

Massimo Bornengo,
Antonio M. Orazi

La negoziazione sindacale

Gestione delle emozioni
e tecniche di contrattazione



CONFINDUSTRIA
FIRENZE

 FrancoAngeli

TOOLS

Indice

Premessa pag. 9

Intervista a *Giorgio Usai* » 13

Parte prima La negoziazione sindacale

- 1. Gestione delle emozioni e tecniche di contrattazione** » 25
- 1.1. Perché un discorso sulla negoziazione sindacale » 28
 - 1.2. La negoziazione nei settori merceologici » 32
 - 1.3. Gli elementi della negoziazione » 34
 - 1.4. La miglior tecnica di negoziazione » 42
 - 1.5. Che tipo di negoziatori siamo? » 45
 - 1.6. Interpretare il tavolo » 49
 - 1.7. Metodi, tattiche e tecniche di negoziazione » 55
 - 1.8. La fase finale del negoziato » 69
 - 1.9. Peculiarità caratteriali necessarie » 71
- 2. L'intelligenza negoziale** » 74
- 3. Note sull'ordinamento intersindacale italiano** » 80
- 3.1. Premesse » 80
 - 3.2. La struttura dell'ordinamento intersindacale » 83
 - 3.3. Effettività dell'ordinamento intersindacale » 85
 - 3.4. Dal centro alla periferia » 86
 - 3.4.1. Il livello nazionale » 86

3.4.2. Il livello provinciale	pag.	89
3.4.3. Il livello aziendale	»	90
3.5. La bilateralità	»	95
3.6. Nuove prospettive	»	99

Parte seconda Contributi

4. Tattiche e tecniche negoziali nell'ambito del rapporto emotivo , di <i>Paola Fabbrini</i>	»	103
5. Tipologie dei negoziatori sindacali , di <i>Massimo Richetti</i>	»	110
5.1. Il sergente di ferro	»	112
5.2. Il professore	»	112
5.3. Il manager	»	113
5.4. Il filosofo	»	114
5.5. Il tecnico	»	115
5.6. Il politico	»	116
5.7. Il funzionario	»	117
5.8. Il contestatore	»	118
5.9. Il conciliatore	»	118
5.10. La femminista	»	119
6. Il rapporto di fiducia nel tavolo negoziale , di <i>Carlo Maurizio Stiatti</i>	»	121
7. I confini della negoziazione , di <i>Alessandro Righetti</i>	»	127
8. L'uso del tempo nella negoziazione sindacale , di <i>Guido Scarascia</i>	»	135
9. Relazioni industriali , di <i>Stefano Franchi</i>	»	144
9.1. I fattori dell'attività sindacale	»	144
9.2. Una visione strategica	»	148
9.3. Riflessioni finali	»	150

Parte terza
Testimonianze

10. Un punto di vista sulle relazioni sindacali attuali , di <i>Guido Mulè</i>	pag. 153
11. La pressione al tavolo della negoziazione , di <i>Maria Grimaldi</i>	» 156
12. Una negoziazione: la retribuzione variabile , di <i>Giorgio Volpe</i>	» 162
13. Una negoziazione in un'azienda sanitaria locale , di <i>Giacomo Riina</i>	» 168
14. Un percorso negoziale difficile, le relazioni industriali in Aeroporto di Firenze da luglio 2006 ad aprile 2007 , di <i>Fabio Pecchia</i>	» 173
Gli autori	» 181

Intervista a *Giorgio Usai*, direttore dell'Area strategica Relazioni industriali ed Affari sociali di Confindustria

D. Che ne pensa di una pubblicazione che cerca di far conoscere gli aspetti della negoziazione sindacale sotto i diversi profili emotivi e comportamentali?

R. Ritengo importante l'iniziativa promossa da Confindustria Firenze di far conoscere le tecniche della negoziazione specie in una fase come questa dove, a mio giudizio, si è venuta a determinare una certa discontinuità nella formazione delle professionalità dedicate alla gestione delle relazioni industriali.

