizzato con successo la

---

<sup>22</sup> Si può discutere se una vittoria ottenuta a scapito di una relazione sia o meno una vera vittoria, io sono d'accordo con la tesi di Fisher e Ury, perché gli accordi non devono solo essere raggiunti, ma anche essere implementati e mantenuti, e ciò non è possibile in mancanza di una relazione forte e positiva.

<sup>23</sup> Fisher e Ury, “*Getting to yes*”, 1981.

negoziazione di principi per risolvere innumerevoli problemi e dispute spazianti da screzi familiari, ad accordi internazionali, a controversie di natura giuslavoristica tra “forza lavoro” e “management”.

### **Presupposti**

La negoziazione di principi muove dal presupposto che negoziare altro non sia che risolvere in modo creativo un problema della vita passando da una situazione considerata da una od entrambe le parti sub-ottimale ad una ottimale. Come vedremo meglio quando parleremo del processo, a questo proposito “ottimale” non è sempre sinonimo di “prefissata” quanto piuttosto di “pienamente soddisfacente degli interessi sottostanti alle posizioni iniziali della parte in gioco”.

Come ben si vede il *focus* è qui spostato dalla negoziazione (che vedremo essere un processo) al problema ad essa sottostante. Le parti smettono di essere avversari come nella negoziazione di posizioni e cominciano, almeno idealmente, a collaborare per trovare una soluzione che possa essere soddisfacente per entrambi e questo avviene andando ad esplorare gli interessi sottostanti alle reciproche posizioni. Tale processo (esplorare gli interessi soggiacenti alle reciproche posizioni) è circolare (comprende sia una parte di esplorazione della posizione della controparte che una parte di esplorazione della propria posizione) e avviene principalmente “facendo un passo indietro”. È infatti solo facendo un passo indietro che possiamo apprezzare il *contesto* in cui tale posizione è inserita e di conseguenza giungere ad una corretta comprensione e valutazione della stessa.

Ad esempio in una negoziazione per una fornitura continuativa di una materia prima industriale, possiamo credere che il prezzo sia l'unico (o comunque il più importante) oggetto della contrattazione tra le parti e ci troveremo quindi innanzi ad una negoziazione di posizioni pura e semplice.

Se però andiamo a ben vedere esso è solo una delle molteplici variabili prese in considerazione al momento della stipula del contratto, e anzi spesso è proprio il prezzo ad essere sacrificato nell'economia della transazione per ottenere risultati maggiormente soddisfacenti per entrambe le parti. È questo il caso delle condizioni di trasporto (o INCOTERMS®).

L'inclusione di clausole di natura INCOTERMS® in una negoziazione di un

contratto di fornitura muove dalla constatazione che il miglior interesse del compratore non è puramente e semplicemente quello di aggiudicarsi la materia prima al minor prezzo possibile bensì quello di ottenere un accordo che sia globalmente economicamente vantaggioso ed allo stesso tempo non danneggi la relazione con il fornitore (che in un contratto di durata come quello di fornitura è un elemento essenziale e vantaggioso). Analoga (e simmetrica) considerazione può essere fatta per il venditore il quale vuole si massimizzi il profitto ma anche conservare il cliente.

In questi casi anziché intavolare lunghe e logoranti trattative per limare gli ultimi percentili di sconti commerciali spesso si ritiene più opportuno ricorrere all'analisi delle rispettive posizioni relativamente a clausole accessorie, come quelle INCOTERMS® per ottenere effetti analoghi ed allo stesso tempo un mutuo vantaggio. Vediamo come.

Il trasporto dal luogo P (luogo di spedizione) al luogo D (luogo di destinazione) può non avere il medesimo costo economico per ciascuna delle parti. Più spesso infatti è vero il contrario. Un soggetto che affronta il medesimo tratto centinaia di volte all'anno è ragionevolmente più in grado di ottenere tariffe più vantaggiose rispetto ad un soggetto che le percorre solo poche volte all'anno. Ecco spiegata l'ampia diffusione dell'INCOTERMS® CIF per le navi (e della sua controparte stradale CIP per il trasporto terrestre) e tutte gli altri termini intermedi: le parti collaborano ed anziché ricorrere ai tradizionali ma “estremi” DAP (franco destino) e EXW (franco fabbrica) congiunti ad una più rigida negoziazione sul prezzo, si accordano per una equa distribuzione degli oneri relativi al trasporto ottenendo così un mutuo risparmio nell'economia complessiva dell'accordo stesso<sup>24</sup>.

### **Processo**

Muovendo da così diverse premesse è facile intuire come anche il processo stesso della negoziazione risulti essere grandemente innovato rispetto al modello tradizionale.

Mentre nella negoziazione di posizioni le parti cercano di *ripartirsi* una risorsa *finita*,

---

<sup>24</sup> Questo risulta essere particolarmente vero in tutti quei casi in mercati non particolarmente ampi come quello della cellulosa.

nella negoziazione di principi la risorsa è per assunzione espandibile. Per questo ho definito la negoziazione di principi come un processo *creativo* e lo ho annoverato tra gli strumenti del *Problem Solving*, negoziare per Fisher e Ury, non è una attività meramente distributiva, ma piuttosto trovare (o meglio *creare*) soluzioni nuove ed alternative ad un problema dato.

Da questo angolo visuale possiamo dire che uno dei primi a pensare in questo modo fosse Taylor quando, tentando di ridurre i conflitti e le tensioni relative alla suddivisione del surplus prodotto tra lavoratori e proprietà inventò l'organizzazione scientifica del lavoro.

*Finora, Taylor osserva, l'attenzione degli uomini si è rivolta alla divisione del surplus prodotto con il lavoro; operai e imprenditori si sono contesi questo surplus, i primi rivendicandone la parte più ampia possibile sotto forma di salari ed i secondi cercando di difenderne il massimo possibile sotto forma di profitto. Contese e conflitti sociali sono sempre stati provocati dalla limitatezza delle risorse disponibili. Tuttavia, Taylor assicura, esiste la possibilità di superare per sempre tensioni, disordini e conflitti: non mediante repressione violenta e nemmeno a costo del collasso economico, ma imboccando una terza via, che è quella indicata dall'Organizzazione Scientifica del Lavoro.*

*Taylor ne trova l'essenza in una «completa rivoluzione mentale», che dovrà coinvolgere tutte le componenti sociali impegnate nel lavoro di fabbrica, dal padrone all'ultimo manovale. Questa rivoluzione consiste nel fatto che «ambo le parti distolgono il loro interesse dalla divisione del surplus – considerata la questione principale – ed insieme lo concentrano per aumentare l'entità del surplus, finché esso diventa così grande che non sarà più necessario litigare sul come debba essere diviso»<sup>25</sup>.*

La medesima logica è quella alla base della attuale previsione di una maggiorazione per il lavoro eccedente la normale prestazione lavorativa prestato dal lavoratore. O della previsione di buoni pasto quale *benefit* per il lavoratore anziché l'equivalente

---

<sup>25</sup> Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, 2012.

monetario od ancora la recente e discussa proposta di Facebook ed Apple (i due giganti della Silicon Valley) alle sue dipendenti di ritardare la maternità in cambio di una carriera più aggressiva e l'accollo da parte dell'azienda del costo della crioconservazione degli ovuli.

Il processo mediante il quale giungere a simili soluzioni è, come spesso accade quando alti livelli di creatività sono coinvolti, un “*processo non processo*”, un percorso a tappe al termine (ma non in conseguenza) delle quali troviamo la nostra soluzione creativa. Vediamole in rapida sequenza:

#### 1. SCINDERE LE PERSONE DAL PROBLEMA

Muovendo dall'assunto che le parti sono innanzitutto persone, si deve prendere atto che si hanno due tipi di interessi, uno per la questione ed un altro per il rapporto con la controparte.

Nonostante il rapporto possa tendere ad intrecciarsi con il problema, è importante separare il rapporto dall'oggetto (anziché, come nella trattativa di posizione, mettere in conflitto l'oggetto del contendere con il rapporto) e trattare, per quanto possibile, separatamente i problemi personali od ideologici eventualmente presenti. In questa tappa Fisher e Ury raccomandano di essere “*duri con il problema ma morbidi con le persone*”.

#### 2. CONCENTRARI SUGLI INTERESSI E NON SULLE POSIZIONI

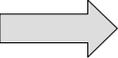
Per tutta la durata delle trattative bisogna sempre tenere a mente che per una soluzione ragionevole quelli a dover essere conciliati sono gli interessi e non le posizioni. Infatti sono gli interessi a definire il problema mentre le posizioni rappresentano solamente alcune delle soluzioni possibili allo stesso. Inoltre spesso dietro ad opposte posizioni possono esservi interessi condivisi e compatibili (oltre a quelli in conflitto) questo perché spesso, se non sempre, ciascuna parte ha interessi molteplici.

#### 3. INVENTARE SOLUZIONI VANTAGGIOSE PER AMBO LE PARTI

Questa è la fase più propriamente creativa. Gli autori dunque, anziché indicare una ricetta fissa da seguire forniscono alcune raccomandazioni generali quali “*non assumere la torta come fissa*”, e “*separare il momento dell'invenzione da quello decisione*”.

Cuore pulsante della negoziazione di principi, in questa fase è consigliato il ricorso ad alcune delle tecniche menzionate nel primo capitolo, prima tra tutte quella del *brainstorming*, anche congiuntamente alla controparte. Lo scopo comune deve essere quello di trovare il vantaggio reciproco, basandosi su *criteri oggettivi*. Una volta stabiliti quali siano gli interessi soggiacenti al problema, infatti, la negoziazione deve passare ai modi concreti con cui soddisfarli. Ogni problema deve dunque essere inserito correttamente dalle parti nel *frame* di una ricerca congiunta di criteri oggettivi per la soddisfazione degli interessi sottostanti al problema.

4. Interessante è lo schema seguente:

SCHEMA CIRCOLARE : <i>I quattro passi fondamentali per inventare soluzioni</i>			
	CHE COSA NON VA		CHE COSA SI POTREBBE FARE
IN TEORIA	<i>Passo n.2: Analisi</i> Diagnosticare il problema: Classificare i sintomi secondo categorie. Suggerire cause. Osservare che cosa manca. Prendere nota di ciò che ostacola la soluzione.		<i>Passo n.3: Approcci</i> Quali sono le possibili strategie o ricette? Esistono rimedi in generale? Producete idee generiche intorno a ciò che si potrebbe fare
			
NELLA REALTÀ	<i>Passo n.1: Problema</i> Che cosa non va? Quali sono i sintomi evidenti? Quali sono i fatti sgradevoli in contrasto con una situazione preferibile		<i>Passo n.4: Idee operative</i> Che cosa si potrebbe fare? Quali passi specifici si potrebbero intraprendere per risolvere il problema?

**Risultato**

Infine è naturale che, muovendo da premesse così distanti e seguendo un percorso così diverso si giunga a risultati affatto differenti rispetto a quelli cui si sarebbe giunti se si fosse negoziato “*tradizionalmente*”. Le soluzioni a cui si giungerà saranno infatti di natura creativa (e non conservativo/distributiva a cui si mira mediante la negoziazione di posizioni), meglio rispondenti agli interessi delle parti e, anche se magari molto distanti dalle loro posizioni originarie, porteranno un giovamento alla relazione (sinallagma contrattuale). A tal proposito si parla infatti di soluzioni *win-win*, a sottolineare come entrambe le parti si aggiudichino, metaforicamente, la disputa.

## ***SECONDO CAPITOLO: LA NEGOZIAZIONE***

La negoziazione viene spesso definita come la prassi di accettare di fare qualcosa a patto di ottenere qualcos'altro in cambio. Negoziazione viene dal latino *negotari*, derivazione di *negotium* che significa “affare, trattativa, commercio” quindi come si può notare questo termine è intimamente collegato al termine “accordo” che significa a sua volta “conciliare, pacificare”. Tradizionalmente con questo termine è possibile indicare sia l'attività di *bargaining* (che in italiano significa “Contrattazione”) in senso stretto sia, più in generale,<sup>26</sup> l'insieme delle tecniche di comunicazione che consentono, nella relazione con gli altri, di massimizzare il proprio profitto. In ogni caso, così come è comunemente intesa, l'attività di negoziazione ha lo scopo di raggiungere un accordo in merito ad un qualcosa, a tal fine la comunicazione usata durante il negoziato deve essere strategicamente e consapevolmente orientata.

Più in particolare in questo lavoro considereremo la negoziazione come essere un particolare tipo di Problem Solving avente ad oggetto la soluzione di un particolare tipo di problemi, ovvero, quelli aventi ad oggetto dispute distributive tra due o più soggetti.

In questo senso la negoziazione è, dunque, il processo mediante il quale gli attori giungono più o meno consapevolmente alla composizione degli interessi in gioco.

Come vedremo esistono vari modi di condurre una negoziazione, ma quello che a questo punto è necessario evidenziare è che la negoziazione, per quanto veloce essa possa essere, è sempre un processo.

Una negoziazione “riuscita”, indipendentemente dal contesto nel quale si realizza, ruota attorno a quattro elementi:

- Avere chiaro cosa si vuole,
- Capire il contesto entro cui si sta operando,
- Preparare il terreno,

---

<sup>26</sup> <http://www.professionisti.it/enciclopedia/voce/220/Negoziazione> Articolo del 2012 della Dott.ssa Irene Bono

•Gestire se stessi ed essere all'altezza dell'incontro.

Se si hanno questi quattro punti sotto controllo, sia le negoziazioni estemporanee della vita quotidiana, sia quelle più formali che si devono mettere in atto nei contesti professionali, avranno successo e saranno produttive.

## **1. Cos'è la negoziazione?**

La negoziazione è una delle attività più comuni che svolgiamo nella nostra vita sia lavorativa sia domestica e sociale, ma è anche quella più stressante e spesso deludente a causa dei risultati negativi ottenuti. Questo capita in quanto negoziare non è un'attività semplice, pur essendo comune e innata nell'uomo, in quanto la natura umana è condizionata fortemente da fattori psicologici non sempre "sani".

La negoziazione è, quindi, il processo con cui almeno due parti, integrando percezioni, bisogni e motivazioni diverse, cercano di raggiungere un accordo su un punto di interesse reciproco, tale da consentire a ciascuno il massimo vantaggio. Negoziare vuol dire gestire le diversità di opinioni, interessi, obiettivi, bisogni e informazioni.

L'approccio classico alla negoziazione vede due forze contrapposte a confronto finché una delle due, quella più debole, soccombe all'altra più forte. L'istinto di sopravvivenza invoglia allora il più debole ad ingegnarsi per trovare strategie scorrette ma vincenti che possano in qualche modo controbilanciare la sua debolezza; in questo modo l'astuzia ha gioco di mostrare tutte le sue qualità e di spingere Davide a sconfiggere Golia, ma quella così ottenuta, spesso, non è una vittoria reale. Più recentemente sono emersi alcuni metodi di negoziazione che, contrapponendosi alla scuola tradizionale (la quale per definizione comporta per almeno una delle parti l'abbandono o la rinuncia parziale agli interessi/beni della vita iniziali), riescono a portare benefici per entrambe le parti in gioco spingendole verso un tipo di accordo *win-win* in cui entrambe escono vincenti.

Ciò perché la negoziazione dell'uomo moderno, colto e civilizzato, attento ai propri interessi ma anche a quelli della collettività, è improntata ad un equilibrio più duraturo piuttosto che ad una vittoria momentanea e insicura.

Sempre di più negli affari come nella vita una vittoria ottenuta a scapito di una

relazione non è vista come una vittoria ma come una sconfitta. Anche nei paesi meno attenti a certe tematiche come l'Italia, condotte come l'abuso di posizione dominante<sup>27</sup>, l'interruzione arbitraria delle relazioni commerciali, la previsione di tempi di pagamento troppo a favore di una parte sono considerate illecite e dunque sanzionate, a segno di come anche il legislatore civile (soggetto per definizione imparziale agli interessi in gioco) consideri l'interesse al *fair trade* dominante su quello della libertà contrattuale (Patto Leonino, Dispositivo dell'art. 2265 Codice Civile<sup>28</sup>, questo a voler far vedere come il legislatore consideri la manifesta iniquità un limite oggettivo alle libertà negoziale tra le parti).

La matrice seguente riassume i diversi risultati cui può giungere una negoziazione secondo uno schema in cui due persone ("io" e "tu") si confrontano con strategie diverse. Si passa da una situazione in cui entrambi perdono ad una intermedia in cui uno vince e l'altro perde per arrivare ad una più matura in cui entrambi vincono.

io	Vincere	Io vinco Tu perdi	Io vinco Tu vinci
	Perdere	Io perdo Tu perdi	Io perdo Tu vinci
		Perdere	Vincere

27 "Un'impresa detiene una posizione dominante quando può comportarsi in modo significativamente indipendente dai concorrenti, dai fornitori e dai consumatori. Ciò avviene, in genere, quando detiene quote elevate in un determinato mercato. Il fatto che un'impresa raggiunga grandi dimensioni non distorce di per sé il mercato: talvolta, per operare in modo efficiente, è infatti necessario essere attivi su larga scala o in più mercati. La legge non vieta quindi la posizione dominante in quanto tale, ma il suo abuso. La capacità dell'impresa di imporre determinate condizioni in uno specifico rapporto contrattuale non determina, di per sé una posizione dominante. Tuttavia, lo sfruttamento di questo potere negoziale può comportare, quando ne ricorrano le condizioni, un abuso di dipendenza economica."

[Http://www.agcm.it/concorrenza-competenza/abuso-di-posizione-dominante.html](http://www.agcm.it/concorrenza-competenza/abuso-di-posizione-dominante.html)

28 "È nullo il patto con il quale uno o più soci sono esclusi da ogni partecipazione agli utili o alle perdite." Il cosiddetto Patto Leonino prevede la totale esclusione del socio dalla partecipazione al rischio d'impresa o dagli utili, ovvero da entrambi. Parimenti è vietato il patto contenuto in un separato accordo stipulato da tutti o da alcuni dei soci (cd. patto parasociale) dello stesso tenore.

Esulano da tale divieto le clausole che prevedono una partecipazione agli utili e alle perdite in misura diversa dalla partecipazione sociale del singolo socio.

Contrariamente a quanto si possa credere, il risultato “io perdo – tu perdi” (ovvero quello in cui entrambe le parti rinunciano a qualcosa senza ottenere nulla in cambio) è quello grandemente più diffuso qualora si utilizzino metodologie di negoziazione tradizionali.

La negoziazione che quotidianamente affrontiamo con colleghi, gruppi di lavoro, management, clienti e fornitori è stressante e frustrante a causa dei risultati spesso poco soddisfacenti ottenuti a fronte di energie, tempo e preparazione che poniamo nell'attività. La giusta strategia per avere successo e quindi per negoziare con migliori risultati e minore stress potrebbe essere quella chiamata da William Ury<sup>30</sup> “*Collaborative Problem Solving*”: risolvere insieme il problema comune. Si tratta di un approccio collaborativo che mira ad individuare il problema comune alle due parti e a trovare la soluzione che risolve il problema lasciando entrambe le parti soddisfatte.

Nei suoi libri di maggiore successo<sup>31</sup>, Ury descrive la teoria del *Collaborative Problem Solving* come la capacità di rimuovere, con passi successivi, i cinque ostacoli maggiori al raggiungimento di una soluzione comune e soddisfacente.

Di seguito è illustrata la tabella che riassume le cinque fasi del processo di *Collaborative Problem Solving*, gli ostacoli che ne impediscono lo svolgimento e le strategie suggerite per rimuovere e superare tali ostacoli.

---

29 Figura: schema sintetico dei tipi di negoziazione.

30 William Ury, antropologo sociale formatosi ad Harvard presso cui dirige il "Project on Preventing War", è considerato uno dei maggiori negoziatori al mondo. Ha mediato in situazioni molto difficili quali gli scioperi nelle miniere carbonifere del Kentucky, conflitti etnici come quelli in Medio Oriente e nei Balcani, e nell'Unione Sovietica prima della formale dissoluzione nel 1992.

31 Roger Fisher e William Ury. (1981). *Getting To Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*. A. Pinguin Book.

Obiettivo	Ostacolo	Strategia
Sedersi accanto all'interlocutore per iniziare la negoziazione	1. La nostra reazione	Andiamo alla finestra
	2. Le loro emozioni	Facciamo un passo indietro
Esaminare il problema	3. La loro posizione	Ristrutturiamo
Raggiungere un accordo che soddisfi entrambe le parti	4. La loro insoddisfazione	Costruiamo per loro un ponte d'oro
	5. Il loro potere	Usiamo il nostro potere per istruire

32

Ritornando alla Negoziazione possiamo dire come questa presenti due condizioni che possono essere ritenute essenziali affinché il processo negoziale vero e proprio abbia inizio, ovvero che nessuna delle parti sia in grado di imporre una soluzione alle altre e che la mancanza di un accordo porti a prevedere situazioni meno vantaggiose per tutte le parti. Infatti, qualora una parte fosse in grado di imporre una soluzione alle altre o ritenesse che un mancato accordo potesse essere più profittevole di un negoziato, questo non potrebbe avere comunque luogo.

I CONFINI DELLA NEGOZIAZIONE		
<b>Area del rapporto di forza:</b> Una parte è in grado di imporre unilateralmente una soluzione.	<b>Area della Negoziazione:</b> Entrambe le parti hanno necessità o intenzione di scambio negoziale.	<b>Area della indifferenza:</b> Una parte non ha interesse o intenzione di impegnarsi nello scambio.

Sicuramente qualcuno nasce più portato di altri a negoziare, ma tutti, attraverso l'acquisizione di conoscenze, tecniche ed esperienze, possono migliorare. La negoziazione è certamente un'arte che può essere appresa, ma questo non vuol dire che, anche studiando, si riesca a “vincere” sempre.

Per poter essere un buon negoziatore bisogna:

---

32 Tabella: Processo del *Collaborative Problem Solving* (di William Ury).

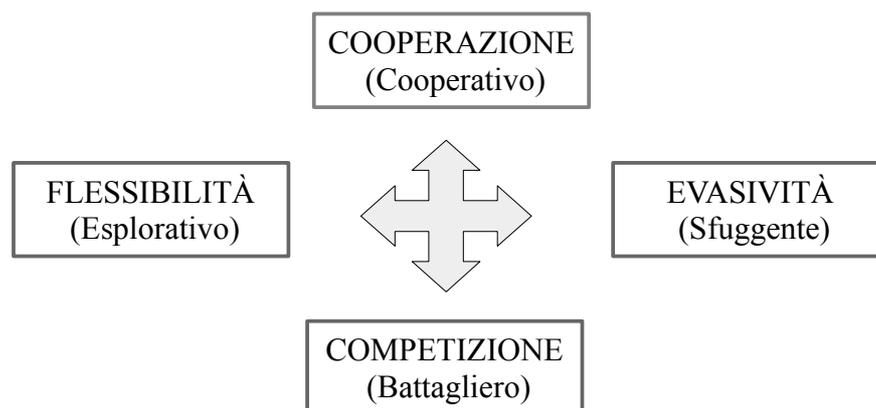
- Possedere ottime capacità di ascolto e comunicazione;
- Saper gestire bene il tempo;
- Avere sensibilità, intuito e un forte spirito di osservazione. Ciò permetterà di comprendere la controparte e di anticiparne bisogni ed esigenze, reagendo in modo adeguato;
- Avere stabilità emotiva, sicurezza e capacità di gestire lo stress;
- Tenersi informato sulla cultura, i valori e i processi decisionali delle persone con cui tratta;
- Saper utilizzare senso dell'umorismo, educazione e capacità di rapporti interpersonali;
- Esser paziente, saper tollerare le ambiguità della controparte e saper gestire la tensione;
- Conoscere molto profondamente il tema della discussione e prepararsi di volta in volta;
- Aver chiara la linea di demarcazione oltre cui il risultato della negoziazione è inaccettabile;
- Saper immedesimarsi nella controparte, cui consente sempre di salvare la faccia;
- Non rispondere subito ad una proposta con una controproposta, poiché bisogna sapere che la controparte in quel momento non è ricettiva e la percepisce come un blocco alla sua;
- Evitare di riferirsi a se stesso in termini troppo positivi;
- Evitare di utilizzare parole comuni con scarso valore persuasivo (es.: “non c’è motivo di preoccuparsi”).
- Identificare i reali interessi ed affrontare i problemi, non le persone: dietro posizioni diverse possono esserci interessi comuni;
- Convertire ogni attacco alle persone in attacco al problema: la miglior posizione negoziale è risolta sul problema ed amichevole con le persone.

Il conflitto che viene a crearsi durante i processi negoziali è un fenomeno naturale ed inevitabile che, se gestito in modo adeguato può addirittura condurre a soluzioni

creative tali da garantire un guadagno a tutte le parti. Di converso, qualora tale conflitto venga interpretato e gestito in modo non adeguato possono nascere degli equivoci, come quello di ritenere che negoziare significhi ottenere solamente punti a proprio vantaggio, o dimenticare che il rapporto con il gruppo dal quale si dipende è un rapporto di negoziazione dinamica, che, qualora presi per buoni, possono mettere in pericolo il buon esito stesso della negoziazione.

Gli atteggiamenti (o stili negoziali) giusti da avere durante il processo di negoziazione sono:

- **Cooperazione**, cioè, giovialità, propensione a creare un buon clima, sensibilità ai problemi degli altri, questo tipo di atteggiamento Cooperativo è adatto in situazioni in cui gli interessi si contrappongono e tende spesso all'arrendevolezza e in infine pone grande enfasi sui rapporti interpersonali;
- **Competizione**, come il desiderio di prevalere, atteggiamento calcolatore, tendenza a mettere in primo piano i propri interessi, questo stile negoziale Battagliero persegue il proprio interesse a spese della controparte facendo ricorso a tutte le armi disponibili pur di vincere;
- **Flessibilità**, cioè la disponibilità ad esplorare, ascoltare, cercare informazioni utili e alternative possibili, questo stile è molto Esplorativo, infatti, cerca di trovare una soluzione che soddisfi gli interessi delle parti coinvolte attraverso uno studio approfondito della questione. Tende ad essere poco orientato al risultato;
- **Evasività**, e quindi avere un atteggiamento distaccato, passivo, ostinato, ancorato alla propria posizione, e con la tendenza alla ripetizione, l'ultimo atteggiamento è anche detto Sfuggente in quanto tende a rifiutare il confronto ed è diplomaticamente evasivo. Rimane per principio sulla sua posizione evitando la negoziazione.



## 2. Tipi di negoziazione

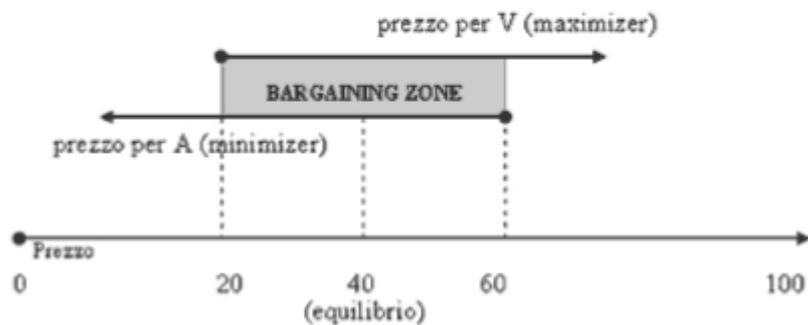
Quando parliamo di negoziazione non possiamo evitare di classificarla in diversi tipi a seconda delle caratteristiche delle situazioni che le parti si trovano a doversi contendere.

### 2.1. Negoziazione Distributiva

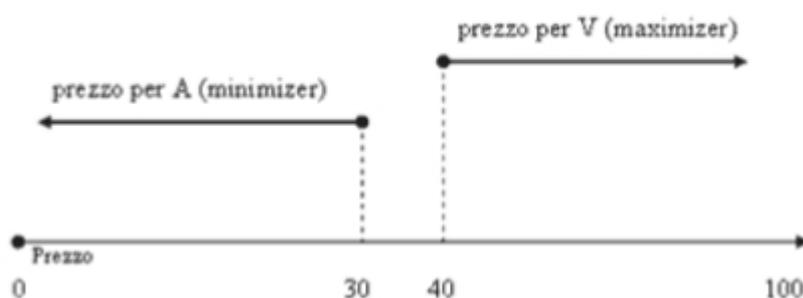
Come ci distribuiamo la risorsa scarsa che ci stiamo disputando? Questa è la domanda a cui la Negoziazione Distributiva dovrebbe rispondere.

L'esempio più semplice di questa situazione è una negoziazione monetaria sulla vendita di un bene. V mette in vendita un bene, A lo vuole acquistare. Uno dei due propone un prezzo (di solito il venditore) e l'altro decide se accettare o rilanciare con un altro prezzo a lui più conveniente. La trattativa va avanti fino a che non si giunge a un prezzo che possa andare bene a entrambi, o fino a quando si capisce che la trattativa non può andare a buon fine ed è meglio lasciar perdere.

La posizione di A è chiamata del "minimizzatore" perché cerca, appunto, di minimizzare il prezzo. La posizione di B è detta del "massimizzatore", perché appunto cerca di massimizzare il prezzo di vendita.



Osservando il grafico, si vede agevolmente che si viene a creare una zona (detta “*Bargaining zone*”, o “ZOPA zona di accordo possibile”) di sovrapposizione tra le volontà dei due soggetti. Nel proseguo della trattativa, è probabile che per offerte alternate (V chiede 80, A ne offra 20, poi V chiede 70 e A ne offra 30, e così via), e dunque per “spinte” alternative dei due soggetti in direzioni opposte, si arrivi a un accordo attorno alla cifra media di 40 Euro (Equilibrio tra Domanda e Offerta). Naturalmente, può anche darsi il caso in cui non esista sovrapposizione tra le richieste delle due parti, e dunque non ci sia nessuna “Zona di Accordo Possibile”.



Partendo dagli esempi indicati, tracciamo alcune considerazioni di sintesi sulle negoziazioni distributive:

1. Le negoziazioni distributive sono giochi a somma zero: tanto io “guadagno”, tanto l'altro “perde”.
2. Le negoziazioni distributive riguardano tipicamente una sola risorsa scarsa: il prezzo di un bene, o una torta da dividere (o l'arancia, o il televisore). Dunque non sono possibili “scambi” tra una risorsa e l'altra e l'unica abilità del negoziatore riguarda la capacità di tirare il più possibile l'interesse dalla sua parte.
3. Per la loro natura, le negoziazioni di tipo distributivo sono quelle che richiedono, per una loro efficace gestione, le tattiche maggiormente ‘aggressive’, basate sulla esagerazione delle posizioni iniziali, sulle minacce, sull'utilizzo attivo di ogni forma di potere negoziale, e così via.
4. Poiché in questa situazione il mio guadagno dipende direttamente dalla relativa perdita della controparte, e poiché sto letteralmente lottando con un “avversario”, la metafora più immediata per descrivere le negoziazioni distributive è quella del gioco del “tiro alla fune”. Ognuno cerca di tirare il più possibile verso di sé e tanto uno “guadagna” tanto l'altro “perde”. Il gioco è a somma zero.

James C. Freund<sup>33</sup> mette in luce una serie di consigli che possono aiutare il negoziatore che interviene in una situazione negoziale distributiva. Freund elenca quelle che considera le quattro “abilità di base” di un buon negoziatore.

1. *La gestione degli effetti “leva” (o di potere)*

Le negoziazioni reali non avvengono quasi mai tra soggetti che hanno lo stesso potere, o che si trovano in una situazione analoga tra loro per quanto riguarda la necessità di trovare un accordo, o che hanno lo stesso desiderio nei confronti della risorsa scarsa che si stanno contendendo. Conoscere i fattori di “leva” o di potere che esplicano i loro effetti in ogni situazione negoziale, migliora la capacità di un soggetto di sfruttare queste differenze a suo favore (quando i fattori di potere lo favoriscono) o di contrastare al meglio il potere altrui (quando i fattori di potere lo

---

33 Nel libro “Smart Negotiating - How to make good deals in the real world” (più o meno traducibile con: “Il negoziare astuto, o furbo, o scaltro – Come realizzare buoni accordi nel mondo reale”)

sfavoriscono).

I fattori di potere più importanti, sui quali un negoziatore può “fare leva” per migliorare il proprio risultato nella trattativa sono :

1. La necessità dell'accordo, o della risorsa scarsa. Chi ha più esigenza, rispetto alla controparte, di concludere comunque l'accordo, o di appropriarsi della risorsa scarsa, si trova in una posizione di svantaggio rispetto a chi ha un minore livello di necessità.
2. I desideri legati all'accordo o alla risorsa scarsa. La necessità, vista nel punto precedente, non è un elemento costante di tutte le negoziazioni: si possono dare trattative nelle quali entrambe le parti non hanno particolari necessità. È invece sicuro che le due parti abbiano perlomeno un parziale interesse ad ambire all'accordo e a assicurarsi la risorsa scarsa: se così non fosse, la trattativa non inizierebbe neanche.
3. Pressione sulla variabile “tempo”. Ci sono situazioni nelle quali la variabile “tempo” gioca un ruolo rilevante nei confronti delle parti. Chi si trova soggetto alla pressione della variabile “tempo”, si trova immediatamente svantaggiato nella trattativa.
4. La competitività. Una eventuale fonte di potere negoziale è la competizione tra più parti. Un venditore che si trova di fronte a sé molti potenziali acquirenti, tutti desiderosi di conquistarsi la risorsa scarsa, potrà usare questa situazione per riuscire a vendere a un prezzo maggiore. Non è altro, in fondo, che la più generale legge economica della domanda e dell'offerta: al crescere della domanda di un bene, il prezzo di questo bene tende a salire.

Freund, elencati i “fattori di leva”, fornisce alcune indicazioni sul comportamento da tenere per sfruttarli al meglio nelle situazioni reali:

### *2. La gestione delle informazioni*

La capacità di scovare e ponderare informazioni utili riguardanti la controparte, e al tempo stesso di proteggere le informazioni rilevanti relative alla propria parte (specialmente quelle che ti mettono in posizione di svantaggio) è la chiave più importante nella gestione efficace delle trattative. Spesso si fanno cattivi accordi perché non si hanno informazioni reali sugli altri, ma solo pregiudizi.

### *3. La gestione della credibilità.*

Il buon negoziatore possiede l'abilità di far sì che la controparte creda che lui pensa davvero quello che dice, e al tempo stesso sa comprendere se gli altri stanno o meno bluffando. Per risultare maggiormente credibile, un buon consiglio è quello di differenziare l'importanza di alcuni interessi rispetto ad altri, e di comportarsi in modo fermo e irrevocabile solo su quelli più importanti. Se proprio il negoziatore ritiene utile “bluffare”, è necessario che lo faccia come si deve. Ovvero deve:

- farlo solo su cose importanti (una volta che un bluff viene scoperto, la propria credibilità scende a zero: correre questo rischio su fattori non importanti non ha senso);
- farlo alla fine della trattativa per lo stesso motivo;
- cercare di rendere credibile il bluff agganciandolo a informazioni esterne, a cose dette in precedenza, ecc;
- essere in grado di fornire una spiegazione plausibile al perché non ci sono concessioni possibili su quell'aspetto su cui ci si dichiara irremovibili;
- se possibile, accompagnare il bluff con flessibilità e posizioni meno ferme su altre questioni (così da sottolineare per differenza la credibilità della fermezza su quell'aspetto);
- farlo in modo che, se anche l'altro crede al tuo bluff, ma a causa di questo non vuole più andare avanti nella trattativa, ci sia un modo per recuperare la situazione;
- se si è costretti a rimangiarsi le proprie parole, utilizzare la scusa delle “circostanze cambiate”.

### *4. Giudizio.*

Il buon negoziatore è abile nel trovare un giusto bilanciamento tra la volontà di strappare l'accordo più vantaggioso e l'ottenimento dell'accordo stesso. Nelle negoziazioni è difficile che si possa vincere e basta, senza concedere nulla alla controparte. Un buon negoziatore trova l'equilibrio tra l'essere competitivi (essenziale per poter guadagnare qualcosa) e il non esagerare. Non bisogna essere intransigenti né ostinati, bensì perseveranti e pazienti. Inoltre bisogna avere anche

una visione più ampia del singolo accordo: bisogna concedere, anche e soprattutto quando “si vince”, in quanto battere l'avversario non è mai utile soprattutto se si avrà di nuovo a che fare con lui in futuro.

## 2.2. Negoziazione Integrativa

*"Nella negoziazione integrativa le parti non sono stretti competitori. Non è più vero che se una parte prende di più, l'altra necessariamente debba prendere meno: entrambe possono prendere di più. Le parti possono collaborare per allargare la torta che eventualmente dovranno dividere."<sup>34</sup>*

In questo tipo di negoziazione, a differenza di quella distributiva, le domande che ci si pone sono: data una certa situazione negoziale, come facciamo io e la controparte, stipulando un accordo, a generare la massima utilità possibile per entrambi?

Fisher<sup>35</sup> e Ury<sup>36</sup> nel loro “Getting to yes” (1981)<sup>37</sup>, hanno realizzato un modello schematico di negoziazione composto da una serie di elementi che entrano in gioco ogni qual volta si svolge una trattativa.

Descriveremo ora alcuni degli elementi da loro delineati per descrivere meglio la struttura razionale delle negoziazioni integrative:

- Interessi (o interessi sottostanti). Gli interessi rappresentano la risposta alla domanda: “cosa vuole realmente l'attore negoziale?” Sono i motivi sottostanti, le ragioni, i bisogni, i desideri, le paure che danno l'impulso ad una persona a negoziare qualche cosa con qualcun altro e a voler ottenere un certo risultato. A tal fine è importante notare la differenza tra interessi e “posizioni”. Per posizione si intende quello che l'attore afferma, domanda od offre all'interno della negoziazione.

Il passaggio, nella trattativa, dalla discussione sulle posizioni (che porta al

---

34 Howard Raiffa Professor (emerito) di Economia Manageriale, una sedia congiunta detenuta dal Business School e la Kennedy School of Government dell'Università di Harvard.

35 Roger Fisher, autore di *Getting to yes*, è stato professore emerito di Diritto presso la Harvard Law School e direttore del Harvard Negotiation Project.

36 William Ury è un autore americano, accademico, antropologo, ed esperto di negoziazione. Ha co-fondato l'Harvard Negotiation Project. [1] Inoltre, ha contribuito a fondare International Negotiation Network con l'ex presidente Jimmy Carter. Ury è il co-autore di *Getting to yes* con Roger Fisher, che ha definito il metodo di negoziazione di principio e ha stabilito l'idea della migliore alternativa a un accordo negoziato all'interno della teoria negoziale.

37 Tradotto in italiano in “L'arte del Negoziato” il più importante contributo agli studi negoziali assieme a “The art and science of negotiation” di H. Raiffa.

“tiro alla fune” distributivo) alla discussione sugli interessi sottostanti (che è il primo passo per gestire la trattativa in modo integrativo) permette di cercare un accordo che “allarghi la torta” prima di dividerla.

- Opzioni. Le opzioni rispondono alla domanda: “quali sono gli accordi possibili?”. Costituiscono ovvero le possibili soluzioni a una negoziazione, le proposte di accordo che si presentano incrociando in vario modo gli interessi presenti sul tavolo, e a cui le parti possono aderire o meno. In altre parole, sono i modi in cui possono incrociarsi i molti interessi in gioco in ogni negoziazione in modo da cercare di ottenere un accordo che sia considerato soddisfacente da entrambe le parti. Le opzioni possibili sono sempre più d'una, e la capacità/possibilità di identificarle e di proporle è direttamente collegata all'esito positivo della negoziazione. In modo semplicistico, ma chiaro, si potrebbe affermare che maggiore è il numero di interessi che entrano nella negoziazione, maggiore il numero delle opzioni che possono essere formulate come possibili soluzioni. E maggiore è il numero di diverse opzioni esplorato, migliore dovrebbe essere, in un rapporto negoziale considerato solo dal punto di vista razionale, il risultato dello stesso.