Ho la sensazione che i sindacalisti d'impresa siano ormai divisi in soli due gruppi: i professionisti "di lungo corso", da un lato, e i giovani che solo adesso iniziano questa attività, dall'altro, con un discreto divario di età e di esperienza fra gli uni e gli altri. Sembra mancare una fascia di mezzo, quella dei trenta-quarantenni. La ragione di questo? Credo sia da attribuire al protocollo del 1993 che, per la prima volta, ha introdotto regole per la contrattazione collettiva. Aver fissato i tempi, i modi, i soggetti e le materie della contrattazione collettiva da valere tanto per la contrattazione nazionale che per il livello aziendale o comunque, decentrato, ha comportato numerosi effetti positivi che, in funzione di una minore conflittualità ed una effettiva moderazione salariale, hanno favorito una dinamica economica e produttiva più regolata. Tra i diversi effetti io inserisco anche il diffondersi della sensazione che la gestione delle relazioni industriali – il "sindacale", come si dice in gergo – non costituisca più una priorità. Certamente con le nuove regole per gli assetti della contrattazione collettiva definite nel 1993, siamo passati da una situazione di anomia ad una forma di proceduralizzazione dei rinnovi dei contratti che

sembra aver indotto il convincimento che la negoziazione potesse tradursi in una mera attività burocratica. Percezione naturale quando si transita da una fase dove, per anni, ha prevalso la concezione del salario "variabile indipendente dall'economia", alla "nuova" contrattazione basata sul riconoscimento dell'inflazione programmata e del recupero del differenziale fra inflazione programmata e reale registrata nel biennio pregresso. La proceduralizzazione della contrattazione unita al momento economico di ripresa, ha assicurato – per i primi anni di applicazione del Protocollo – un periodo di relativa pace sociale e di normalità nei rapporti tanto in sede centrale che in azienda.

Di conseguenza è stato rallentato il "ricambio" fra gli addetti alle relazioni sindacali, tanto nelle aziende che nelle strutture associative ed anzi, in alcuni casi, si è proceduto ad una significativa riduzione delle precedenti funzioni sindacali con uno spostamento, certamente positivo anche se non esaustivo delle complessive esigenze aziendali, verso le aree della formazione e della definizione delle *policy* di attenzione per le risorse umane.

Quindi, e non lo dico per piaggeria, trovo lodevole un'iniziativa come la vostra così articolata e completa, che può aiutare i giovani colleghi e, ancor di più, chi ha in progetto di intraprendere questa delicata funzione, a "recuperare" quel particolare *mood* del sindacalista d'impresa e comprendere quanto sia complesso il mondo delle relazioni industriali. Sarebbe un grave errore far credere che l'attività del negoziatore sindacale sia accessibile a tutti, ritenendo magari che sia sufficiente avere una buona dialettica ed una consistente dose di comunicatività, per poter gestire efficacemente un tavolo negoziale.

Non bisogna poi trascurare il fatto che questo mestiere, data anche la complessità delle nostre organizzazioni, richiede necessariamente un lungo apprendistato attraverso il quale realizzare non soltanto il trasferimento dei saperi e del saper fare negoziazione sindacale, ma anche la consapevolezza dello stile che dovrebbe continuare ad essere proprio di chi fa il sindacalista d'impresa (e che non vuol dire solo indossare un buon abito sartoriale ma certamente avere un modo di "agire" che di per sé qualifica la persona come un professionista).

Tutto questo perché se il servizio sindacale è stata la scintilla iniziale che quasi un secolo fa ha indotto le imprese ad associarsi ed ad organizzarsi in forma di "sindacato di risposta" (alle "rivendicazioni")

dei sindacati dei lavoratori), è probabile che questa funzione continui ad essere un punto di forza dei sistemi associativi sempre che sia svolto con la consapevolezza dei cambiamenti nel frattempo intervenuti e che sempre più rapidamente interverranno.