Naturalmente, nella realtà, le questioni da esaminare sono più complicate e possono riguardare anche i tempi di pagamento, le forme di pagamento, la copertura pubblicitaria, accordi di partnership, e così via. Il meccanismo di base, però, rimane lo stesso.

1. “Ignorare” le posizioni iniziali, se non considerandole come una tra le tante informazioni, e cercare di avviare un dialogo e uno scambio di informazioni con la controparte, in modo da precisare al meglio quali siano gli interessi sottostanti;
2. Prendere in considerazione gli interessi sottostanti e utilizzarli come “mattoncini” per costruire alcune opzioni, ovvero schemi di accordi possibili;
3. Queste opzioni, per essere accettate da entrambi, devono riuscire a realizzare utilità e soddisfazioni in entrambi;
4. Per fare questo, le opzioni trovate devono discendere da scambi di

concessioni tra le controparti.

5. Gli scambi appaiono realmente efficaci quando rendono possibile concedere su cose che per se stessi hanno un interesse o un costo minore rispetto alla controparte, e ricevere concessioni su cose che hanno un alto interesse o un costo maggiore rispetto alla controparte.
6. È proprio da questa differenza relativa di interesse/costo delle cose tra le due controparti che può essere generato quell'aumento di utilità complessiva (l'allargamento della torta) che è il tratto tipico delle negoziazioni integrative.

L'aumento di utilità complessiva deriva, per ripetere il concetto in modo più chiaro, dal fatto che quando ci sono molte cose sul piatto (molti diversi interessi), risulti naturale che alcune di queste cose “valgano” di più per l'una o per l'altra parte. Se si “cede” su cose che per se stessi valgono meno, si perde poco e si fa guadagnare molto alla controparte. Ci si può così aspettare che, di fronte a questa utile concessione, la controparte faccia lo stesso, cedendo su cose che per me valgono molto. In questo modo è possibile dividersi alla fine una torta più grande di quanto potesse sembrare dalle posizioni iniziali.

C'è sempre una differenza nel grado di interesse relativo delle cose messe sul piatto dalle due parti. Dunque, vale la pena di:

- cercare di mettere più cose possibile sul piatto, scoprendo gli interessi sottostanti;
- cercare di scoprire le differenze di interesse relativo di questi item;
- usarle per costruire opzioni di accordo che siano in grado di allargare la torta soddisfacendo il più possibile entrambe le controparti.

Questo è il senso della negoziazione integrativa.

Di seguito altri tre concetti che permetteranno di comprendere maggiormente alcuni aspetti non ancora esplicitati delle negoziazioni condotte in modo razionale.

Anche questi concetti sono presi dagli elementi negoziali evidenziati da Fisher e Ury.

#### 1. Alternative.

Le alternative rispondono alla domanda: “se non trovo l'accordo, quali altre strade ho a disposizione per soddisfare i miei interessi?” Gli interessi possono essere soddisfatti sia dall'accordo negoziale sia attraverso altre azioni che

possono essere compiute indipendentemente dall'accordo. Per una negoziazione efficace, bisogna pensare a quello che Fisher e Ury definiscono BATNA (ovvero “*Best alternative to a negotiate agreement*”, la migliore alternativa a un accordo negoziale). L'opzione che emerge dall'accordo dev'essere migliore del BATNA. Le alternative costituiscono, dunque, la “via di fuga” dalla negoziazione. Su di esse si potrebbero basare le *Bottom Line*, i livelli minimi di accettazione, sotto cui non si è più disposti a cercare un accordo. Indubbiamente, avere valide alternative è un punto di forza nello scambio negoziale, in quanto consente di valutare con maggiore serenità le opzioni emergenti.

## 2. Legittimazione.

La legittimazione risponde alla domanda: “Che criteri userò per persuadere l'altra parte che l'accordo è equo?” In tutte le negoziazioni alcuni interessi confliggono sempre. Meglio, quindi, non utilizzare il metodo del “muro contro muro”, che elimina la creatività negoziale, ma cercare di persuadere. Per convincere l'altro dell'equità dell'accordo, e persuaderlo a accettare, è utile aiutarsi con dati, esperienze e conoscenze sull'oggetto della negoziazione, che possano appoggiare gli argomenti, e offrire una giustificazione esterna, cioè “oggettiva”, all'accordo. Il buon negoziatore tiene anche in buon conto i processi “equi” (ci sono processi che possono sembrare maggiormente legittimati a livello di equità, come ad esempio: “io taglio, tu scegli la fetta”). Anche l'utilizzo di terze parti (mediatori) può aumentare il livello di legittimazione e l'equità percepita.

## 3. Impegno, Promessa (*Commitment*).

Ovvero: “Che impegno dovrei cercare o realizzare?” L'impegno con cui le parti concludono una negoziazione deve essere chiaro, completo, ben pianificato, attendibile e di lunga durata. In caso contrario accadrà che dopo essersi dati la mano e esser usciti dalla stanza, ci si ritroverà con un accordo che non vale niente perché non dà seguito a azioni reali. Un errore comune è quello di focalizzarsi nella trattativa solo su alcuni aspetti (come ad esempio, il prezzo) senza considerare i tempi di consegna, le varie assicurazioni, ecc, e

tutto il resto che influenza sempre l'output reale dell'accordo. In tal senso è consigliabile preparare una lista completa di tutti i temi su cui si ritiene necessario trovare un accordo nella discussione, e continuarla fino a che non si è fatta chiarezza su ognuno dei punti.

Fino ad adesso abbiamo spiegato la struttura e la dinamica delle negoziazioni occupandoci degli aspetti razionali: posizioni espresse, interessi sottostanti, strategie alternative (distributiva o integrativa), BATNA (*Best Alternative to a negotiated agreement*), ZOPA “Zona di accordo possibile”, e così via.

Ma le negoziazioni, non sono portate avanti da computer, o da matematici capaci di analizzare con precisione e razionalità quello che sta accadendo: sono un processo che avviene tra persone, inserite in un preciso contesto sociale, e quindi risentono dell'influenza di tutte le variabili psicosociali che fanno parte integrante della vita.

Alla fine di questo capitolo vedremo anche le fasi di questo tipo di negoziazione.

### **2.3. Negoziare razionalmente (Negotiating rationally)**

Bazerman<sup>38</sup> e Neale<sup>39</sup> partono da una descrizione degli errori più comuni che, a loro dire, vengono compiuti nelle trattative negoziali.

1. L'irrazionale *escalation* delle promesse.

A volte il negoziatore tende a restare legato a un corso d'azione prestabilito, o a ragionare esclusivamente sul raggiungimento della vittoria a breve termine a tutti i costi, senza tenere in considerazione anche i possibili costi futuri di un accordo ottenuto a svantaggio dell'altra parte negoziale. Questo porta solitamente a prendere decisioni irrazionali e verso la cosiddetta “*escalation* delle promesse” (la negoziazione diventa cioè una “guerra” in cui la risorsa scarsa non conta più, conta “vincere”) tipica delle negoziazioni posizionali.

2. La mitica torta da dividere.

Il negoziatore “razionale” sfugge dall'assunzione che i suoi interessi siano in diretto conflitto con quelli dell'altra parte in un gioco a somma zero (tanto lui perde, tanto io guadagnerò). E anche quando si trova di fronte a negoziazioni

---

38 Max H. Bazerman professore di Economia Aziendale all'Università di Harvard

39 Margaret Ann Neale professoressa di Economia Aziendale all'Università di Stanford

apparentemente solo distributive, cerca dei metodi di "produrre" ricchezza per entrambi, spostando il processo negoziale verso trattative di tipo integrativo.

3. L'"ancoraggio" e i suoi aggiustamenti in corso d'opera.

L'ancoraggio psicologicamente si lega all'abitudine del nostro cervello di ragionare in termini consequenziali rispetto alla realtà.

4. La disponibilità delle informazioni.

Le valutazioni che si basano sulle informazioni disponibili alle parti sono sempre soggette ai comuni errori del sapere umano. Si presta attenzione a certi fatti più che altri (solitamente le informazioni più facilmente disponibili); si fanno giudizi che sopravvalutano il valore relativo delle cose meglio conosciute, o più vicine; si valorizzano o meno le proposte a seconda di come vengono fatte.

5. La maledizione del vincitore ("*Winner course*").

È molto comune in molte negoziazioni che l'aspetto emotivo della trattativa si imponga e sovrasti quello razionale. A volte le parti, spinte solo dalla voglia di avere la meglio in una trattativa, formulano delle proposte di accordo senza realmente considerare quello che comportano in termini di costi, e scelgono dunque opzioni di azione che loro stessi rifiuterebbero se, con una migliore disponibilità informativa e con un atteggiamento più razionale, potessero analizzare la situazione a freddo.

6. La "*Overconfidence*", o esagerata sicurezza in se stessi e nelle proprie posizioni.

Tutte le forme di errori visti sopra, combinati tra loro, possono creare presunzione nei giudizi e nelle scelte degli attori. Questa "presuntuosa" definizione della situazione può frenare il raggiungimento di accordi possibili e accettabili, e tende a rendere posizionali le negoziazioni.

Una volta compiuto questo *excursus* sugli errori più comuni che vengono compiuti nelle trattative negoziali, Bazerman e Neale focalizzano la loro attenzione su come si possa "inquadrare razionalmente" una trattativa al fine di ottenere il miglior risultato possibile. Per riuscirci ci sono da considerare i seguenti punti:

1. il "negoziatore efficace" deve valutare "oggettivamente" e da tutti i punti di

vista (ovvero sia per quanto riguarda la propria parte sia per quanto riguarda l'altra, o le altre, parte/i):

a. le alternative all'accordo: il negoziatore deve domandarsi (Prescrizione 1) che cosa può fare in alternativa se non raggiungerà un accordo con l'altra parte negoziale, e che cosa (Prescrizione 2) può fare l'altro in alternativa al mancato raggiungimento dell'accordo.

b. gli interessi sottostanti: Bazerman e Neale sottolineano l'importanza di capire bene quali sono gli interessi reali di ogni parte, e in particolare l'importanza di distinguere chiaramente tra posizioni esplicite nella trattativa e interessi sottostanti a queste posizioni. In questo senso incitano il negoziatore efficace a (Prescrizione 3) "evidenziare gli interessi reali nella negoziazione";

c. le priorità: stabilire quali sono i reali interessi in gioco non basta. Gli interessi delle parti sono infatti sempre complessi e formati da più interessi. Per poter costruire delle opzioni utili al raggiungimento di un accordo soddisfacente è necessario che i vari interessi delle parti vengano prioritizzati, ovvero "pesati" nella loro importanza relativa (Prescrizione 4: Stabilisci quanto importante è ogni interesse per te; Prescrizione 5: Stabilisci quanto importante è ogni interesse per l'altro).

2. il negoziatore efficace deve a quel punto domandarsi se le diverse componenti della negoziazione sono rispettivamente distributive o integrative, in modo da saper trovare una corretta strategia di azione, ingrandire la torta di risorse disponibili e incrementare la sua parte:

a. in particolare deve essere in grado di stabilire, nelle parti tipicamente distributive della trattativa, qual'è la "zona di accordo possibile" (ovvero lo spazio di trattativa in cui il range di possibilità accettabili da una parte si sovrappone a quello dell'altra) (Prescrizione 6);

b. il negoziatore efficace deve a questo punto scoprire se la negoziazione può essere risolta in modo integrativo, perlomeno relativamente ad alcune questioni (Prescrizione 7: Stabilisci dove c'è uno spazio di scambio tra interessi possibile) perché questo può produrre un risultato migliore per

entrambe le parti, con tre effetti positivi:

- migliori accordi;
- possibilità di soluzione a negoziazioni distributivamente impossibili (dove non esiste zona di accordo possibile, in quanto le posizioni espresse sono troppo distanti); buone relazioni e atmosfera di Problem Solving, importante anche per eventuali negoziazioni future.

In pratica, il buon negoziatore considera bene interessi, priorità e BATNA di entrambe le parti, e cerca di creare positivi scambi tra interessi integrando questi aspetti, e cercando il più possibile di evitare le mitiche torte fisse (ovvero l'idea piuttosto comune che le trattative siano sempre giochi a somma zero, e non "torte" che si possono allargare).

<b>Tabella riassuntiva delle prescrizioni per Bazerman e Neale</b>	
P.1	Domandarsi: che cosa posso fare in alternativa se non raggiungerò l'accordo con l'altro?
P.2	Domandarsi: che cosa può fare l'altro in alternativa al mancato raggiungimento dell'accordo?
P.3	Evidenziare gli interessi reali nella negoziazione.
P.4	Stabilisci quanto importante è ogni interesse per te.
P.5	Stabilisci quanto importante è ogni interesse per l'altro.
P.6	Stabilisci se esiste una zona di accordo possibile.
P.7	Stabilisci dove c'è uno spazio di scambio tra interessi possibile )

Ricostruita "razionalmente" la situazione negoziale, il negoziatore può dedicarsi alla strutturazione della sua strategia al fine di sfruttarne al meglio le opportunità.

Riportiamo nella tabella seguente le indicazioni fornite da Bazerman e Neale a riguardo:

A. Strategie per trovare scambi integrativi :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avendo reciproca fiducia e scambiandosi informazioni reciproche, si può avere una strategia migliore di quanto possa offrirne una costellata di segreti che portano solo ad una negoziazione distributiva e quindi con totale assenza di collaborazione.</li> <li>2. Far molte domande è il modo più veloce per ottenere le informazioni che servono, anche</li> </ol>
---	--

	<p>semplicemente per capire quello che l'altra parte non ti vuole o può dire, questo perchè è essenziale cercare di capire i reali interessi e priorità della controparte.</p> <p>3. Se la controparte è restia a concedere le proprie informazioni, una strategia che può aiutare a stimolare un reciproco scambio è quella di concedere alcune proprie informazioni agli “avversari”.</p> <p>4. Fare più offerte contemporaneamente può dare l'impressione di flessibilità e permettere attraverso la relazione-comunicazione tra le parti di raccogliere più informazioni.</p> <p>5. Cercando accordi dopo l'accordo in pratica quando un accordo tra le parti è stabilito, si può chiedere a una terza parte di cercare un accordo migliore più integrativo.</p>
<p>B. Usare le differenze per creare accordi integrativi</p>	<p>6. Utilizzando le differenze nelle aspettative può facilmente creare scambi tra interessi che siano percepiti da entrambe le parti come vantaggiosi.</p>
<p>C. Strategie addizionali per creare accordi integrativi</p>	<p>7. Se si mettono sul tavolo negoziale nuovi interessi o più questioni si aumenta la possibilità di “scambi creativi” tra gli interessi.</p> <p>8. Cercare di capire come si possa ridurre la scarsità delle risorse che sono state generate dalla negoziazione stessa.</p> <p>9. Per soddisfare gli interessi sottostanti alle posizioni prese si deve cercare nuove soluzioni. Ciò può derivare da una ridefinizione della situazione (ridefinire il</p>

	conflitto) e da procedure di brainstorming delle possibili soluzioni che rendano possibile un passaggio dalle posizioni agli interessi sottostanti.
--	---

In conclusione, secondo Bazerman e Neale, è efficace, e quindi "razionale", un negoziatore che sia in grado di:

1. rivedere e analizzare i suoi processi decisionali;
2. considerare attivamente i processi decisionali dell'altra parte;
3. fare le migliori stime sugli interessi sottostanti di entrambi, e il loro peso;
4. usare il processo negoziale come una opportunità per raccogliere e aggiornare le informazioni.

#### **2.4. Il negoziare "astuto"(Smart negotiating)**

James C. Freund<sup>40</sup> nel suo libro "Smart Negotiating" fa un ragionamento simile a quello di Bazerman e Neale nel delineare e analizzare la situazione negoziale, ma si distingue per l'attenzione che fornisce ad alcuni concetti da loro non messi in chiara luce, e che vengono riportati qui di seguito:

##### 1. Effetto leva.

Sono gli effetti generati dalle "leve", dai fattori su cui le parti possono "fare forza" per basare e rendere effettivo il proprio potere negoziale nel corso della trattativa, e su cui spesso si differenziano gli interessi (leve asimmetriche). Importanti fattori che influenzano l'effetto-leve sono:

- Necessità (che rappresenta uno svantaggio competitivo);
- Competizione diretta (che, ad es., nelle vendite alza il prezzo);
- Desideri (che possono rendere più debole la parte che ne possiede in maggiore misura);
- Tempi (chi subisce pressione sugli aspetti temporali dell'accordo è maggiormente debole dal punto di vista negoziale).

##### 2. Informazioni.

Per Freund la capacità di trovare e valutare informazioni utili riguardanti

---

<sup>40</sup> James C. Freund è un consulente aziendale, ha insegnato negoziazione, problem solving e altre materie legali e economiche .

l'altra parte, e al tempo stesso di proteggere informazioni sulla propria parte, sono parte essenziale delle abilità di un negoziatore efficace.

3. Credibilità.

È l'abilità di far sì che l'altra parte creda a quello che viene detto, e al tempo stesso di capire se gli altri stanno o meno bluffando. Per risultare credibile è necessario differenziare la credibilità di alcune questioni, lasciando le posizioni irremovibili solo relativamente a qualche questione centrale e trattando le altre questioni come "negoziabili" (ovvero aperte alle concessioni).

4. Giudizio.

È l'abilità di comprendere il "corretto" bilanciamento tra prospettive di guadagno e ottenimento dell'accordo, sia nella sostanza della decisione finale che nello stile delle tecniche negoziali adottate. Un buon giudizio si pone in modo equilibrato tra l'essere competitivi e non esagerare

Il resto della trattazione si concentra sul cosiddetto "*Game plan*" ("strategia di gioco") del negoziatore, ovvero la definizione delle sue opzioni strategiche, che origina dalle quattro domande-base sotto riportate:

- a. Cosa realmente vuoi? (Per stabilire le tue reali aspettative)
- b. Da dove parti? (Per determinare una offerta di partenza appropriata)
- c. Dove vai? (Per stabilire cosa puoi concedere al fine di ottenere un accordo integrativo)
- d. Come chiudi la trattativa? (Per costruire l'accordo finale).<sup>41</sup>

## 2.5. Le negoziazioni condotte attraverso Terze Parti

In molte situazioni negoziali la trattativa non è risolvibile con facilità dalle parti. In queste situazioni può nascere l'esigenza di introdurre nella trattativa una Terza Parte che non entra nel processo come attore interessato e che, utilizzando un termine generale, può essere definita come "mediatore".

Queste forme di intermediazione possono assumere diverse forme, a seconda del tipo

---

41 "Smart negotiating: How to make good deals in the real world" di James C. Freund, Simon and Schuster, 1993.

di intervento che svolgono nella trattativa e del potere che hanno nel condizionare l'accordo.

### **2.5.a. Negoziare attraverso l'intervento di mediatori**

Secondo Bazerman e Neale i mediatori sono molto utile per facilitare il raggiungimento degli accordi negoziali sorvegliando come le parti interagiscono tra loro. Il mediatore può anche provare a proporre forme di accordo e di incontro degli interessi, ma non può imporre le sue decisioni sulle parti. La mediazione non è sempre risolutiva, ma sembra funzionare molto bene quando le distanze tra le parti (in termini di interessi negoziali e di relazione tra di loro) non sono molto grandi. Quando invece la situazione è dominata da forme conflittuali di contrapposizione, e gli interessi sono ampiamente ed esplicitamente contrastanti, l'azione non sembra risultare così effettiva.

In una trattativa condotta tra due parti dotate di un potere contrattuale molto asimmetrico, ad esempio, il mediatore può coscientemente attivare almeno tre strategie d'azione: può chiedere alla parte più forte di fare concessioni, può chiedere alle due parti di fare concessioni analoghe ed equilibrate, o può spingere la parte più debole a concedere in virtù della sua minore forza contrattuale. Poiché in tutte queste strategie è contenuto un possibile criterio di *fairness* (di 'equanimità' o imparzialità), tutte e tre possono risultare vincenti e portare a un accordo. In questo caso è la discrezionalità di azione del mediatore a incanalare la trattativa in una o nell'altra direzione, verso accordi che rispondono in modo molto differente agli interessi delle due parti, e che dunque non necessariamente conducono all'accordo maggiormente integrativo e creatore della massima utilità congiunta.

Nelle negoziazioni condotte tramite un mediatore, le parti devono dunque valutare con molta attenzione il proprio BATNA e le proprie alternative, in modo da evitare il rischio (concreto) di essere spinti ad accettare un accordo il cui valore è inferiore all'utilità ottenibile dalla rinuncia allo stesso.

### **2.5.b. Negoziare attraverso l'arbitrato esterno**

Per capire meglio l'intervento di una forma di arbitrato è utile distinguere tra arbitrato

convenzionale e *final-offer arbitration* (arbitrazione a offerta finale); nella forma tradizionale di arbitrato, l'arbitro è libero, una volta ascoltate le parti, di prendere la decisione che preferisce. Nella *final-offer arbitration* l'arbitro, al contrario, è vincolato a scegliere una delle opzioni, cioè quella ritenuta maggiormente equa, tra quelle presentate dalle stesse parti.

Tendenzialmente le parti che si pongono di fronte a un arbitro convenzionale devono cercare, per massimizzare la propria utilità nella decisione finale, di influenzare la sua decisione attraverso le informazioni fornite, e di utilizzare a proprio favore le trappole cognitive da cui l'arbitro può essere condizionato: le posizioni espresse possono dunque rispondere a ragioni di ancoraggio e risultare agli occhi dell'arbitro credibili e sostanziate da argomenti validi.

La necessità di essere credibili ed equi cresce però fortemente nelle negoziazioni risolte da *final-offer arbitration*: in questo caso la ricerca di accordi integrativi non viene scoraggiata, come nel caso degli arbitrati convenzionali, ma al contrario, incoraggiata (almeno parzialmente). Poiché l'arbitro è costretto a scegliere una delle opzioni presentate dalle parti, il suo compito sarà essenzialmente quello di scegliere l'opzione che si presenta come maggiormente equa e credibile. Le parti si devono dunque impegnare nel presentare opzioni più eque (dunque dotate di concessioni e di almeno parziale soddisfazione della controparte) e più credibili (ovvero maggiormente sostenute dalle informazioni disponibili e dalle regole di *fairness*) rispetto a quelle presentate dalla controparte: il processo in questo modo, anziché divergente, si presenta convergente.

Non bisogna dimenticare che l'arbitrato rappresenta un costo per le parti, e dunque la semplice minaccia di un ricorso a questa forma di decisione può influenzare fortemente le parti nella loro volontà di ricercare un accordo<sup>42</sup>.

### **3. Il ruolo della Terza Parte**

Nelle società moderne il conflitto vede convenzionalmente opposte due parti: il marito contro la moglie, il sindacato contro il datore di lavoro, uno Stato contro un

---

42 [Http://czinno.altervista.org/documenti/NuovaCartella/negoziazione.pdf](http://czinno.altervista.org/documenti/NuovaCartella/negoziazione.pdf)

altro. Il coinvolgimento di una Terza Parte nel conflitto viene spesso considerata un'intromissione negli affari altrui, dimenticando così ciò che le società più semplici sanno già da tempo, cioè che qualsiasi conflitto in realtà si estende ben al di fuori delle parti in causa arrivando a coinvolgere tre parti. Ci sono sempre altre persone intorno: familiari, vicini di casa, alleati, osservatori neutrali, amici o spettatori casuali. Ogni conflitto ha luogo all'interno di una comunità, che in una disputa, assume la posizione di "Terza Parte". Molti autori (come ad esempio William Ury) pensano che le organizzazioni sindacali debbano essere annoverate nel numero dei componenti della cosiddetta Terza Parte, in Italia, invece, le organizzazioni sindacali sono portatrici loro stesse di diritti soggettivi spesso oggetto di negoziazione, esse, quindi, non negoziazione in nome e per conto dei lavoratori ma anche (forse soprattutto) a protezione di quei diritti soggettivi di cui esse stesse sono portatrici. Altre volte le organizzazioni sindacali negoziano per tutelare i diritti soggettivi di appartenenti ai lavoratori, ma sottratti alla loro disponibilità per gli interessi collettivi (ad esempio il minimo salariale nei contratti collettivi di lavoro). Anche in questo caso è possibile discutere se i sindacati possono essere considerati una Terza Parte o meno.

Secondo Ury la Terza Parte, quindi, è rappresentata dalla comunità circostante, che è il contenitore di qualunque conflitto sorga al suo interno. In assenza di tale contenitore, un serio conflitto tra due parti può trasformarsi fin troppo facilmente in una lotta distruttiva. All'interno del contenitore, il conflitto può gradualmente essere trasformato ed evolvere da contrapposizione a cooperazione.

La comunità attraverso i vicini di casa, i parenti e gli amici, assume il ruolo di Terza Parte per facilitare la prevenzione e la risoluzione dei problemi e la prevenzione dei conflitti. Sebbene nelle nostre società moderne questi esempi siano ancora delle eccezioni a volte, suggeriscono però ciò che la Terza Parte sarebbe in grado di ottenere se un giorno diventasse forte e se questo tipo di interventi diventassero la norma.

La Terza Parte, in alcuni contesti, sono i membri della comunità che utilizza il potere dei pari dalla prospettiva del terreno comune e sostiene il processo di dialogo e non violenza mirando ad un determinato risultato, cioè una vittoria a tre; nel contesto più

propriamente ad oggetto nella presente tesi tutto ciò è difficilmente realizzabile perché l'essenza stessa della relazione dalla quale scaturisce il problema/conflitto è la disparità delle parti. Come vedremo nel proseguo le organizzazioni sindacali nascono proprio per ridurre tale disparità, riportando un equilibrio tra le parti.

La Terza Parte, nel pensiero di Ury, non è da considerarsi come un giudice ultimo, come un re o uno stato autoritario, ma piuttosto come una volontà emergente dalla comunità, in questo la Terza Parte è assimilabile (seppur non del tutto sostituibile) alle corporazioni di memoria fascista, nelle quali l'interesse nazionale (comunità-nazione) era l'unico rilevante.

A differenza delle corporazioni fasciste, la Terza Parte è un organismo che si auto-organizza, con le sue leggi “naturali” e così, con il contributo di ciascun individuo, si materializza un fenomeno potentissimo.

Ury tratteggia la Terza Parte come costituita da tre diverse componenti:

1. Outsiders, che sono gli individui all'esterno, ovvero i vicini, i passanti, gente completamente neutrale;
2. Insiders, che invece sono gli individui all'interno, come ad esempio la famiglia, gli amici e le parti stesse;
3. “interiorità delle parti in causa”, a significare come un conflitto profondamente radicato si risolva principalmente grazie al lavoro emotivo, psicologico e spirituale delle parti in causa. In questo senso la Terza Parte è la voce interiore che spinge a risanare le vecchie ferite, è la capacità di ascoltare l'altra parte e mostrare comprensione, è il semplice impulso a rispettare i fondamentali bisogni umani che tutti abbiamo.

Gli esterni forniscono supporto agli interni, gli interni mobilitano gli esterni, ed entrambi sono ispirati da una Terza Parte Interiore. Collaborando tutti insieme, possono comporre problemi apparentemente irrisolvibili.

Ury elenca dieci possibili ruoli della Terza Parte, ognuno dei quali oltre ad esplicitare una forza concreta rivolta alla risoluzione del problema può costituire una rete di sicurezza, nel momento in cui uno di questi ruoli non ci aiuta a contenere un conflitto

distruttivo, è possibile adottarne un altro. La chiave per riuscirci è preparare in anticipo tutte le reti.

I DIECI RUOLI DELLA TERZA PARTE		
PERCHÉ UN CONFLITTO DEGENERA		MODI DI TRASFORMARE UN CONFLITTO
<b>PREVENIRE</b>		
Bisogni frustrati	→	1. PROVVEDERE
Abilità insufficienti	→	2. INSEGNARE
Relazioni deboli	→	3. COSTRUIRE PONTI
<b>RISOLVERE</b>		
Interessi contrastanti	→	4. MEDIARE
Diritti contestati	→	5. ARBITRARE
Disparità di potere	→	6. EQUILIBRARE
Relazioni danneggiate	→	7. RISANARE
<b>CONTENERE</b>		
Mancanza di attenzione	→	8. TESTIMONIARE
Mancanza di limiti	→	9. STABILIRE REGOLE
Mancanza di protezione	→	10. GARANTIRE LA PACE

### 3.1. Prevenire

In tutte le varie culture del mondo la prevenzione di un possibile male è più importante di acquisire un possibile vantaggio, per questo motivo i ruoli relativi alla prevenzione, seppur meno appariscenti, sono quelle più potenti, in quanto in grado di prevenire l'insorgere dei problemi e di risolverli prima che questi evolvano in conflitti. Non è un caso che nelle società moderne, l'idea che *“la prevenzione sia la miglior cura”* derivi dall'ambito medico. La prevenzione nelle società organizzate verticalmente (come le aziende o più in generale i luoghi di lavoro), comporta tradizionalmente una o più forme più o meno accentuate di soppressione del conflitto.

I problemi, in genere, sorgono principalmente da bisogni frustrati. Le tensioni che si sviluppano a causa di bisogni conflittuali possono facilmente degenerare, quando alle persone mancano le abilità o gli atteggiamenti necessari per disinnescarle.

Coltivare buone relazioni è una delle chiavi per prevenire i conflitti. Una rete di legami emotivi ed economici favorisce, infatti, la comprensione, la fiducia e una chiara comunicazione.

L'obiettivo delle società moderne è quello di consentire ai propri membri di soddisfare i bisogni di base, a tal fine è quanto mai importante insegnare le abilità necessarie a gestire gli scontri e aiutare a costruire relazioni in grado di superare eventuali linee di separazione tracciate dai conflitti.

Spesso il sindacato non svolge il ruolo di Terza Parte, però in alcuni casi può esserlo. Il sindacato, quindi, può svolgere attività di prevenzione ogni qualvolta determina accordi relativi ai bisogni della vita e quindi soddisfacenti per entrambe le parti in causa, tenendo conto degli effettivi interessi ad essi sottostanti. Andando così ad agire sulle cause dei problemi è possibile prevenire l'insorgere di un gran numero di conflitti.

Questi sono i tre principali ruoli preventivi della Terza Parte:

1. Provvedere:

qualunque sia la questione per cui apparentemente ci si scontra, la causa alla radice del problema/conflitto, di solito, è la mancata soddisfazione di qualche bisogno umano. La frustrazione porta le persone a essere prepotenti, a usare la violenza e ad appropriarsi di ciò che non è loro. Se i litigi sono i fiammiferi che si usano per accendere il fuoco, i bisogni frustrati sono l'esca infiammabile.

Tra i bisogni umani di base ci sono il cibo (e gli altri generi necessari alla sopravvivenza), la sicurezza, l'identità e la libertà. Ciascuno di essi fornisce un certo tipo di sicurezza: economica, fisica, culturale e politica.

2. Insegnare:

A volte dispute e conflitti nascono semplicemente perché le persone non conoscono altro modo di reagire quando un loro bisogno è frustrato e sorge un contrasto serio con qualcuno. Aiutando le persone ad acquisire nuovi

valori, nuovi punti di vista e nuove abilità, si può mostrare loro un modo migliore di affrontare le differenze. Un esempio in tal senso lo ritroviamo in campagne recentemente promosse dalle istituzioni per fornire alle persone strumenti pratici per affrontare le tensioni quotidiane, in modo tale che queste non degenerino. Ad esempio in migliaia di scuole elementari, medie e superiore di tutti gli Stati Uniti sono stati istituiti programmi per insegnare ai bambini le abilità fondamentali di Problem Solving, comunicazione, empatia, gestione degli stati di collera e risoluzione dei conflitti. Alle tre abilità fondamentali, leggere, scrivere e far di conto, se n'è aggiunta un'altra: Risolvere. Non è difficile immaginare dunque simili iniziative (sulla gestione dei conflitti, mediazioni, ecc...) intraprese da organizzazioni sindacali sviluppando la cultura della soluzione e cooperazione anziché una del conflitto e della lotta.

### 3. Costruire ponti:

non è facile costruire relazioni in grado di fare da ponte, specialmente in condizioni di vero e proprio conflitto come spesso sono quelle tra datore di lavoro e rappresentanze sindacali. Ciò nonostante spesso l'esistenza di una relazione consolidata, basata su correttezza e rispetto reciproci, può consentire la creazione di fiducia e la più facile apertura verso le reciproche posizioni. Al contrario nulla può far degenerare i problemi più velocemente della mancanza di comunicazione, di fiducia e di rapporti interpersonali, per questo motivo le organizzazioni sindacali dovrebbero cercare di diffondere una cultura che consideri sempre di più il *rapporto* di lavoro come una *relazione* anziché una mera transazione, cambiamento di mentalità che dovrebbe coinvolgere sempre di più anche le relazioni sindacali a tutti i livelli.

Sebbene prevenire un problema non equivalga a risolverlo, ho ritenuto importante accennare nella presente tesi questa parte, in quanto, nonostante questa e il Problem Solving non siano esattamente la stessa cosa, vanno comunque nella stessa direzione. Prevenire significa intervenire prima che il problema si presenti, quindi questa parte è stata scritta per fornire un quadro più completo sia alla tematica sia alle parole

dell'autore (Ury) che tratta questo argomento.

### **3.2. Risolvere**

La Terza Parte può dare un contributo di importanza fondamentale a ciascuno dei quattro approcci alla risoluzione. Possiamo Mediare, contribuendo a riconciliare gli interessi delle parti, Arbitrare, determinando i diritti di entrambi, Equilibrare il potere tra le parti e, infine, possiamo aiutarle a Risanare le relazioni danneggiate.

#### **4. Mediare:**

Il mediatore non mira a determinare chi ha ragione e chi ha torto, ma cerca, invece, di comprendere il cuore della questione, per risolverla. Il cuore consiste negli interessi di ciascuna parte: in altre parole i bisogni, le preoccupazioni, i desideri, le paure e le aspirazioni. Non basta identificare le differenze tra due posizioni contrastanti; un mediatore deve aiutare le parti a soddisfare gli interessi sottostanti alle posizioni di ciascuna.

Il primo passo è convincere le persone a sedersi insieme a discutere. Questa è spesso la sfida più grande. Se le due parti non sono pronte a incontrarsi, un mediatore può comunque aiutarle utilizzando la diplomazia per mantenerle in contatto. A volte la comunità può pretendere che le parti si sottopongano al processo di mediazione<sup>43</sup>.

Una delle funzioni chiave del Mediatore è aiutare ciascuna delle parti a capire le ragioni e le richieste dell'altra.

Il passo successivo è aiutare le parti in causa a generare opzioni creative per raggiungere un accordo. L'obiettivo è un accordo che sia soddisfacente per tutti e molto spesso per raggiungere tale risultato si fa un brainstorming.

Circa tre quarti delle cause civili affrontate con la mediazione si concludono con un accordo, ciò è vero sia che le parti in causa siano ragazzini che si azzuffano a scuola, vicini che litigano per una linea di confine o aziende che cercano di risolvere una disputa contrattuale. Per gli scontri internazionali, la

---

<sup>43</sup> Molte scuole americane, ad esempio, richiedono che gli studenti sospesi per atti di violenza, o per altre ragioni, risolvano eventuali dispute rimaste aperte con altri studenti, insegnanti o addetti all'amministrazione prima di poter ritornare a scuola. Le sedute di mediazione coinvolgono anche i genitori e altre persone importanti nella loro vita, che sono chiamate a svolgere il ruolo della Terza Parte.

percentuale dei tentativi riusciti è inferiore, ma comunque rilevante: più di quattro su dieci. Sebbene le parti che si affidano alla mediazione siano sicuramente più predisposte a raggiungere un accordo rispetto a quelle che la rifiutano drasticamente, la percentuale di successo è incoraggiante.

In Italia era previsto un *quid*<sup>44</sup> per certi versi assimilabile ad un processo di mediazione “obbligatorio” in ambito lavorativo che però, nonostante fosse fortemente sponsorizzato dalle organizzazioni sindacali e dalle stesse indicato come momento di necessario e positivo confronto tra lavoratore e datore di lavoro, è stato grandemente depotenziato a seguito di numerosi interventi legislativi in materia di lavoro che ne hanno eliminato l'obbligatorietà. .

#### 5. Arbitrare:

quando la mediazione non funziona, o quando non è la soluzione appropriata, la Terza Parte può assumere il ruolo di Arbitro. Mentre un mediatore può solo suggerire una soluzione, un arbitro può prendere una decisione.

L'arbitro decide secondo le regole dettate dalle parti a differenza di quello che invece fa il giudice, in più viene scelto di comune accordo dalle parti, quindi detta la propria autorità dalle parti e non dalla legge. Le sue peculiarità sono estrema velocità e praticità del processo (in quanto la sentenza del processo ha validità internazionale).

Per ricoprire il ruolo di Arbitro, non occorre necessariamente avere uno *status* superiore o detenere più potere delle parti in causa, ma anche semplicemente avere uno *status* pari a quello delle parti in conflitto. L'obiettivo dell'Arbitro, in casi come questo, non è determinare chi ha ragione e chi ha torto, ma piuttosto porre rimedio al danno subito, ma giungere ad un accordo. Recentemente sono stati istituiti centinaia di tribunali comunitari, espressione di una tendenza sempre più diffusa verso una giustizia riparatrice e compensatrice, simile a quella praticata da moltissimo tempo nelle società più semplici<sup>45</sup>.

---

44 Tentativo obbligatorio di conciliazione

45 In Vermont, per esempio, alcuni cittadini volontari costituiscono “Consigli riparatori comunitari” che giudicano gli adulti responsabili di reati non violenti, condannandoli a risarcire le vittime e a lavorare nei servizi sociali della comunità.

Decidendo chi ha torto e chi ha ragione, tuttavia, un arbitro corre il rischio di peggiorare ulteriormente la relazione tra le parti. Paradossalmente, dunque, il ruolo degli Arbitri è quello di incoraggiare una soluzione mediante la negoziazione, ogni volta che quest'ultima si rivela possibile e appropriata. I capi possono esortare gli impiegati in lite a provare inizialmente a risolvere la questione tra di loro: oppure un giudice-arbitro può provare a trovare una soluzione con la mediazione, prima di ritornare in aula. Per aiutare le due parti, l'Arbitro può anche suggerire uno standard o una procedura equa da adottare nelle discussioni intavolate per raggiungere un accordo. Un manager, ad esempio, può indicare il costo e i criteri di qualità che vuole che vengano rispettati da due dipartimenti in contrasto per la progettazione di un prodotto.

6. Equilibrare:

qualsiasi conflitto si svolge all'interno di un più ampio contesto di potere. La disparità di potere spesso porta all'abuso e all'ingiustizia. I più forti si rifiutano di negoziare con i più deboli o di sottoporre la disputa alla mediazione o all'arbitrato: perché dovrebbero, pensano, se possono vincere comunque? È qui che l'Equilibratore può fornire il proprio contributo. Ogni individuo ha molte opportunità di usare la propria influenza per stimolare negoziazioni produttive (ad esempio un dirigente può dare istruzioni a un caporeparto perché negozi una soluzione equilibrata con un collega).

Assicurarsi che entrambi le parti si siedano attorno al tavolo delle trattative con un potere pari agli altri, tuttavia, è solo il primo passo. Come Terza Parte, spesso è necessario rimanere coinvolti nella negoziazione, per consentire alle parti di raggiungere un accordo equo e mantenerlo.

L'intervento per favorire una negoziazione stabilisce un equilibrio fra i poteri solamente temporaneo, come membri della Terza Parte, gli individui possono costruire una democrazia collaborativa<sup>46</sup> più duratura e promuovere una divisione equa del potere.