D. Quali altre considerazioni possono essere utili per le nuove generazioni di negoziatori sindacali?

R. Penso sia utile richiamare il documento di proposte che Confindustria ha presentato nel settembre del 2005 con il titolo: *“Relazioni industriali per una maggior competitività delle imprese, lo sviluppo dell’occupazione e la crescita del Paese”*. Un documento, elaborato ed approvato da tutte le componenti del sistema, con il quale si attribuisce alle relazioni industriali una funzione ancora rilevante se finalizzate a creare condizioni di maggiore competitività. La negoziazione deve essere quindi considerata non solo come una occasione di gestione dei conflitti collettivi o plurimi, ma soprattutto rivolta a definire i modi per conseguire obiettivi comuni tra interlocutori che rappresentano interessi diversi.

La visione della negoziazione soltanto come strumento di gestione del conflitto, poteva avere una sua logica in un mercato chiuso. Oggi, per poter competere in una economia di mercato globale, si richiede che i comportamenti delle imprese, dei lavoratori e dei loro rispettivi rappresentanti, compiano un salto culturale per uscire finalmente dalla mera logica del conflitto e della contrapposizione.

Confindustria ha indicato con chiarezza questo obiettivo con il documento del settembre 2005, attribuendo alle relazioni industriali la funzione di accompagnare la profonda trasformazione che investe l’intero sistema economico-produttivo. Per far questo occorre realizzare un sistema ordinato di relazioni fra le parti in cui vi siano regole per distribuire il reddito ma anche regole per produrlo, unitamente ad un modello di rapporti che risulti sempre più di tipo collaborativo e sempre meno conflittuale. Solo così è possibile favorire la produzione di quel maggior valore aggiunto da distribuire poi fra i fattori che hanno contribuito a crearlo (lavoro, capitale ed attività imprenditoriale).

Se invece prevarranno gli stereotipi, ancora presenti in alcune parti della politica e dei sindacati, del “conflitto permanente” e della “lotta di classe”, rischiamo di rimanere esclusi dal mercato globale.

Le relazioni industriali devono quindi evolversi per il conseguimento dell'obiettivo comune: la maggiore competitività del Paese acquisibile solo con l'impegno del sistema economico e politico nel suo complesso ed in quest'ambito, per quanto di specifica competenza, attraverso uno sforzo – anche di crescita culturale – sia delle imprese che delle organizzazioni sindacali.

Tra i diversi commenti suscitati dal documento di Confindustria, non ho rilevato uno che, secondo me, almeno i sindacati avrebbero dovuto esprimere anche con una certa soddisfazione. E cioè che Confindustria, ancora nel 2005, ha operato una scelta ben precisa che consiste nel considerare i sindacati confederali quali naturali interlocutori per la gestione dei rapporti di lavoro. Una scelta non scontata considerando gli orientamenti dell'ultimo decennio ma anche la situazione in atto in altri Paesi europei. Nei Paesi del Nord Europa il sindacato non è l'interlocutore naturale dell'impresa, mentre è prevalente un rapporto più diretto tra direzione aziendale ed i lavoratori. Se la confederalità sindacale invece per noi continua ad essere un valore, è anche necessario che la rappresentatività dei sindacati confederali sia reale ed effettiva anche nelle fasi in cui si richiede un cambiamento di rotta, una modifica nello sviluppare i rapporti fra capitale e lavoro, sapendo che questo grado di rappresentatività non si dimostra con i numeri e le tessere ma con la capacità di incidere sui comportamenti nei luoghi di lavoro affinché lì si realizzino le condizioni per vincere la sfida che il mercato globale impone al sistema produttivo. È in questo contesto che si deve muovere il sindacalista d'impresa nella consapevolezza che gli schemi che sono stati adottati in passato cominciano a scricchiolare e per certi aspetti sono proprio superati. Quindi, bene trasferire e ricevere l'esperienza del passato non, però, per perpetuarla bensì per farne la base su cui costruire il nuovo.