Più in generale la democrazia collaborativa, è stata con successo utilizzata per

---

<sup>46</sup> È un tipo di democrazia in cui tutti partecipano alle decisioni all'implementazione delle stesse.

prevenire la violenza nelle scuole americane, in quanto si è dimostrato che l'installazione del metal detector non fosse efficace come invece lo è stato il coinvolgimento degli studenti nei processi di Problem Solving. Spesso gli adulti non comprendono la profondità delle passioni degli adolescenti o cosa faccia loro perdere il controllo, invece, gli studenti lo capiscono molto bene e spesso hanno idee migliori su ciò che potrebbe funzionare per risolvere il problema.

7. Risanare:

al termine di molti conflitti ci sono emozioni (rabbia, paura, umiliazione, odio, insicurezza e dolore) che, anche dopo una mediazione o un giudizio o una votazione, possono rimanere e con loro anche il pericolo che la “guerra” riprenda.

Idealmente la ricomposizione non si verifica solo al termine del processo di risoluzione di un conflitto, ma anche all'inizio. Affinché le discussioni abbiano successo, si deve stabilire il giusto clima emotivo. Un muro psicologico di sospetto e ostilità può dividere le controparti più di qualsiasi muro di pietra. Il compito dei Risanatori è quello di aprire un varco attraverso questo muro psicologico.

Il metodo più potente per risanare un rapporto è spesso quello più semplice. Si tratta di ascoltare, di concedere la propria completa attenzione alla persona offesa, per tutto il tempo in cui ha qualcosa da dire. Riconoscere ciò che l'altro ha detto rafforza l'effetto dell'ascolto. Il risanamento può avvenire dal riconoscimento della verità.

### **3.3. Contenere**

Come Terza Parte gli individui stessi possono imparare a contenere il conflitto con un intervento sempre più attivo. Possono essere dei semplici Testimoni, Stabilire delle regole o agire attivamente per Garantire la pace.

8. Testimoniare:

ci sono problemi che non esplodono improvvisamente, ma degenerano passando attraverso diverse fasi, dalla tensione al conflitto aperto, fino alla violenza. Osservando attentamente, si può contribuire a ridurre la magnitudo

dei problemi.

I primi segnali di allarme appaiono con maggiore chiarezza a coloro che sono più vicini alle persone in conflitto. Tuttavia, cogliere con anticipo questi segnali non è sufficiente. È necessario intraprendere anche azioni tempestive tipo quella di testimoniare, il quale non significa necessariamente limitarsi a osservare, ma può diventare un ruolo più attivo, ad esempio se si fa in modo di trovarsi nel posto giusto al momento giusto. Nel mondo sindacale potrebbe essere interessante se i lavoratori riportassero ai sindacalisti ciò che accade nelle aziende e poter fare così i testimoni e quindi poter evitare situazioni conflittuali portate agli estremi tra datori di lavoro e lavoratori.

9. Stabilire delle regole:

alcuni litigi possono essere salutari. In una democrazia confrontarsi in modo equo ed equilibrato consente di occuparsi delle ingiustizie, di impedire gli abusi e di tenere sotto controllo gli eccessi. Litigare può servire a cambiare aria e a riportare di colpo alla luce problemi che erano stati repressi.

Se e quando le persone litigano, è importante limitare i danni. Per questo ci vuole qualcuno che stabilisca dei limiti, che imponga delle regole<sup>47</sup>. Stabilendo nuove regole, possiamo cambiare il modo in cui le persone litigano. Proprio come rendiamo una casa “a prova di incendio”, si può pensare di rendere una relazione o una situazione “a prova di litigio”, per proteggerla da scontri distruttivi.

Anche l'ambiente di lavoro può trarre vantaggi dalla definizione di regole che consentano uno scontro equo. Per quanto riguarda l'area delle relazioni tra amministrazione e forza lavoro, alcune leggi nazionali ai regolamenti sindacali stabiliscono esplicitamente le regole da seguire in caso di scioperi, come vedremo nel seguito della tesi gli Accordi del 1993 e le concertazioni sugli scioperi.

10. Garantire la pace:

la Terza Parte molto spesso è chiamata in causa per Garantire la pace. Quando vengono infrante le regole e si oltrepassano i limiti della contesa, la comunità

---

<sup>47</sup> Come Gustavo Zagrebelski disse “*La costituzione è un insieme di regole che i cittadini si danno da sobri per trovarsele quando sono ubriachi*”.

deve impiegare la forza necessaria a fermare i conflitti in corso. Garantire la pace non deve necessariamente essere un'attività limitata a specialisti, come ad esempio la polizia.

Interporsi fra i due contendenti è forse il gesto più naturale che un Garante della pace possa fare per interrompere un conflitto che sta degenerando.

Ad esempio quanto accadde negli anni Settanta in Italia dove i sindacati si fecero garanti della pace e della coesione sociali.

Agendo su questa triplice direttiva (prevenire, risolvere e contenere), è possibile gestire in maniera quanto più efficiente ed efficace ogni tipo di problema all'interno di una organizzazione.

I dieci ruoli indicati da Ury, se correttamente ricoperti possono aiutare senza dubbio a raggiungere tutto questo ed a rendere il Problem Solving parte integrante della cultura delle aziende.

## **4. Fasi della negoziazione**

### **4.1. Negoziazione tradizionale**

#### **Prima della negoziazione**

- Prendere atto del proprio stile negoziale, predisponendo strategie per minimizzare i propri punti di debolezza;
- Tracciare il profilo della controparte, nel modo più realistico possibile;
- Definire la posizione negoziale della controparte, ragionando attentamente;
- Stabilire accuratamente i propri obiettivi e interessi, individuando quelli ideali e quelli minimali, il *Collaborative Problem Solving* si sviluppa intorno agli interessi che stanno dietro le posizioni di ciascuna parte è, quindi, necessario chiarire i propri interessi e quelli dell'altra parte. Lo scopo di identificare gli interessi di ciascuna delle parti è quello di escogitare opzioni creative che li soddisfino.

- Stabilire quali concessioni fare e a che punto della negoziazione farle;
- Preparare una o più proposte alla risoluzione del problema;
- Scindere le persone dal problema
- Predisporre tutti gli elementi che contribuiranno a creare un clima negoziale opportuno.

### **Durante la negoziazione**

- d) Rendersi conto di ciò che si sta facendo;
- e) Rendersi conto dell'effetto che le proprie parole e le proprie azioni hanno sugli altri;
- f) Se non si riesce ad ottenere ciò che si vuole con le proprie parole e le proprie azioni, c'è bisogno di provare con parole e azioni diverse;
- g) Fare un passo verso la loro parte:
  - Ascoltare in modo attivo
  - Parafrasare
  - Riconoscere il loro punto di vista
  - Riconoscere ciò che sentono
  - Riconoscere la “persona”, la loro autorità e competenze
  - Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
  - Esprimere il proprio punto di vista ... senza provocare
  - Ristrutturare
  - Creare un clima favorevole alla negoziazione
  - Coinvolgere la controparte
  - Appagare gli interessi non soddisfatti
  - Aiutarli a salvare le apparenze
- h) Fare domande orientate al Problem Solving: chiedere “Perché?”, “Perché no?”, “E se...?”, “Perché pensi sia giusto così?”, chiedere il loro consiglio, fare domande aperte, sfruttare il potere del silenzio;
- i) Gestire il tempo e non prendere decisioni affrettate.

Oltre ad esser i passaggi di una negoziazione, questi sono anche delle regole fondamentali da seguire, senza cui il processo di negoziato non potrebbe in alcun caso concludersi con esito positivo per nessuna delle due parti.

## 4.2. Negoziazione di principi

Come si è visto nel paragrafo riguardante la negoziazione di principi, esistono degli elementi che fanno parte di un percorso a tappe che porta alla soluzione creativa del problema, ovvero scindere le persone dal problema, concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni ed inventare soluzioni vantaggiose per ambo le parti.

Questi elementi fanno parte delle fasi del tipo di negoziazione che si sta approfondendo in questo lavoro di tesi, ovvero una negoziazione legata intimamente al Problem Solving. Infatti come potremo vedere, le fasi della negoziazione riprenderanno quelle del Problem Solving citate nel precedente capitolo.

Le fasi della negoziazione, dunque, sono:

### 1) ANALISI:

lo scopo della fase di analisi è quello di descrivere la situazione; è pertanto in questa fase che si raccoglieranno le informazioni, le si organizzeranno e saranno analizzate. Così come nella fase “isolare il problema” del Problem Solving si cerca di studiare il problema, in questa fase si considererà il problema da una duplice prospettiva<sup>48</sup>:

#### a) soggettivo:

- problemi derivanti da una visione di parte
- problemi derivanti da emozioni ostili
- problemi derivanti da comunicazione non chiara

#### b) oggettivo:

- natura del problema
- storia del problema
- oggetto del contendere

Tutto questo attraverso l'analisi dei dati numerici e non numerici.

È in questa fase che si identificano gli interessi sottostanti alla posizione propria e quelli della controparte (tali interessi corrispondono alle cause che cerchiamo di determinare durante la seconda fase del Problem Solving).

### 2) PIANIFICAZIONE:

---

48 Soggettivi insite nelle parti e riguardanti, quindi le emozioni e stati d'animo degli attori, oggettivi insite nel problema, quindi limitatezza delle risorse, condizioni materiali ect.

Questa è la fase creativa, autentico cuore pulsante del processo di negoziazione di principi.

Mentre nella fase dell'analisi si era nel piano della realtà e si analizzava la situazione reale, in questa fase ci spostiamo nel piano della possibilità ed andiamo a creare, ed in un momento successivo ad analizzare, le varie opzioni possibili per risolvere il problema.

Per ognuno dei punti indicati al punto precedente si procede dunque creando proposte, analizzando ed indagando. Se prima si voleva descrivere una situazione per come essa era, adesso è il momento in cui, attraverso l'analisi della situazione stessa e dei desideri degli attori, si arriva a descrivere come l'accordo debba essere e come far sì che si arrivi a tale risultato (mediante l'individuazione e l'adozione di criteri oggettivi). Questa fase è simile alla fase del Problem Solving in cui si elabora la soluzione.

### 3) DISCUSSIONE

In questa fase le parti comunicano nei due sensi cercando un'intesa. Al fine di raggiungere lo stato ideale (pianificato) è importante che si utilizzino le conoscenze raccolte nella prima fase di analisi, ovvero Quali sono i veri interessi delle parti? Quali problemi derivano dalle emozioni ostili? Quali problemi derivano dalla comunicazione non chiara?

Ciascuna delle due parti dovrebbero esser portate a comprendere gli interessi dell'altro e mediante l'utilizzo di criteri oggettivi proporre un'intesa soddisfacente per entrambi. Questa è la fase in cui si cerca di arrivare all'attuazione dell'accordo (o soluzione cui si accennava nelle fasi relative al Problem Solving).

## **TERZO CAPITOLO: I SINDACATI**

Giunti a questo punto del mio lavoro ritengo utile ripercorrere, seppur velocemente e per sommi capi, la storia di un problema che tutti (prima o poi) ci tocca e nelle sue soluzioni. Ripercorrerla ci fornirà, infatti, un preciso spaccato delle tecniche e delle idee del Problem Solving utilizzate nel corso della storia del nostro Paese e ci aiuterà a capire come il Problem Solving non sia un qualcosa di esotico o moderno, bensì sia connaturato alla nostra stessa storia. Vedremo, quindi, come e perché, i sindacati pur partendo da un approccio alle relazioni industriali fortemente conflittuale e più simile alla lotta che alla negoziazione, in cui infliggere un danno al “nemico” era più importante di ottenere un guadagno per se, si siano mossi più o meno consapevolmente verso forme di negoziazione collaborativa, nella quale la controparte è vista come un partner e, insieme, si punta al raggiungimento di soluzioni win-win.

### **1. Un po' di storia dei sindacati**

#### **1.1. Etimologia**

La parola sindacato deriva dal francese “syndicat”, derivazione di syndic, ossia “rappresentante, procuratore legale”. Per molti, invece, la parola sindacato deriva dal greco Sin (insieme) e Dikè (giustizia) perciò significa «Insieme per la giustizia». Che cosa sia la giustizia è qualcosa che è difficile da spiegare e richiederebbe forse qualche complicato ragionamento filosofico. Quello che suggerisce l'etimologia della parola “sindacato” è però una cosa ben precisa: per avere giustizia è necessario stare insieme, impegnarsi insieme quotidianamente.

Il sindacato è, quindi, un'organizzazione privata che si ispira alla giustizia sociale, rappresentando i lavoratori e tutelandone gli interessi collettivi e individuali.

#### **1.2. Un problema vecchio quanto il lavoro.**

Le Organizzazioni Sindacali nascono per fornire una risposta ad un problema ben preciso: la disparità di potere negoziale tra “padrone” e “maestranze”.

Fin dall'inizio della prima rivoluzione industriale, si era infatti venuto a delineare quello che sarebbe stato il conflitto dominante per i secoli a venire, ovvero quello tra colui il quale impiegava manodopera dietro salario e coloro che tale manodopera prestavano. La relazione che legava questi due soggetti, che saranno conosciuti in seguito come parti sociali, è infatti una relazione assolutamente singolare: mentre entrambi ne ricavano quanto necessario per soddisfare i propri bisogni e tale relazione non può esistere o produrre risultati senza degli sforzi da parte di entrambi, essa è grandemente dominata da solamente una delle parti in gioco. Il lavoratore, infatti, si presenta sin da subito in una posizione assolutamente subalterna, mentre il “padrone” possiede i mezzi di produzione (la fabbrica, i macchinari) e può decidere liberamente come e se impiegarli, il lavoratore possiede solo la propria capacità lavorativa e necessità di “prestarla” per ricavarne da vivere. Inoltre mentre per l'impresario è relativamente facile sostituire il singolo lavoratore senza pregiudizio, per il lavoratore la perdita dell'impiego, venendo così a mancare la sua unica fonte di sostentamento, rappresenta una sfida alla sua stessa sopravvivenza. Si capisce benissimo il rapporto di lavoro subordinato sia una relazione fortemente squilibrata a favore della parte datoriale.

Il sindacato nasce proprio al fine di riportare l'equilibrio in questa relazione.

### **1.3. Varie soluzioni allo stesso problema.**

#### **1.3.1. Evoluzione delle forme sindacali.**

Vedremo ora quali soluzioni al problema presentato prima si sono succedute nel tempo:

1) Le società di mutuo soccorso (conosciute anche come leghe di miglioramento) pur non essendo certamente annoverabili tra le organizzazioni sindacali o proto-sindacali (essendo completamente estranee al fine di cui sopra) possono certamente essere considerate come l'esperienza ad esse più vicina e da cui i primi proto-sindacati presero spunto.

Le mutue non erano composte solo da lavoratori ed erano improntate sulla solidarietà tra i soci avendo come scopo precipuo l'assistenza e l'assegnazione di sussidi in denaro per riuscire ad affrontare i periodi di disoccupazione, di

malattia, di infortunio e di vecchiaia. A tal fine tutti i soci versavano regolarmente una quota che serviva per corrispondere i sussidi.

- 2) Negli ultimi decenni del XIX secolo con la crescita il proletariato industriale e, la diffusione di idee socialiste e marxiste, nacquero i primi organismi proto-sindacali: le leghe di resistenza.

Le leghe erano composte solo da lavoratori ed avevano un programma politico e rivendicativo che si contrapponeva agli interessi dei datori di lavoro.

Preso atto dello squilibrio di forza contrattuale provavano a riequilibrarlo associando un gran numero di persone contro il rischio di disoccupazione in questo funzionavano esattamente come le società di mutuo soccorso.

La novità che venne principalmente introdotta fu lo strumento rivendicativo dello sciopero, ovvero l'astensione dal lavoro contro il "padrone" per rivendicare aumenti di salario e diritti e per denunciare lo sfruttamento. Le principali differenze tra le leghe di resistenza e le società di mutuo soccorso erano che mentre quest'ultime avevano funzione un po' generale e proteggevano i propri membri da un molteplicità di rischi della vita, le leghe di resistenza si focalizzavano per lo più nel rendere più sostenibile la lotta tramite lo sciopero e quindi istituivano una cassa comune che consentiva ai propri membri di resistere durante lo sciopero mitigandone le conseguenze negative (la mancanza di salario).

Con le leghe di resistenza si ha un tipo di negoziazione conflittuale, in cui il rapporto tra lavoratori e datori di lavoro è lose-lose. Questo accade in quanto i lavoratori scioperando provocano nei propri datori di lavoro un effetto negativo, che porterà quest'ultimi a fare la cosiddetta serrata, che è la risposta agli scioperi dei lavoratori. La serrata potrebbe consistere nella sospensione dell'attività dell'impresa con connotazione difensiva, come risposta ad un'azione di lotta dei lavoratori (appunto lo sciopero), oppure offensiva, come prevenzione di un possibile conflitto collettivo.

Di conseguenza, i lavoratori scioperando finiscono con il non percepire uno stipendio, invece di datori di lavoro, chiudendo l'impresa non produrranno e

quindi anch'essi ci perderebbero dei soldi, pertanto nessuno dei due vincerebbe.

- 3) Sull'onda di questi scioperi nacquero molte delle leghe di mestiere tra le quali la lega dei muratori e la lega dei metallurgici, sorte a Milano alla fine degli anni Novanta dell'Ottocento. Queste leghe si raggruppano su base di mestieri, a differenza, come vedremo in seguito, delle Camere di lavoro che si raggruppano su base territoriale.

Queste prime forme di associazionismo sindacale si collocavano agli antipodi delle attuali organizzazioni sindacali per quanto riguarda il Problem Solving. Infatti anziché puntare a risolvere il problema principale (iniqua distribuzione del surplus prodotto) concentravano i propri sforzi per esasperare il conflitto.

- 4) Verso la fine del secolo fecero la loro comparsa le Camere del lavoro, strutture territoriali con lo scopo di mediare tra lavoratori e datori di lavoro, e di gestire il collocamento.

Le principali attività delle Camere del lavoro furono, al principio, il collocamento, l'istruzione e l'assistenza e lo scopo era il miglioramento delle condizioni dei lavoratori da raggiungersi non attraverso lo sciopero ma con l'arbitrato, ossia la risoluzione delle controversie con la mediazione di un soggetto terzo e sopra le parti. Gradualmente questi compiti mutarono nella tutela degli interessi generali dei lavoratori e nel compito di coordinamento e direzione della resistenza.

Con le Camere del lavoro, le cose iniziano a mutare, infatti, si comincia ad offrire più servizi ai lavoratori, che a questo punto avrebbero meno richieste da rivendicare ai propri datori di lavoro.

- 5) In parallelo alle Camere del lavoro si svilupparono le federazioni di mestiere, che raggruppavano i lavoratori divisi in settori: vi era la federazione del libro, quella dei tipografi, dei postali, degli operai edili, dei lavoratori delle ferrovie, dei panettieri, ect.

Nel 1901 nacquero due tra le più importanti federazioni quella degli operai metallurgici, la Fiom, e quella dei lavoratori della terra, la Federterra.

Con queste camere assistiamo ad un cambio di rotta nelle tecniche di Problem

Solving utilizzato dai sindacati, si passa, infatti, dalla lotta (come scopo e mezzo) ad un utilizzo intensivo della negoziazione e si tende a relegare l'utilizzo di sciopero e serrate come ultime risorse.

Assistiamo quindi ad un cambiamento della stessa ragion d'essere delle organizzazioni dei lavoratori a strumento essenzialmente finalizzato al conflitto (leghe di resistenza) ad associazione rappresentativa di interessi più ampi.

6) Il 1° ottobre 1906 nacque a Milano la Confederazione generale del lavoro (Cgdl), proposta dalla Fiom, la quale riuniva le strutture orizzontali territoriali, ovvero le Camere del lavoro, e le strutture verticali, ovvero le federazioni di categoria. Ciononostante la politica riformista della Confederazione, improntata sulla contrattazione collettiva e sull'utilizzo moderato dello sciopero, portò presto allo scontro e alla scissione della componente rivoluzionaria con la creazione dell'Unione sindacale italiana (Usi).

7) Le leghe rosse, d'ispirazione socialista, e le leghe bianche, d'impronta cattolica, gestirono le lotte nelle campagne, mentre nelle industrie del nord si diffusero i primi consigli di fabbrica eletti da tutti i lavoratori. I Consigli di fabbrica erano degli organismi rappresentativi dei lavoratori all'interno delle aziende. Il consiglio era eletto dai lavoratori, iscritti o meno ai sindacati; ogni reparto eleggeva il proprio "commissario" e questo formava con i commissari degli altri reparti il consiglio di fabbrica<sup>49</sup>.

8) L'avvento del fascismo portò alla soppressione delle libertà collettive ed allo scioglimento nel 1925 delle Camere del lavoro e dei sindacati liberi; la rappresentanza dei lavoratori fu affidata al sindacato di Stato, unico titolare a firmare contratti; e furono abolite le commissioni interne (formalizzate tra le due guerre quali rappresentanti degli iscritti al sindacato nella fabbrica).

Il fascismo è una dottrina sociale completa che punta a regolare ogni aspetto della vita del cittadino allineandolo all'interesse nazionale. In quest'ottica le relazioni industriali affidate alle Corporazioni, che rappresentavano pariteticamente lavoratori e datori di lavoro.

---

<sup>49</sup> Molti anni dopo, al loro posto si affermavano le Rappresentanze sindacali aziendali.

Le corporazioni in materia del Problem Solving, si limitavano a soffocare o di ignorare il problema. In esse la terza parte faceva la parte del “leone” e dirimeva le controversie tenendo conto unicamente dell'interesse della Nazione, assumendo più il ruolo di un despota che di un mediatore.

I problemi venivano affrontati e risolti secondo una logica dirigistica, da un soggetto dotato di una forza assoluta ed irresistibile.

9) Nel giugno 1944 nacque la Cgil unitaria con al patto di Roma firmato da Giuseppe Di Vittorio (per i comunisti), Achille Grandi (per i democristiani) e Emilio Canevari (per i socialisti). Il patto prevedeva una sola Confederazione, una federazione per ogni categoria articolata localmente e una Camera del Lavoro per ogni territorio.

10) Negli Ottanta, nacquero i cosiddetti Cobas (o “Sindacati di base”) i quali sono un gruppo di sindacati diverso e distinto da quelli, trattati in precedenza, denominati “confederali”, cioè CISL, CGIL, UIL. La loro principale distinzione si basa sul fatto che questi comitati sono strutturati dal “basso“, quindi dalla “base“, mirando ad un tipo di organizzazione più vicina a dei “consigli di fabbrica” piuttosto che a quella propria dei sindacati confederali, più verticistica. Generalmente, il bacino dei membri dei “Cobas” è rappresentato da lavoratori più vicini all'area della sinistra “massimalista“, anarchica e antiliberista<sup>50</sup>.

#### **1.4. I sindacati oggi**

L'Italia è una nazione dove vige la democrazia, ed infatti, abbiamo l'art.39 della Costituzione<sup>51</sup> che sancisce la libertà di costituire Sindacati (la libertà per i lavoratori di scegliere se aderirvi o meno) . Dalla storia sindacale di questo Paese, che è stata a grandi linee scritta precedentemente, si può vedere come, in pochi decenni, le

---

50 [http://www.lettera43.it/politica/guide/che-cosa-sono-i-cobas\\_36995.htm](http://www.lettera43.it/politica/guide/che-cosa-sono-i-cobas_36995.htm)

51 Art. 39 della Costituzione Italiana “ L'organizzazione sindacale è libera. Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso gli uffici locali o centrali, secondo le norme di legge. È condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica. I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie quali il contratto si riferisce.”

condizioni dei lavoratori in Italia sono notevolmente migliorate e tante cose che oggi sembrano scontate (le ferie retribuite, la malattia retribuita, l'assistenza in caso di infortunio sul lavoro ecc.) sono frutto di dure lotte sindacali.

Oggi la strada da seguire sarà l'art. 39 della Costituzione sulla democraticità interna dei sindacati. Così in attuazione di quest'ultimo sarebbe pronto un provvedimento, annunciato da Yoram Gutgeld, consigliere economico di Matteo Renzi.

La nuova legge perfezionerebbe le procedure di contrattazione tra le parti. Già il 28 Giugno 2011 si era raggiunto un Accordo confederale tra Cgil, Cisl e Uil e Confindustria sui criteri che dovevano stabilire quali dovessero essere le organizzazioni legittimate a stipulare contratti collettivi. Quindi ora si vorrebbe aggiungere a tale accordo, un provvedimento che porti all'attuazione l'art. 39 e che renda validi alcuni punti per tutti.

## **2. Evoluzione dei metodi di soluzione del problema**

### **2.1. La nascita**

A partire dalla fine del secolo XIX, con la nascita dei primi partiti politico-operai e con lo svilupparsi del movimento socialista, cominciarono ad apparire nel panorama italiano le prime forme di proto sindacalismo quali le leghe di resistenza.

In questa prima fase, preso atto della naturale disparità di potere nella relazione di lavoro, si cerca di porvi rimedio mediante l'associazionismo (l'unione fa la forza) rivolto però al conflitto. Infatti, le leghe di resistenza cercano di risolvere il problema portando il conflitto all'estremo e quindi in questo modo facendo arrendere la controparte, ovvero il nemico.

In seguito il sindacalismo italiano si andò evolvendo soprattutto nel Settentrione, favorito sia dalla raggiunta unità nazionale, che da un rapido processo di industrializzazione.

Così le Società di mutuo soccorso si ponevano l'obiettivo di associare alla vecchia formula assistenzialista una componente di confronto tra le classi sociali dei capitalisti e salariati. All'interno di questi nuovi organismi si discusse soprattutto di salario, di riduzione della giornata lavorativa, di riposo settimanale, di sussidi di disoccupazione etc. per dare maggiore efficacia alle proprie rivendicazioni la classe

operaia cominciò ad usare lo sciopero come arma politica dando vita alle Società di resistenza in seno alle quali, tra l'altro, si discusse a lungo sull'opportunità di creare organismi che rispondessero all'esigenza di una maggiore coesione fra le organizzazioni operaie.

Nacquero così le prime Camere del Lavoro<sup>52</sup> e le prime Federazioni di mestiere<sup>53</sup>, che possono considerarsi le vere progenitrici della struttura organizzativa del sindacalismo moderno su base orizzontale.

Indubbiamente questo processo di diffusione fu favorito all'entrata in vigore nel 1890 del nuovo Codice Penale Zanardelli, nel quale, per la prima volta, si riconobbe la libertà di coalizione e di sciopero, non essendo più previsti i divieti penali del precedente codice sardo.

## **2.2. L'evoluzione**

Ben presto ci si rese conto che le azioni isolate delle singole Camere o Federazioni avrebbero avuto uno scarso peso contrattuale. Ciò spiega il motivo per cui, dopo alcuni inutili tentativi e sotto la spinta della FIOM (Federazione Italiana Operai Metallurgici), che già allora si poneva come guida del sindacalismo italiano, si tenne a Milano nel 1906 il primo Congresso Nazionale dei Delegati delle Camere e Federazioni del Lavoro, che portò alla fondazione di un organismo unitario: la Confederazione Generale del Lavoro (CGL).

Nel 1911 un gruppo di dissenzienti, opponendosi alla decisione già deliberata di aderire al partito socialista, si scisse dalla CGL per fondare «L'Unione Italiana Sindacale» che prese poi, nel 1914, il nome di Unione Italiana del Lavoro (UIL).

Nell'immediato dopoguerra, cioè nel 1918, nacque poi la Confederazione Italiana del Lavoro (CIL) la quale, ben presto, aderì al Partito Italiano.

Il sindacalismo italiano subì nel 1922 un duro colpo con l'ascesa al potere del fascismo (come già scritto nel precedente capitolo) che teorizzava differenti strutture

---

52 Le Camere del Lavoro erano organismi regionali che raccoglievano i lavoratori di una certa zona senza distinguere tra mestieri e neanche tra occupati e disoccupati. Tali strutture provvedevano a fornire i lavoratori di un luogo dove riunirsi, controllavano il collocamento, fornivano indicazioni circa le richieste di manodopera delle imprese e promuovevano la formazione professionale.

53 Le Federazioni erano organizzate su base professionale e raccoglievano sia operai singoli che associati (Società di mutuo soccorso, miglioramento e resistenza). Le loro funzioni erano quelle di contrattare ed elaborare richieste comuni a tutta la categoria e gestire gli scioperi. In questo senso rappresentavano la forma più avanzata di sindacato.

sindacali: le Corporazioni<sup>54</sup>.

Già a partire dal 1921 si costituiscono le Organizzazioni sindacali di stampo fascista, seguite dalla Confederazione nazionale delle Corporazioni sindacali istituita nel 1922.

La dottrina sindacale corporativa implicava la nascita di un unico organismo sindacale di diritto pubblico per ciascuna parte contrattuale. Le singole organizzazioni confluirono quindi in due confederazioni:

- la Confederazione Nazionale delle corporazioni fasciste (istituita dalla L.3-4-1926, n.563) per i lavoratori
- la Confederazione Nazionale dell'Industria Italiana (Confindustria già fondata dal 1919) per i datori di lavoro.

La L.563/1926 determinò la fine del pluralismo sindacale, attraverso l'istituzione di due sole associazioni contrapposte, quella dei datori e quella dei lavoratori, tra le quali vi dovevano essere relazioni improntate alla collaborazione e alla cooperazione per l'interesse superiore dell'economia nazionale, obiettivo acclarato che tuttavia malcelava il disegno politico dei vertici fascisti di annientare il conflitto tra le classi, imponendo una subdola pacificazione sociale necessaria al raggiungimento dei fini autarchici e imperialisti del fascismo.

L'ordinamento corporativo si caratterizza, quindi, per un intervento globale e autoritativo dello Stato nei rapporti sindacali, mediante la creazione di un sistema sindacale e contrattuale pubblicistico completamente controllato dallo Stato stesso.

Con la fine del secondo conflitto mondiale e la conseguente caduta del regime fascista vengono abrogate per via legislativa le corporazioni e i sindacati corporativi.

Contemporaneamente, le confederazioni precorporative riprendono la loro attività di rappresentanza e di tutela delle istanze dei lavoratori, cui però viene attribuito un netto riconoscimento di legittimità soltanto con la Costituzione italiana, entrata in vigore il 1° gennaio 1948, che gli art. 39 e 40 sancisce i principi fondamentali della libertà di organizzazione sindacale e del diritto di sciopero.

Nel frattempo, le varie componenti politiche collegate alla CGL (di ispirazione

---

<sup>54</sup> Le corporazioni costituivano organi dell'amministrazione centrale dello Stato, con il compito di regolare non solo la contrattazione collettiva, ma l'intera attività economica del Paese nell'interesse superiore della produzione nazionale.

socialcomunista) e la CIL (di ispirazione cristiana) tentarono di reimpostare un discorso unitario che inizialmente portò alla nascita, nel giugno 1944, di un organismo sindacale unitario, la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL), che in quanto tale ebbe vita breve poiché, sotto la spinta degli eventi politici dell'epoca, poiché si verificò una serie di scissioni che dovevano portare nel 1950, ad una ristrutturazione definitiva ancor'oggi esistente, ossia:

- a) la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) di componente comunista e socialista,
- b) la Confederazione Italiana dei sindacati dei Lavoratori (CISL), democristiana e cattolica in genere,
- c) l'Unione Italiana del Lavoro (UIL), alla quale aderivano socialisti, socialdemocratici e repubblicani.

All'inizio degli anni Cinquanta, mentre l'Italia si avviava a risolvere i complessi problemi socio-economici del dopoguerra, ogni sindacato assunse una precisa e soggettiva connotazione rivendicativa.

Così mentre la CGIL portò avanti la lotta di classe e la politicizzazione delle masse, la CISL, e nella sua scia l'UIL, perseguì principalmente una politica di contrattazione aziendale<sup>55</sup>.

Gli Sessanta si aprirono con due eventi politici che ebbero un'influenza determinante sullo sviluppo del sindacalismo in Italia:

- la costituzione nel 1960 del governo Tambroni, cui seguirono forti ondate di scioperi e numerose manifestazioni di piazza che determinarono un ampliamento della base sindacale ed il superamento dei contrasti esistenti ai vertici, in specie quelli fra CISL e CGIL;
- l'incontro a livello istituzionale tra democristiani e socialisti (cosiddetto governo di centro sinistra) che segnò un concreto impegno verso la soluzione della «questione sociale», palesando l'esigenza di rendere partecipi i sindacati alle decisioni di programmazione economica nel nostro Paese. Per risolvere il problema della «questione sociale», le parti optando di rendere partecipi i

---

<sup>55</sup> Data la mancanza di sostanziali innovazioni nell'ambito dell'attività sindacale, tale periodo è definito come fase della memoria, poiché improntato all'attuazione di istituti risalenti alla contrattazione collettiva di anni precedenti.

sindacati, dimostrarono, durante il loro incontro nel quale ci furono scambi di idee che potremmo definire come brainstorming, lungimiranza e doti di Problem Solving, in quanto si attivarono esclusivamente per trovare una soluzione al problema mettendo da parte i dissapori tra le parti.

Il diritto sindacale ne risente positivamente ed entra nella fase cosiddetta di modernizzazione o di rinnovamento che coincide con la ricostituzione, nel nostro Paese, di quella spinta unitaria che avrebbe poi portato, nella primavera del 1966, agli incontri tra le varie Confederazioni, per fissare una disciplina concorde di azione sindacale. Ciò influenzò il potere politico aprendo la strada a vaste riforme legislative che costituiscono tuttora elementi caratterizzanti della nostra legislazione sociale.

Gli anni Sessanta si chiusero con la contestazione studentesca ed operaia del '68-69, con l'ondata di scioperi dell'«autunno caldo», con i primi segni della crisi e della recessione economica degli anni Settanta. Il movimento sindacale proprio per l'ampiezza raggiunta dalle sue basi, ne venne coinvolto più vivacemente degli stessi partiti.

Gli anni Settanta si aprirono con l'emanazione della L.20-5-1970, n.300, meglio nota come Statuto dei Lavoratori, che può senz'altro considerarsi la maggior conquista del sindacalismo italiano e uno dei più importanti ed avanzati strumenti di protezione dei lavoratori nei sistemi vigenti.

Questa legge segna l'avvio di una nuova fase del diritto sindacale: quella cosiddetta del consolidamento e del sostegno legislativo privilegiato.

In questi anni ci si rende conto, però, anche dell'enorme difficoltà di giungere all'unità sindacale nonostante la spinta unitaria delle basi. Nasce così, con il Patto del 3-7-1972, la Federazione unitaria CGIL, CISL e UIL, che costituì uno strumento autonomo per l'adozione di direttive sindacali comuni.

La seconda metà degli anni Settanta è segnata però da una fase di crisi economica e dall'esacerbarsi del conflitto sociale iniziato nell'autunno caldo del decennio precedente. Si susseguono i sequestri e le stragi di matrice terroristica che fanno sì che questo periodo sia ricordato con la macabra espressione di «anni di piombo».

### **2.3. La maturità**

Gli anni Ottanta si aprono con la vicenda della FIAT : l'azienda annuncia il

licenziamento di 14.000 lavoratori, mettendone in cassa integrazione a zero ore 23.000. ciò da avvio ad uno dei momenti più cupi nella storia del sindacalismo e del movimento operaio: i cosiddetti colletti bianchi (quadri intermedi e impiegati) manifestarono in corteo -passando per la storia come la marcia dei 40.000- per l'apertura dei cancelli della fabbrica, contrapponendosi così allo sciopero degli operai, che durava da ben 35 giorni.

La vertenza si conclude con la rinuncia da parte dei sindacati a continuare nella lotta e la firma dell'accordo che segna l'inizio di un periodo di totale ristrutturazione al termine del quale si sarebbe perso oltre il doppio dei posti di lavoro che inizialmente l'azienda dichiarò di voler sopprimere.

Dopo la sconfitta della vertenza, nella Federazione unitaria CGIL, CISL e UIL iniziano a manifestarsi delle divisioni che si acuiscono sul tema della revisione della scala mobile<sup>56</sup>.

La limitazione della scala mobile fu concordata tra CISL, UIL e il Governo nell'accordo del 14-2-1984 (Protocollo di S. Valentino) che poi, nonostante la mancata sottoscrizione della CGIL, fu tradotto nella L.89/1984 con la quale si operò il taglio di 4 punti sulla scala mobile.

L'accordo portò allo scioglimento definitivo della Federazione unitaria.

Nelle dinamiche negoziali, di questo decennio, si registra un sempre maggiore coinvolgimento del Governo come soggetto avente funzione di intermediario tra le organizzazioni datoriali e quelle dei lavoratori.

Il peso maggiore dello Stato nel sistema delle relazioni sindacali si manifesta con evidenza negli accordi triangolari così denominati perché conclusi con la partecipazione, accanto alle maggiori Confederazioni, del Governo: primo di tali accordi fu quello del 22-1-1983 (Protocollo Scotti) con il quale si ripristinò il modello gerarchico di contrattazione collettiva, seguito dal menzionato accordo di S. Valentino. Si è ormai alla fase della cosiddetta statualizzazione contrattata.

Gli anni Novanta iniziarono in un clima di forte delegittimazione del sindacato. Un passo avanti nella soluzione di questo problema è rappresentato dall'Accordo Governo-sindacati sul costo del lavoro da cui è scaturito il Protocollo sulla politica

---

<sup>56</sup> Scala mobile era il meccanismo che garantiva un adeguamento automatico delle retribuzioni al variare del costo della vita.

dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo sottoscritto il 23-7-1993 da quasi tutte le organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, sia autonomi che subordinati.

I principi ispiratori contenuti nell'accordo interconfederale del luglio '93<sup>57</sup> si ritrovano fortemente ribaditi nel Patto per il Lavoro<sup>58</sup> che il Governo, le associazioni dei datori di lavoro e le organizzazioni sindacali dei lavoratori hanno siglato il 24-9-1996.

Con tale documento si riafferma fortemente la necessità della concertazione, come unica via per l'ingresso dell'Italia nel sistema integrato europeo, in quanto mezzo essenziale per una efficace politica di sviluppo dell'economia e dell'occupazione.

Con il successivo Patto per lo sviluppo e l'occupazione il cosiddetto Patto di Natale, Governo e parti sociali ribadiscono l'importanza della concertazione sociale, delle procedure e degli indirizzi indicati nel Protocollo del 1993 e sottolineano l'importanza di raggiungere obiettivi di sviluppo economico e di crescita occupazionale.

L'accordo interconfederale del '93 che ha portato alla firma del Patto per il lavoro, è un chiaro segnale di come il rapporto tra datori di lavoro e lavoratori stia cambiando ancora una volta, in questo caso tutti hanno il comune interesse di entrar a far parte dell'Unione Europea e quindi il loro unirsi non fa altro che far nascere un tipo di relazione win-win, quindi non c'è più conflitto tra loro, ma inizia ad esserci collaborazione.

A livello statale un importante intervento nel settore delle relazioni industriali, è dato dal D.lgs 396/1997 relativo alla rappresentanza sindacale nel pubblico impiego. Questo decreto si occupa di definire i livelli contrattuali, obbliga il datore di lavoro a prendere parte alla contrattazione ed indica quali altri soggetti possono prendere parte alla contrattazione.

---

57 L'accordo interconfederale del 1993 ha rappresentato l'unica forma di regolazione del sistema contrattuale italiano. Questo accordo contiene una formalizzazione dei rapporti tra governo e parti sociali e tra i diversi livelli contrattuali, indicazioni per una legge sulla rappresentanza, sui contratti collettivi e sugli istituti del mercato del lavoro, ed infine ha contribuito a rilanciare l'occupazione.