D. Quali dovrebbero essere gli elementi caratteriali del buon negoziatore?

R. Provo ad indicare le tre caratteristiche che, a mio avviso, bisogna possedere per poter condurre un tavolo di trattativa sindacale: *Capacità - Credibilità - Correttezza*. Nell'ambito della "capacità" distinguo fra capacità soggettiva e capacità oggettiva. Per capacità soggettiva intendo la preparazione personale che presuppone la per-

fetta conoscenza, in primo luogo, del diritto civile e, subito dopo, del diritto del lavoro e del diritto processuale e poi – grande assente nella esperienza corrente – una solida conoscenza dell'economia micro e macro, per capire i fenomeni del mercato in cui operano le aziende e di riflesso i comportamenti che dovrebbero tenere le parti sociali. Rafforzata anche con la frequenza di corsi di specializzazione, deve essere ben solida la base scientifica e culturale dei giovani che si affacciano al mondo delle relazioni sindacali. Chi fa contrattazione sindacale gestisce e disciplina istituti economici e normativi che incidono direttamente sulla dinamica economica sia complessiva di sistema che di settore od aziendale. Alla rigorosa preparazione di base si deve accompagnare un costante e continuo aggiornamento e per questo occorre un'altra importante attitudine: essere sempre curiosi di conoscere, per non fermarsi alla superficie del problema ma essere desiderosi di cercare di capirne le ragioni sottostanti per trovare le soluzioni migliori che, il più delle volte, dovranno essere anche innovative trattandosi di materia – la gestione delle risorse umane – in continua evoluzione per il perenne sovrapporsi di fenomeni sociali, economici, tecnologici, culturali e via enumerando.

La contrattazione collettiva è di per sé un esercizio volto alla costante ricerca dell'innovazione per anticipare soluzioni rispetto a fenomeni che, se non modificati, non consentono alle imprese di essere più competitive. Se da un lato l'atteggiamento del sindacalista dei lavoratori è rivolto alla conservazione dell'esistente, alla difesa dei diritti acquisiti non disgiunta dalla ricerca di ulteriori tutele che corrispondono a nuovi vincoli per il datore di lavoro, il sindacalista d'impresa non dovrebbe mai avere un atteggiamento meramente difensivo, ma costantemente propositivo cercando soluzioni innovative nella consapevolezza che, nelle relazioni industriali, non sempre due punti sono uniti da una retta ma talvolta per andare da A a B occorre percorrere traiettorie più complesse. Questo è il lato più affascinante del fare relazioni industriali nell'interesse dell'impresa. Un mestiere bello, se lo si fa con passione, ma non certo fra i più gratificanti per il solo fatto che anche quando sei stato bravissimo, comunque difficilmente qualcuno te lo riconoscerà perché alla fine il tuo dante causa, l'impresa od il sistema di imprese, avranno ricevuto qualche onere in più: meno del temuto ma comunque superiore a quelli che già avevano. Per questo un grande maestro di relazioni industriali come Felice

Mortillaro, troppo presto dimenticato, soleva affermare che il contratto migliore è sempre quello scaduto! È qui che si inserisce la capacità del negoziatore: saper “portare a casa” quel *quid* di diverso ed innovativo che consente anche all’impresa di valutare positivamente l’esito della trattativa.

Da rifuggire come la peggiore delle maledizioni che può colpire un sindacalista d’impresa, la tentazione di perseguire una situazione di beata tranquillità riproducendo esperienze già affrontate e sviluppate in altri tavoli. È il modo sicuro per affossare l’innovazione che è la caratteristica principale delle relazioni sindacali.

Le innovazioni contrattuali devono essere portate avanti a piccoli passi, in quanto presuppongono cambiamenti che coinvolgono molti interessi; ciò non di meno il cambiamento deve essere continuo e deve vedere il coinvolgimento costante di tutte le parti: azienda, sindacati e lavoratori.