58 Il Patto per il lavoro, con l'intento di raggiungere gli impegni assunti con il Trattato di Maastricht, ha ad oggetto il problema della disoccupazione con particolare attenzione a percorsi di formazione.

Il Decreto del '97 è servito come modello per il settore privato che ha portato al cosiddetto ddl Gasperoni, il quale riconosce alle parti il compito di definire la struttura negoziale e i rapporti tra i livelli: indica i diversi livelli di negoziazione, definisce i soggetti legittimati a negoziare ed indica i criteri dell'erga omnes dei contratti nazionali e aziendali.

Il nuovo decennio si apre con un radicale mutamento del sistema delle relazioni sindacali, in cui al metodo della concertazione sociale viene sostituito quello del cosiddetto dialogo sociale.

Il dialogo sociale ha conosciuto una puntuale attuazione nel Patto per l'Italia-Contratto per il lavoro dalle sole CISL e UIL senza la CGIL.

Con la vittoria della coalizione di centro-sinistra alle elezioni politiche del 2006 si è aperta una fase nuova nelle relazioni tra Governo e sindacati, la leadership governativa dichiara espressamente di volere riconoscere e recuperare il ruolo determinante per il livello e la qualità dello sviluppo svolto storicamente dalla contrattazione e dall'iniziativa sindacale, nonché di riprendere un confronto sulla rappresentatività, rappresentanza e sulla democrazia sindacale.

L'esito dei mesi di concertazione è rappresentato, infine, dal Protocollo d'intesa su previdenza, lavoro e competitività, per l'equità e la crescita sostenibile, firmato il 23-7-2007, cosiddetto Protocollo Welfare.

La crisi di Governo intervenuta a gennaio 2008 determina, tuttavia, l'interruzione del processo riformista che era stato difficoltosamente avviato<sup>59</sup>.

L'accordo interconfederale tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil del 15 aprile 2009, inerente all'attuazione dell'Accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, ha introdotto un obbligo di “pace sindacale”, il quale prevede che, nei sei mesi precedenti la scadenza del contratto nazionale e nel mese successivo, le parti non assumano iniziative unilaterali, né diano luogo ad azioni direttive. Questo vuol dire che, con la conclusione del contratto collettivo, le parti si obbligano ad attuare una tregua, ossia a far cessare lo stato di conflitto. Le clausole di tregua, però in questo caso, vengono attuate solo sui sindacati e sulle associazioni degli imprenditori, e non direttamente sui lavoratori, che continueranno a conservare tutti i

---

<sup>59</sup> “Compendio di Diritto Sindacale” di F. del Giudice e F. Mariani, Edizioni Simone, 2008, XIII Edizione.

diritti a loro concessi, di conseguenza possiamo vedere il continuo miglioramento, ma non possiamo ancora dire che sia un rapporto totalmente collaborativo.

Come abbiamo visto dall'inizio di questo terzo capitolo, la storia sindacale italiana potrebbe dividersi in tre fasi.

Nella prima fase abbiamo una situazione del tutto conflittuale, infatti, come abbiamo visto precedentemente, in questa fase della storia sindacale abbiamo un tipo di negoziazione totalmente negativa, basata sul rapporto lose-lose, io cui se i lavoratori indicano uno sciopero, le risposte dei datori di lavoro sono le serrate, quindi i primi non percepiscono guadagno e neanche i secondi. L'unico spiraglio di collaborazione che possiamo vedere è tra i lavoratori che associandosi insieme, formando così le leghe di resistenza o le società di mutuo soccorso, fanno sì il conflitto ma si uniscono tra di loro per aiutarsi a resistere, data la mancanza di stipendio.

Nella seconda probabile fase, si cominciano ad offrire dei servizi e aiuti ai lavoratori, quindi si comincia ad avere un rapporto molto più positivo, il problema è che, nonostante il tipo di negoziazione cominci ad essere più favorevole, il metodo con cui tutto ciò avviene è sbagliato e di vecchia data. La maggior parte dei servizi che i lavoratori riceveranno, infatti, sarà il risultato di dure lotte sindacali, in cui spesso uno dei due vince e perde.

In quella che possiamo considerare la terza fase della storia sindacale italiana, si avrà un rapporto non solo evidentemente positivo, ma, come l'abbiamo chiamato in precedenza, totalmente win-win. Facendo un esempio pratico basti pensare al fatto che oggi molte aziende danno ai propri lavoratori non solo lo stipendio, ma anche una base sicura su cui mangiare, questa base è data dai cosiddetti "buoni pasto", che sono in netto e non lordo (come lo stipendio). Con i buoni pasto si raggiunge l'accordo lecito tra il lavoratore che ha i soldi netti per mangiare su cui sa che non dovrà togliere soldi per pagare le tasse, e il datore di lavoro che emettendo questi buoni al di fuori dello stipendio, non ci deve pagare sopra le tasse di conseguenza non sfiora il suo budget prefissato per il pagamento dei propri dipendenti.

La negoziazione sindacale italiana, sta mutando sempre più, ormai il rapporto in cui

entrambe le parti perdono sembra un cattivo ricordo, e ci facciamo sempre più strada verso un rapporto sempre più positivo di win-win.

### **3. Lo stato come Terza Parte**

I rapporti tra relazioni industriali e il sistema politico non sempre risultano essere facilmente gestibili. La causa principale del problema consiste nel fatto che nella sfera politica le decisioni vengano prese a maggioranza, mentre in ambito sindacale le decisioni sono unanimi e gli accordi si raggiungono solo con un grado di gradimento, seppur minimo, di entrambe le parti. Il rapporto di lavoro è destinato a durare nel tempo, quindi, se una parte non è contenta la relazione ne soffre e se la relazione ne soffre l'accordo anche se preso può non essere implementato o risultare danneggiato, depotenziato.

Nonostante questa difficoltà, il ruolo dello Stato, è molto importante per le relazioni industriali, in quanto queste vengono da esso influenzate attraverso:

1. azioni di promozione, eliminando le barriere alla sindacalizzazione,
2. azioni di esclusione, le quali vietano a determinate categorie di prendere parte alla contrattazione o agli scioperi,
3. azioni di correzione, come ad esempio gli obblighi di adeguamento dei contratti a direttive poste tramite la legge (es. orari di lavoro),
4. azioni di definizione, come quando lo stato concorre a definire gli obiettivi che le parti sociali devono perseguire, in modo da renderli compatibili con i propri, come ad esempio il sopracitato accordo del 1993, attraverso il quale tutte le parti si impegnavano per raggiungere gli obiettivi necessari all'adozione della moneta unica.

Tutti i modelli di relazioni industriali vengono plasmati più o meno indirettamente dall'intervento dello Stato, sia nei loro momenti di formazione che di espansione e declino.

## **4. Alcuni degli output delle negoziazioni sindacali**

### **4.1. Contrattazione collettiva**

La contrattazione collettiva è il rapporto che intercorre tra sindacati dei lavoratori e confederazioni dei datori di lavoro e (spesso con il Governo come Terza Parte) dal quale nascono degli accordi autonomi (chiamati contratti collettivi del lavoro) con cui si stabiliscono i parametri e le regole fondamentali cui dovranno adeguarsi i contratti individuali.

Il sindacato locale o nazionale da una parte e il singolo datore di lavoro o una confederazione nazionale dall'altra, sono gli attori principali della contrattazione collettiva.

I contenuti della contrattazione collettiva sono di due tipi: vi è una parte normativa che riguarda gli aspetti retributivi e le regole primarie da applicarsi ai singoli rapporti di lavoro (ferie, permessi, malattia, ecc.); una seconda parte interessa invece i cosiddetti aspetti obbligatori, cioè detta la disciplina dei rapporti tra le parti collettive.

Come abbiamo visto durante il fascismo vi era una contrattazione collettiva di tipo corporativista, in cui sia i lavoratori che i datori di lavoro avevano un proprio sindacato di riferimento, ma gli accordi erano pattuiti dallo Stato, il quale esigeva il massimo della produzione a scapito sia del lavoratore che del datore di lavoro, dato che c'era il principio del bene principale dell'economia di stato.

Con la Costituzione del 1948 l'attività sindacale venne riconosciuta come libera e indipendente, e con personalità giuridica qualora il sindacato fosse registrato (cosa, ad oggi, non ancora avvenuta) oltre che gli effetti della contrattazione collettiva vengono resi effettivi *erga omnes* (verso tutti).

Il contratto collettivo prende forza di legge, inderogabile per tutti i datori e prestatori di lavoro sottoscrittenti. L'accordo si estende anche a tutti quei datori e lavoratori che risultano non iscritti alle associazioni firmatarie o ad alcuna forma di rappresentanza.

Il contratto collettivo avendo, quindi, forza di legge, opera diversamente dai contratti e patti fra privati: non considera un diritto di recesso alle parti contraenti,

esercitabile nel preavviso e con le eventuali penali che un contratto può prevedere. Dopo la firma, è vincolante fino al successivo rinnovo.

#### **4.2. Contratti di solidarietà**

Ci sono alcuni tipi di contratti che necessitano dell'accordo sindacale per la loro nascita, uno di questi è il contratto di solidarietà è un ammortizzatore sociale in cui il rapporto di lavoro non viene interamente interrotto ma è oggetto di una rimodulazione dell'orario. Le ore non lavorate sono coperte da un'integrazione al reddito da parte dell'INPS per le quote di retribuzione. La riduzione del lavoro può essere giornaliera, settimanale o mensile.

La diminuzione dell'orario di lavoro prevista dai contratti di solidarietà, stipulati tra l'azienda e le rappresentanze sindacali, può avere anche uno scopo diverso: conservare l'occupazione in caso di crisi aziendale e quindi evitare la riduzione del personale (contratti di solidarietà difensivi); oppure, appoggiare nuove assunzioni attraverso una simultanea e programmata riduzione dell'orario di lavoro e della retribuzione (contratti di solidarietà espansivi).

In questo caso l'attività compiuta dal sindacato non rientra dal ruolo della Terza Parte, ma il sindacato è parte essenziale della negoziazione, e porta avanti un interesse distinto da quello del singolo lavoratore.

# **CAPITOLO QUARTO: CONDUZIONE DI UN'INDAGINE SUL RAPPORTO NEGOZIAZIONE-PROBLEM SOLVING**

L'idea alla base di questa indagine nasce dalla curiosità di cercare di capire come funzionano le negoziazioni sindacali negli enti pubblici in generale e, più in particolare, nell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana.

Cercheremo quindi di capire cosa pensano del Problem Solving applicato alla negoziazione i principali attori delle negoziazioni: rappresentanti sindacali ed aziendale. Nel cercare di capire cosa i rappresentanti sindacali dell'azienda ed i sindacati pensino di questa nuova unione e cosa penserebbero all'idea di una possibile negoziazione di tipo maggiormente collaborativo e non più conflittuale, si è pensato di interrogare direttamente proprio questi protagonisti per capire meglio cosa ne pensano e se tutto ciò sarebbe possibile all'interno dell'azienda ospedaliera.

Tutto questo, ovviamente, senza la pretesa di dare risposte certe agli interrogativi, ma con l'intento di far luce su questo nuovo fenomeno che al momento si sta sviluppando sempre in più nei Paesi maggiormente sviluppati.

## **1. Metodologia utilizzata**

La ricerca è stata costituita da un'intervista semistrutturata, ossia basata su un questionario composto da 2 domande iniziali per permettere agli intervistati di presentare il loro ruolo e 6 quesiti attinenti all'argomento presentato, rivolta a un campione costituito da 7 intervistati di cui 4 rappresentanti sindacali medici, 2 rappresentanti sanitari (biologi) e 1 rappresentante del comparto<sup>60</sup>, ed è stata inviata via mail, dati gli impegni che caratterizzano queste figure professionali.

I quesiti sono stati i seguenti:

Domande di presentazione

---

<sup>60</sup> Gli intervistati fanno tutti parte del sindacato e più precisamente abbiamo rappresentanti della CGIL Medici, ANAAO, UIL Medici, AAROI, UIL Sanitari, CGIL Sanitari e NURSIND.

1. Qual è la sua professione/ruolo?
2. Da quanto tempo svolge la sua professione/ruolo?

Domande attinenti all'argomento trattato:

3. Ha familiarità con le tecniche del Problem Solving?

SI    NO

- Se SI perché?

4. Quale tra questi strumenti di Problem Solving pensa possa essere applicato con successo nelle negoziazioni? Compili la tabella indicando quanto ritiene che ciascuno strumento descritto sia utile al processo di negoziazione

STRUMENTO	OBIETTIVO	NOTE	MOLTO ADATTO	POCO ADATTO	PER NIENTE ADATTO
Strumenti di raccolta dati	Acquisire una chiara rappresentazione dei fatti e agevolarne l'analisi	È usato per raccogliere ordinatamente dei dati			
Grafici e istogrammi	Esporre situazioni complesse e con dati quantitativi in maniera chiara e sintetica	Sono rappresentazioni di dati quantitativi che permettono di schematizzare grandi quantità di informazioni in uno spazio ridotto, dando immediatamente la percezione dell'andamento del fenomeno.			
Stratificazione	Identificare quali categorie di cause contribuiscono maggiormente a generare un problema.	Per stratificare bisogna scegliere le variabili che possono rappresentare le diverse possibili cause di un problema (es. nel fenomeno dell'assenteismo: sesso, età, mese dell'anno...), di seguito raccogliere dati del fenomeno corrispondenti a tutte le variabili, infine rappresentare graficamente i risultati costruendo un grafico per ciascuna variabile.			
Diagramma di	individuare le cause reali di	Stabilisce se un rapporto di			

correlazione	un problema	causa/effetto o di dipendenza tra due fenomeni sia effettivamente fondato, costruendo un grafico che rappresenta l'andamento di una variabile al variare dell'altra.			
Brainstorming	stimolare la creatività di un gruppo, permettendo il sorgere di idee alle quali nessuno, individualmente, avrebbe pensato	E' particolarmente utile nella fase di identificazione del problema da affrontare, nella ricerca delle cause e nella definizione della soluzione			
Diagrammi ad albero	Effettuare una sistematica disaggregazione di un argomento nei suoi elementi componenti, mettendo in luce i legami logici e sequenziali	E' particolarmente utile nella fase di pianificazione (per dettagliare dal generale al particolare allo scopo di definire le azioni per raggiungere un certo obiettivo), ma anche per organizzare informazioni sui problemi o sulle cause derivanti da un brainstorming.			
Diagramma causa-effetto o di Ishikawa	Permette di organizzare e di visualizzare le cause potenziali di un problema	E' uno strumento grafico che serve ad identificare, raccogliere ed indicare le cause possibili che hanno originato un problema, raggruppandole graficamente per categoria (tipicamente le 4 M: Machines, Men, Materials, Methods)			
Tecniche di voto	Effettuare la scelta fra le proposte presentate dai partecipanti ad un gruppo.	La votazione si utilizza quando non ci sono dati a disposizione in una di queste situazioni: la scelta del problema da affrontare; la selezione delle cause sulle quali investigare; la decisione riguardo alle soluzioni da adottare.			

Benchmarking	confrontare processi, prodotti o servizi con quelli dei concorrenti migliori, al fine di identificare opportunità di miglioramento	Offre una serie di spunti di miglioramento provenienti dall'esterno e quindi assai più innovativi che non se ricercati internamente.			
5W e 2H	indagare la causa del problema e verificare l'attuazione della soluzione, in modo da avere una conoscenza adeguata.	Le domande corrispondenti a 5W sono: Who (Chi?), What ("Cosa?"), Where ("Dove?"), When ("Quando?") e Why ("Perché?"), mentre le 2H rappresentano le domande How ("In che modo?") e How many ("Quanti"). Rispondendo a queste sette semplici domande si può contestualizzare il problema in modo completo.			

-Ha avuto modo di applicare nella sua attività lavorativa una o più di questi strumenti?

5. Pensa che la negoziazione di principi<sup>61</sup> (o integrativa) si possa applicare nelle negoziazioni dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana?

SI  NO

- Se no, quali pensa possano essere i principali ostacoli ad una sua applicazione?

6. Se le dico "Applicare il *Problem Solving* nella *Negoziazione come riconoscimento del superamento della fase conflittuale in favore di una fase più collaborativa*" quanto si ritiene d'accordo con questa affermazione?

(Motivi la sua risposta)

7. Nell' Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana oggi le negoziazioni sono più collaborative o ancora conflittuali?

8. Quale è il ruolo dello stato nelle negoziazioni, se ricopre un ruolo?

---

61 Per Negoziazione di principi o integrativa si intende quel processo che opera sugli interessi delle persone e sulla collaborazione. "Perché una richiesta è urgente?" "Quali sono gli interessi della controparte?" Lavorando su queste cose si può arrivare ad una soluzione nuova ed alternativa, soddisfacente per entrambe le parti. La fase creativa di ricerca della soluzione può essere supportata dall'utilizzo degli strumenti del Problem Solving.

## 2. Risultati della ricerca

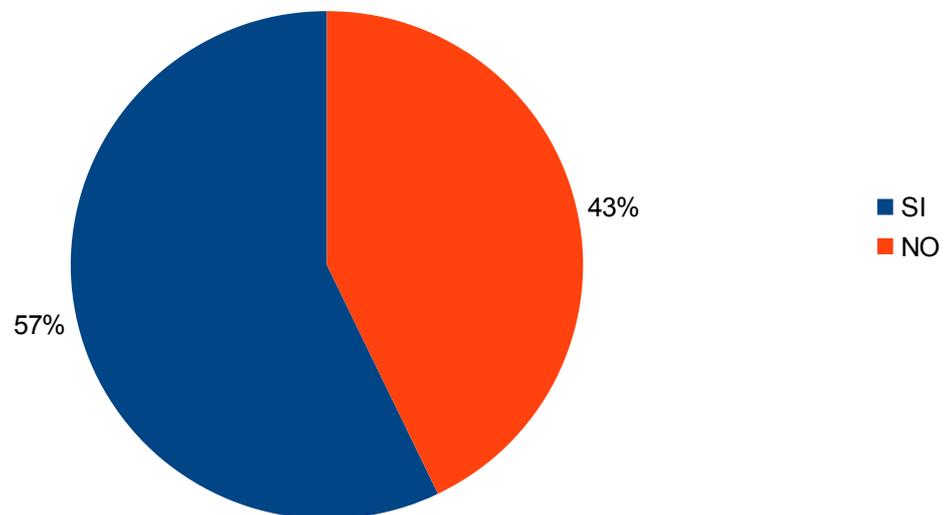
La ricerca che è stata condotta era stata inviata a 12 rappresentanti sindacali di cui solo in 7 hanno risposto , precisamente un rappresentante d'azienda, un dirigente nazionale e provinciale, un delegato per la dirigenza sanitaria e tecnica, un segretario aziendale, un delegato aziendale, un segretario aziendale CGIL Medici e un rappresentante CGIL Biologi.

Tutti questi rappresentanti lavorano nell'ambito sindacale da 5 anni (3 intervistati), 16 anni, 10 anni, 7 anni, e uno invece solo 2 anni.

Premesso che il numero degli intervistati non è sufficiente per effettuare una elaborazione dei dati di tipo statistico, si è comunque utilizzato una elaborazione grafica per rappresentare le risposte ottenute.

In questa ricerca abbiamo chiesto agli intervistati che familiarità avessero con il Problem Solving, vedremo, infatti che solo il 57% degli intervistati ha risposto di si a dispetto del 43% restante che ha risposto no.

Ha familiarità con le tecniche del Problem Solving?