Non suoni banale ma dobbiamo evitare di ritenere che la negoziazione sia una partita a due, con i soli sindacati, nel presupposto che questi siano in grado di rappresentare tutto e tutti. Come insegnano gli studiosi dei fenomeni sociali, siamo una società frammentata che (per fortuna) ha (o dovrebbe aver) perso il concetto di classe e dove le esigenze delle persone, specie se lavoratori subordinati, non può più essere rappresentata in forma omogenea. Una volta soddisfatti i bisogni primari – e questo è già avvenuto da tempo – ogni persona, ogni lavoratore ha bisogni ed aspettative diverse e che solo in parte possono essere soddisfatte da una “piattaforma” sindacale. Di qui anche la capacità di innovare per non esaurire nel solo rapporto collettivo le risorse – sempre limitate – a disposizione per la negoziazione.

Per capacità oggettiva intendo la capacità di impegnare chi rappresentiamo, ovvero la capacità di rappresentanza.

È un tema che normalmente non tocca la “nostra” parte, ma che dobbiamo costantemente verificare per sapere fino a che punto i nostri interlocutori sono in grado di impegnare la propria parte. Sempre più spesso vediamo casi di contratti conclusi la cui efficacia viene dichiarata sospesa in attesa di verifiche assembleari. Tutto bene se le verifiche, cui sono soggette entrambe le parti, hanno una finalità di tipo istituzionale-statutaria. Diverso il discorso se la verifica può portare alla ridiscussione dei termini dell’accordo raggiunto. Non è questa, a mio avviso, una garanzia di maggiore democraticità ma solo di

ridotta capacità di rappresentanza. Un sindacalismo assembleare rischia di essere scarsamente rappresentativo. Chi tratta deve avere il mandato pieno ad obbligarne la propria parte, altrimenti la trattativa è bene farla direttamente con il mandante, anche se questo può creare problemi di non poco conto. Comunque, se chi ha negoziato e concluso non può poi confermare i termini del patto raggiunto, ha una sola possibilità: rimettere il mandato e dedicarsi ad altre attività più gradevoli e, magari, anche meglio remunerate.

La "credibilità" è un elemento emotivo/caratteriale imprescindibile per il buon negoziatore che deve essere capace di "meritare la fiducia" dei suoi rappresentati così come dei suoi interlocutori. Non confondiamo mai la tattica con la furbizia: opportuna la prima, da evitare la seconda. Le relazioni sindacali si sostengono sul rapporto interpersonale: chi è credibile ha la fiducia dell'altro, ferma restando la corretta contrapposizione di idee e soluzioni. Ancora è dato di vedere ai tavoli sindacali, quell'atteggiamento bizantino fatto di sottigliezze, pedanterie, cavillosità, ragionamenti tortuosi per sviluppare un mercanteggiamento continuo e tedioso. Non credo sia utile, al di là del piacere personale di verificare chi è il più "furbo" fra i due. Credo invece che sempre più dobbiamo pretendere, a tutti i livelli, che il negoziato sia fra professionisti della materia, certamente abili negoziatori ma non "venditori di tappeti" (scusate la franchezza). Nel negoziato abbiamo un obiettivo da raggiungere, che potrà anche modificarsi nel tempo, e la possibilità di conseguirlo sarà tanto maggiore quanto le nostre argomentazioni saranno sorrette da valutazioni oggettive, da riscontri quantitativi, da correlazioni logiche fondate su una seria preparazione tecnico-giuridica: questo è il "punto di appoggio" della credibilità del buon negoziatore. Se il sindacalista è credibile ha il vantaggio di essere accettato anche quando sbaglia (e capita, certo che capita di sbagliare!).

Sull'elemento caratteriale della "correttezza" sono particolarmente intransigente. A parte il fatto che si tratta di una qualità necessaria quale che sia l'attività svolta, diventa imprescindibile se si fa il negoziatore sindacale. La correttezza, che vale per tutti coloro che partecipano alla trattativa sia da una parte che dall'altra, si esprime in varie forme, com'è ovvio. Mantenere la correttezza al tavolo vuol dire infatti non alzare la voce, non utilizzare espressioni volgari, non interrompere l'interlocutore, rispettare il ruolo di ciascuno e ricordarsi

sempre che al tavolo sindacale tutti hanno uguale dignità, sono tutti di pari livello in quanto rappresentanti e portatori di interessi tutti legittimi per definizione. Ma la correttezza si esalta nella gestione dei rapporti personali fuori ed all'interno del negoziato. Chi è corretto sarà sempre rispettato ed ascoltato in tutti i tavoli sindacali.

Ricapitolando: la correttezza rafforza la credibilità del negoziatore; la correttezza e la credibilità, poggiate sulle capacità, soggettive e oggettive, rendono il negoziatore sindacale efficace.

Non sembri una nota di snobismo ma credo sia giusto consigliare ai giovani interessati a questo mestiere, di frequentare anche le scuole dove insegnano a giocare a *bridge*. Non solo perché è un gioco che ti abitua a ragionare, a prevedere, a calcolare ma soprattutto perché, nelle scuole serie, ti insegnano anche cosa vuol dire la "presenza al tavolo" e cioè come si deve comportare un buon giocatore di *bridge*. E un sindacalista è anche un buon giocatore di *bridge*, non certo di *poker* perché nel nostro mestiere non c'è né l'azzardo né il bluff, ma un solido ragionamento razionale.

D. A livello confederale come si può definire il clima negoziale? Ci sono differenze significative rispetto agli altri livelli negoziali?

R. Non mi sembra di poter dire che ci siano differenze sostanziali né di clima né di comportamento. Ho la sensazione che più si sale di livello (semplificando: dall'aziendale, al territoriale, al settoriale di categoria, al confederale), maggiore deve essere il grado di modestia con il quale affrontare il negoziato. Via, via che il confronto riguarda una platea di imprese sempre più ampia, devi avere la consapevolezza che stai rappresentando interessi sempre più differenziati spaziando da quelli dei settori manifatturieri (che già al loro interno non hanno quasi più niente di omogeneo), a quelli delle imprese di servizi innovativi e tecnologici (dove il fattore lavoro si gestisce secondo schemi significativamente diversi da quelli propri del manifatturiero), al grande mondo dei servizi a rete (energia, telecomunicazioni, trasporti, poste, ecc.) dove la gestione delle risorse umane somma alle difficoltà di mantenere la continuità dei servizi h24 (e cioè, notte e giorno, tutti i giorni dell'anno), quella di doverli garantire al cliente/utente evitando che sia quest'ultimo a diventare "ostaggio" nelle controversie.

Ecco che agli aspetti caratteriali prima ricordati devi aggiungere una buona dose di modestia perché non puoi presumere di sapere tutto di tutti. Ed è allora con questo spirito che affronti i negoziati interconfederali ed ancor più le fasi di concertazione con il Governo. Devi sapere che il grado di attenzione deve essere elevato al massimo livello per cogliere tutti gli aspetti positivi e negativi che possono ricadere sulla pluralità così differenziata dei tuoi rappresentati. Niente di drammatico, lo si fa ma ancora una volta bisogna avere la propensione al confronto, alla collaborazione, al famoso "gioco di squadra" per raccogliere all'interno del sistema tutte le indicazioni, i suggerimenti, le precisazioni che ti torneranno utili quando, in perfetta solidità, svolgi il ruolo di portavoce/capo delegazione. Affrontare confronti e negoziati di livello confederale richiede, come in tutte le altre ipotesi ai diversi livelli, una severa fase di preparazione al tuo interno per approfondire e calibrare i possibili obiettivi sapendo che quando rappresenti interessi così differenziati, il tuo compito non è mediare le diverse posizioni ma essere in grado di fare sintesi fra punti di vista che possono essere anche fortemente contrapposti.

Sono quindi tutte esperienze nelle quali i dati caratteriali della capacità, della credibilità e della correttezza, giocano un ruolo centrale ed a questi devi aggiungere l'altro che è quello della pazienza da esercitare al massimo perché non puoi mai essere né supponente né insofferente. Sembra un po' tutto molto complicato ma, vi assicuro, che alla fine, quando si conclude un negoziato, se tutte queste cose hanno funzionato, la soddisfazione personale normalmente c'è. E questo, nella professione, conta.