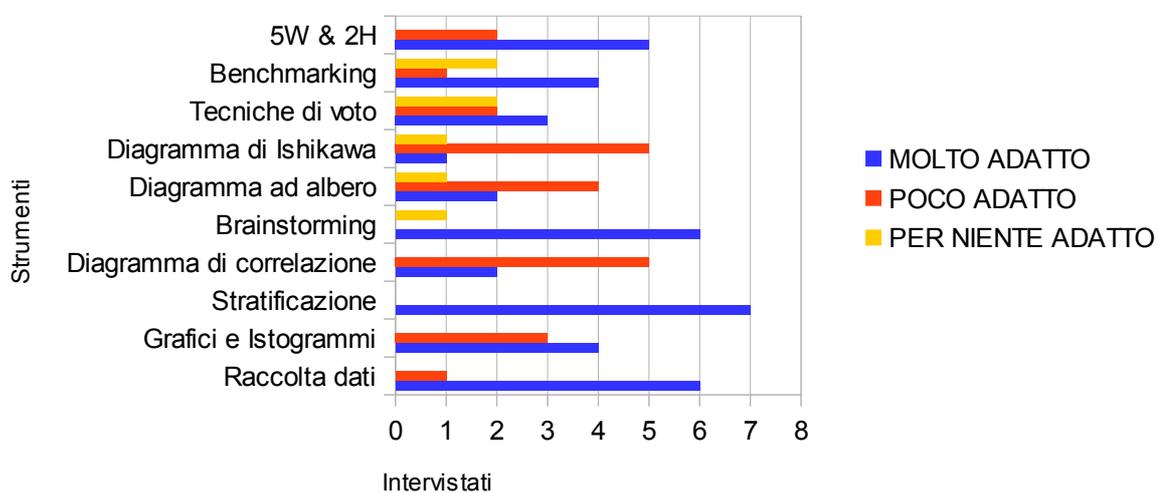
A coloro che hanno risposto di si abbiamo chiesto poi, in che modo avessero avuto a che fare con il Problem Solving, scoprendo che quasi tutti avevano frequentato corsi sulla tematica, o che ci avevano avuto a che fare nell'attività lavorativa quotidiana,

uno degli intervistati ha spiegato come in realtà la sua esperienza non derivi da corsi o dal lavoro quanto piuttosto dal suo allenare una squadra di calcio del settore giovanile; a suo dire, infatti, il Problem Solving, secondo la sua esperienza, è molto impiegato nel mondo dello sport e, secondo il suo parere, è alla base della crescita tattico-cognitiva dei giovani atleti.

Sempre trattando il Problem Solving, abbiamo chiesto agli intervistati, quali dei suoi strumenti potevano essere applicati anche nelle negoziazioni sindacali. Gli strumenti che abbiamo elencato sono gli stessi che abbiamo spiegato nel primo capitolo, ovvero la raccolta dati, i grafici e istogrammi, la stratificazione, il diagramma di correlazione, il brainstorming, il diagramma ad albero, il diagramma di Ishikawa, le tecniche di voto, il benchmarking ed infine il 5W2H. Per ognuno di questi strumenti, abbiamo chiesto quanto possano essere adatti alla negoziazione seguendo una scala che andava da Molto Adatto a Poco Adatto ad, infine, Per niente adatto.

Si possono vedere di seguito i risultati espressi dal diagramma a barre:

Quale tra questi strumenti di Problem Solving pensa possa esser applicato con successo nelle negoziazioni?



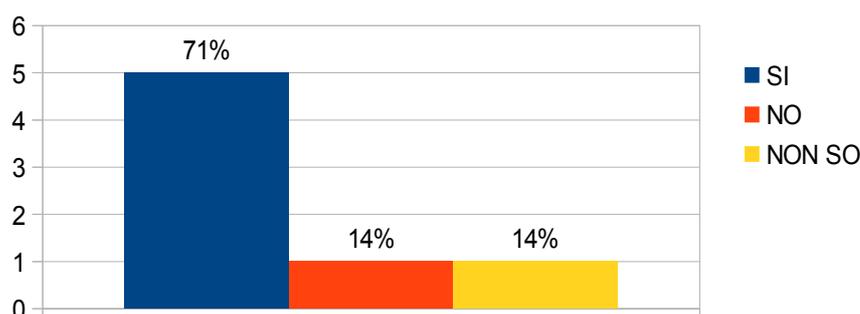
Da come si può vedere dal grafico, lo strumento più adatto all'unanimità è risultato esser la stratificazione, dopo di che ci sono il brainstorming e la raccolta dati. Il

grafico dimostra, anche, che i meno adatti sono il diagramma di Ishikawa e quello di correlazione, infine, possiamo vedere che alcuni degli intervistati hanno segnalato come “per niente adatti” il brainstorming, il diagramma ad albero, il diagramma di Ishikawa, le tecniche di voto e il benchmarking (in questi ultimi due casi sono state ben due persone a pensarla in questo modo).

Chiedendo se avessero avuto modo di applicarli, si può dire che la maggior parte di essi hanno avuto a che fare con questi strumenti e hanno utilizzato maggiormente la raccolta dati, il 5w2h, il benchmarking, il brainstorming e le tecniche di voto.

Nella quinta domanda è stato chiesto agli intervistati se, secondo loro, la negoziazione di principi (di cui abbiamo parlato nei precedenti capitoli) può essere applicata nelle negoziazioni dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, in cui il 71% ha risposto di sì, e il restante 28% ha risposto rispettivamente per il 14% no e per il restante 14% che non sapevano. Chi ha risposto che non sapeva ha spiegato che aveva bisogno di vedere esempi concreti di applicabilità per vedere se poteva essere effettivamente applicato. Mentre, chi ha risposto di no, ha spiegato che gli ostacoli alla sua applicabilità potevano essere la quasi totale mancanza di documentazione preventiva o la presenza di complessità elevate nelle dinamiche della negoziazione.

Pensa che la negoziazione di principi (o integrativa) si possa applicare nelle negoziazioni dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana?



Successivamente è stata loro posta una domanda in cui si chiedeva quanto si ritenessero d'accordo con l'affermazione “*Applicare il Problem Solving nella Negoziazione come riconoscimento del superamento della fase conflittuale in favore*

*di una fase più collaborativa”*, e le loro risposte sono state:

- Abbastanza d'accordo, anche se molto spesso la fase conflittuale è generata da una non chiara posizione nella controparte;
- D'accordo ma ci vorrebbe maggiore disponibilità da parte dell'azienda a fornire la documentazione preventivamente in modo da evitare infinite discussioni e incomprensioni in fase di trattativa;
- Mi ritengo molto d'accordo. Penso che liberarsi da pregiudizi cercando nuove soluzioni da condividere con la controparte sia fondamentale per risolvere i problemi;
- Sono molto d'accordo. Gli ostacoli principali purtroppo sono la scarsa preparazione di entrambe le parti, la diffidenza reciproca quando si tratta di negoziare sul piano economico (i soldi che non ci sono mai....) ed il mancato rispetto degli impegni da parte dell'azienda. Si ha la sensazione che non si condivida un obiettivo comune ma che la negoziazione sia uno sgradevole “atto dovuto”.
- Se si tratta di applicare una strategia per risolvere una conflittualità concordo con l'esigenza/utilità dell'introduzione del Problem Solving, tuttavia ritengo che in molti casi le decisioni siano già assunte a priori da una delle parti e che il confronto tra esse sia finalizzato all'ottenimento di uno scostamento minimo/nullo dalla posizione assunta;
- Sì, del resto l'attività sindacale consiste anche nella individuazione di aspetti di mediazione con la controparte nell'interesse comune di trovare una “soluzione”;
- Molto d'accordo, l'individuazione e la caratterizzazione delle divergenze rappresenta a mio avviso un tassello fondamentale per capire come e dove agire per trovare un accordo. In altre parole indirizza le parti ad affrontare e vedere il problema nel suo insieme.

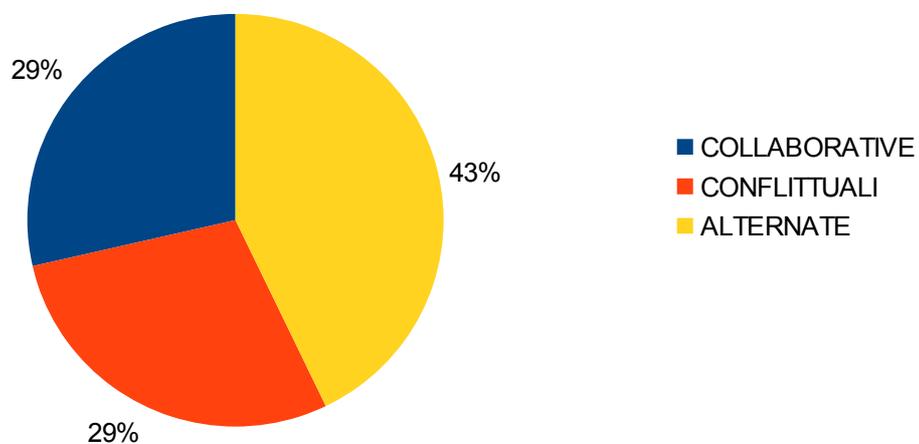
Da queste risposte si evidenzia una generale tendenza al superamento della fase conflittuale in favore di una fase più collaborativa, la presenza di un solo elemento parzialmente discorde sottolinea come il processo pur non essendo completo sia comunque in una fase molto avanzata.

Successivamente è stato domandato agli intervistati se le negoziazioni dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana fossero di tipo collaborativo o conflittuale, questo

per avvalorare la tesi dell'elaborato, in cui si cerca di capire se le negoziazioni stiano passando da fasi prettamente conflittuali a fasi sempre più collaborative. Il risultato delle risposte ha dato un 29% di intervistati che affermavano che le negoziazioni sono collaborative, un altro 29% conflittuali e il ben 43% hanno risposto che in realtà dipende dalle situazioni in quanto sono molto alternate, ovvero a volte collaborative e, a volte, conflittuali. Anche in questo caso possiamo vedere come il processo è sulla strada giusta per la sua compiutezza, anche se probabilmente a causa della natura di certi interessi coinvolti non è sempre facile o possibile ricorrere ad un rapporto collaborativo, interessante sarebbe prevedere un follow-up al fine di valutare l'evoluzione della situazione in un arco di tempo medio lungo.

Vediamo, infatti, di seguito i risultati riportati su un diagramma a torta. Non è un problema di impaginazione ma di tipo di file, in quanto ho usato odt invece dello standard word, e quindi prima di metterlo sul sito lo convertirò in pdf in modo da evitare questi problemi.

Negoziazioni collaborative o conflittuali?



L'ultima domanda posta agli intervistati ha avuto ad oggetto il ruolo dello Stato nelle negoziazioni, infatti, come abbiamo visto nel secondo capitolo, lo stato spesso funge da Terza Parte, influenzando le decisioni a volte completamente più spesso solo parzialmente.

Gli intervistati che hanno risposto alla domanda sono stati solo in 5 e hanno risposto in questo modo:

- Si tratta di un ruolo importante sia dal punto di vista legislativo che economico.
- Componente della delegazione trattante per il mio sindacato.
- Lo Stato emana le leggi (spesso troppe, confuse, confondenti e contraddittorie) su cui si sviluppano le negoziazioni.
- Non capisco cosa si intenda per “ruolo dello stato” . Se è lo stato nazionale noi siamo struttura pubblica sottoposta a contratto nazionale.
- Discutere delle varie problematiche cercando di contribuire al miglioramento e/o all'ottimizzazione dell'assistenza sanitaria.

In questa ultima domanda tutti la pensano in maniera diversa, però la maggior parte conviene nel riconoscere allo Stato una centralità marcatamente accentuata, anche in considerazione del peculiare caso dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana e in considerazione del fatto che sono tutti dipendenti dell'azienda.

## CONCLUSIONI

Questa tesi si pone come spunto per continuare la ricerca, in quanto, studiando l'argomento e soprattutto intervistando i diretti interessati, si è scoperto che c'è molto ancora da chiarire, ma che soprattutto la situazione va monitorata, in quanto le negoziazioni sono in continua evoluzione, quindi se si vuole cercare di applicare sempre più il Problem Solving si è nel momento giusto per farlo. Monitorando, poi, la situazione, si avrà la possibilità di scoprire quanto questi processi stiano legando tra loro, ma soprattutto si potrà avere un miglioramento continuo nei rapporti, che porterebbero ad una maggiore collaborazione tra le parti e di conseguenza le aziende diventerebbero più efficienti ed efficaci nell'affrontare e risolvere tempestivamente i vari problemi aziendali.

L'ampiezza del campione preso in considerazione non è certamente abbastanza grande per riuscire a trarre conclusioni di carattere generale o definitivo, è comunque, a mio parere, sufficiente per ricavarne indicazioni di massima sui recenti trend evolutivi sulla negoziazione, e fornire una prima impressione sulla realtà dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana.

Gli intervistati che hanno risposto si sono dimostrati ampiamente collaborativi rispondendo alle domande andando a volte anche oltre quanto richiesto.

Nel questionario si è chiesto agli intervistati quali strumenti del Problem Solving ritenessero adatti all'applicazione nelle negoziazioni, abbiamo visto che le opinioni in merito non sono mai risultate nettamente convergenti e probabilmente ciò è dovuto al diverso grado di conoscenza da parte degli intervistati dei vari tipi di strumenti. Gli strumenti menzionati nel questionario sarebbero, a parere di chi scrive, tutti molto utili in ambito negoziale, ma è chiaro che sarebbe necessaria una preventiva attività di formazione dei soggetti coinvolti sul Problem Solving e sulle sue tecniche. Solo in questo modo tutti sarebbero effettivamente in grado di coglierne i vantaggi.

Per quanto riguarda le altre domande, è possibile che, data la particolare natura di alcuni quesiti, in alcuni casi si sia preferito non rispondere, per esempio l'ultima domanda che alcuni non hanno ben compreso o a cui non hanno voluto rispondere

forse a mio parere è stata evitata per la particolare natura velatamente politica.

Come è stato scritto nel quarto capitolo, l'intervista era stata inviata a 12 persone di cui hanno risposto solo in 7, probabilmente il resto non ha risposto, in quanto, vista la professione di alcuni (oltre ad esser rappresentanti sindacali sono anche medici, biologi, infermieri e amministrativi) non avevano abbastanza tempo per dedicarsi all'intervista, quindi sono più che giustificati, almeno per quanto mi riguarda.

Il progetto è stato interessante in quanto mi ha dato l'opportunità di vedere nella pratica quello che ho studiato nel mio percorso di studi, e quello che ho potuto osservare durante alcune riunioni sindacali dell'azienda presa in esame, durante il mio tirocinio presso di essa.

Questo lavoro di tesi racchiude in sé sia quello che ho studiato nelle lezioni universitarie sia quello che ho vissuto durante il tirocinio, perciò posso dire, senza presunzione, che è la vera conclusione del mio percorso di studi universitari.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bonazzi, “Storia del pensiero organizzativo”, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- Bonechi, Carmignani, Mirandola, “La gestione della qualità nelle organizzazioni – Dalla conformità all'eccellenza gestionale”, Pisa, Edizioni Plus, 2009.
- Cella e Treu, “Relazioni industriali e contrattazione collettiva”, Bologna, Il Mulino, 2009.
- Chauvel, “Risolvere un problema – Metodi e strumenti per migliorare la qualità”, Milano, Editoriale Itaca, 1993.
- Del Giudice e Mariani, “Compendio di diritto sindacale”, Napoli, Gruppo Editoriale Esselibri- Simone, 2008.
- Fisher e Brown, “Troviamo un accordo – Come costruire relazioni produttive imparando a negoziare”, Milano, TEA S.p.A., 2011.
- Fisher e Shapiro, “Il negoziato emotivo – Come ottenere successo in una trattativa imparando a gestire le emozioni”, Milano, Casa Editrice Corbaccio, 2012.
- Fisher, Ury, Patton, “L'arte del negoziato - Per chi vuole ottenere il meglio in una trattativa ed evitare lo scontro”, titolo originale “Getting to yes”, Milano, Garzanti Libri S.p.A., 2012.
- Fletcher, “La negoziazione nei servizi sociali e sanitari”, Trento, Edizioni Centro Studi Erickson, 2000.
- Freund, “Smart negotiating: How to make good deals in the real world” (più o meno traducibile con: “Il negoziare astuto, o furbo, o scaltro –

Come realizzare buoni accordi nel mondo reale”), Editore Simon and Schuster, 1993.

-Meghnagi, “Una negoziazione Complessa – Attori, metodi, conoscenze”, Roma, Casa editrice Ediesse, 2001.

-Nardone, “Problem Solving strategico da tasca – L'arte di trovare soluzioni a problemi irrisolvibili”, Ponte delle grazie, 2009.

-Ury , “RISOLVERE I CONFLITTI – dallo scontro all'incontro: come trasformare i conflitti a casa, al lavoro, e nel mondo.”, Urgnano (BG) Italia, Alessio Roberti Editore Srl, 2007.

-Ury, “Il no positivo - L'arte di condurre qualsiasi trattativa senza rinunciare ai propri obiettivi”, Milano, TEA S.p.A., 2013.

-Venturini, “Problem Solving nelle PMI” ebook.

## **SITOGRAFIA**

[Http://www.chiarasvegliado.it/Il-problem-solving-l'arte-di-risolvere-i-problemi/](http://www.chiarasvegliado.it/Il-problem-solving-l'arte-di-risolvere-i-problemi/)

[Http://czinno.altervista.org/documenti/NuovaCartella/negoziazione.pdf](http://czinno.altervista.org/documenti/NuovaCartella/negoziazione.pdf)

[http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA#mediaviewer/File:PDCA\\_Cycle.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA#mediaviewer/File:PDCA_Cycle.svg)

[http://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma\\_di\\_Ishikawa#mediaviewer/File:Diagramma\\_di\\_Ishikawa.jpg](http://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Ishikawa#mediaviewer/File:Diagramma_di_Ishikawa.jpg)

[http://www.lettera43.it/politica/guide/che-cosa-sono-i-cobas\\_36995.htm](http://www.lettera43.it/politica/guide/che-cosa-sono-i-cobas_36995.htm)

<http://www.performancestrategies.it/it/giorgio-nardone-e-i-7-passi-del-problem-solving-strategico-parte-prima>

<http://www.professionisti.it/enciclopedia/voce/220/Negoziazione>

<http://www.progettoatena.it/univ/gestione/Image27.gif>

<http://www.qualitiamo.com/miglioramento/problem%20solving/freni.html>

<http://www.qualitiamo.com/miglioramento/problem%20solving/problem%20solver.html>

<http://www.qualitiamo.com/miglioramento/problem%20solving/tipi.html>

<http://www.qualitygurus.net/5W2H>

<Http://www.webalice.it/saviano.andrea>

<Www.iwolm.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming/>

## RINGRAZIAMENTI

Desidero, innanzitutto, ringraziare la Professoressa Lucia Bonechi per i suoi consigli e per la sua pazienza durante questo percorso.

Ringrazio sentitamente, inoltre, i rappresentanti sindacali dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana per la loro disponibilità a farsi intervistare e per l'aver preso parte a questo lavoro di ricerca.

Ringrazio in modo particolare i miei genitori per avermi permesso di fare quest'esperienza lontano da casa e lasciandomi la possibilità di esplorare e di cercare quel qualcosa in più di cui avevo bisogno. Senza il loro appoggio economico ma soprattutto morale non sarei qui a scrivere, sono sempre stati il mio punto fermo e lo saranno sempre.

Ringrazio anche mia sorella Ilaria e mio cognato Piero per essermi accanto nonostante la distanza, e ringrazio infinitamente il mio piccolo nipotino Samuele, che con il suo arrivo ha allietato questi anni di studio...i suoi video e le sue foto mi hanno tirata su nei momenti bui.

Ringrazio immensamente il mio fidanzato Matteo, non solo per il suo appoggio morale che non mi ha mai fatto mancare, ma anche per la sua infinita pazienza ed il suo prezioso aiuto pratico durante la scrittura di questa tesi. Da una persona intelligente come lui non smetterò mai di apprendere e ne sono felice perché è grazie a lui se in questi anni sono diventata anche io una persona curiosa e con la voglia di ampliare sempre più la mia mente.

Voglio ringraziare anche Antonella e Gianni per avermi accolta in famiglia ed ospitata con affetto nei weekend.

E infine ringrazio gli amici di sempre, quelli che ci sono sempre stati, quelli che ci saranno sempre, quelli che se ne sono andati e quelli che sono appena arrivati nella mia vita.