

TENDENZE



**Tattiche, abitudini e strategie  
nella contrattazione collettiva**  
**Una testimonianza\***  
*Mario Ricciardi\*\**

**1. Un esordio (quasi) per caso**

Una quindicina d'anni fa, per una di quelle vicende della vita che succedono (quasi) per caso, mi è capitato di intraprendere l'esperienza di negoziatore sindacale. Sul finire degli anni novanta del secolo scorso, un collega più anziano e autorevole fu chiamato a far parte del comitato direttivo dell'Agenzia che stipula, in rappresentanza delle pubbliche amministrazioni, i contratti collettivi di lavoro del pubblico impiego, l'Aran. Un giorno mi chiese se ero disponibile a collaborare come consulente dell'Agenzia. Io avevo un'idea molto vaga di quello che ciò avrebbe comportato, ma mi sentivo stimolato dalla nuova avventura e assentii. Del resto, sapevo che i contratti di collaborazione all'Aran avevano durata breve, di tre mesi in tre mesi, e pensavo che se la cosa non avesse funzionato avrei potuto facilmente rinunciare.

Allora non potevo immaginare che l'avventura sarebbe durata per 12 anni, dal 1998 al 2009, occupando, di fatto, una parte molto importante del mio tempo. Un anno e mezzo dopo l'inizio della mia consulenza il collega si dimise dal comitato direttivo, io fui nominato al suo posto, così la vicenda, iniziata per caso e senza vera consapevolezza, si fece seria e impegnativa: ogni settimana partivo per Roma il martedì, dopo aver fatto lezione in università (che mi aveva regolarmente autorizzato a svolgere questo ulteriore incarico), per rientrare a casa di solito il giovedì sera, ma non mancarono occasioni in cui il soggiorno durò per buona parte della

\* Dedico questo scritto alla memoria di Gianni Garofalo. Ci trovammo a essere controparti nella trattativa per la stipulazione del contratto per il comparto università, all'inizio dello scorso decennio: trovarci ai due lati opposti del tavolo ci aveva abbastanza divertito, ma prendemmo la trattativa entrambi molto sul serio. Anche grazie a Gianni quello è stato uno dei migliori contratti del settore pubblico.

\*\* Mario Ricciardi è docente di Relazioni industriali nell'università di Bologna.

settimana, in qualche caso anche la domenica, e con non infrequenti veglie notturne: ma di questo parleremo più avanti.

Dopo avere concluso, ormai quattro anni or sono, quell'esperienza, mi è capitato più volte di occuparmi di lavoro pubblico, ma non avevo mai provato a riflettere sul «mestiere» del negoziatore. L'occasione per farlo si è presentata di recente, preparando un seminario universitario sulla contrattazione collettiva. In quell'occasione ho scritto, quasi di getto, alcune pagine, pensando di destinarle a una circolazione limitata ai miei studenti. Chi le ha lette mi ha però invitato a farle conoscere a un pubblico più vasto, ed è questa la ragione per cui, vincendo una certa ritrosia, ho deciso di dare alle stampe questa testimonianza, in una versione più stringata rispetto al paper iniziale.

## 2. Mandanti e alleati: attenzione al fuoco amico

Chi svolge attività negoziale a livelli elevati normalmente è un rappresentante. Non è, cioè, né un datore di lavoro né un lavoratore dipendente. Di solito è un dirigente di un'organizzazione di imprenditori o un dirigente sindacale: in entrambi i casi può aver lavorato nel settore i cui lavoratori rappresenta (ma non è detto), ma in ogni caso da parecchio tempo non è più «in produzione», come si dice, ma è un rappresentante (sindacalista) di professione.

Accade così anche nel settore in cui mi trovavo a operare io. L'Aran è un'Agenzia relativamente piccola, ma con un compito assai vasto, quello di rappresentare tutte le pubbliche amministrazioni, che sono diverse migliaia, sparse dalla Valle d'Aosta alla Calabria, con oltre tre milioni di addetti.

A capo dell'Agenzia vi è un comitato composto da cinque persone, tre delle quali nominate dal governo e due dagli organismi che raggruppano le autonomie locali. Sono persone dalle più varie provenienze, che sono, o dovrebbero essere, esperti di relazioni industriali. Nel comitato direttivo vi sono stati, nei vent'anni della sua esistenza, docenti universitari, dirigenti pubblici, qualche manager proveniente dall'impresa privata, dirigenti delle autonomie locali.

La nomina del comitato direttivo – come abbiamo detto – è riservata in parte al governo in parte alle autonomie locali. Ciò significa, naturalmente, che a ficcarci il naso sono i partiti, prima di tutto i partiti di go-

verno, anche se per un certo periodo vi fu un accordo di fatto in base al quale uno o due posti andavano anche all'opposizione. Che questo fosse il meccanismo è in qualche modo fisiologico, trattandosi di nomine appunto politiche, sia pure sottoposte ad alcuni criteri di competenza definiti dalla legge. Del resto, fare contratti nel settore pubblico è un compito che ha evidenti ripercussioni politiche e ricadute nell'ambito del *decision making* pubblico: considerato il mix di competenza tecnica e affidabilità necessari per districarsi in questo mondo complesso, è tutt'altro che scandaloso che la politica ci metta lo zampino.

Tuttavia, il problema dell'efficacia dei comportamenti del rappresentante dei datori di lavoro non è riconducibile soltanto alla storia personale (sulla quale la tendenza dei giornali è di introdurre coloriture maliziose, ma quasi sempre inesatte) dei soggetti nominati per rappresentarli. Il problema è invece quello del rapporto tra rappresentati e rappresentanti: questo tema non riguarda soltanto il settore pubblico, nel quale peraltro la questione si presenta con connotati specifici, ma più in generale il ruolo dei rappresentanti nelle trattative sindacali di qualunque settore.

Come abbiamo già detto, ai tavoli delle trattative siedono normalmente dei rappresentanti. Il loro ruolo si svolge dunque sulla base di un mandato che i datori di lavoro hanno loro conferito. Può essere un mandato formalizzato, come nel caso degli atti d'indirizzo del settore pubblico, oppure informale, come accade nel settore privato. Può essere un mandato più o meno generico, ma è necessario fin dall'inizio che il rappresentante sia perfettamente conscio dei limiti del proprio mandato, ovvero sia di quelli che i suoi rappresentati considerano i confini oltre i quali non si può andare, e di quelli che sono da considerare gli obiettivi prioritari. Naturalmente la tattica negoziale fa sì che entrambe le parti si presentino alla trattativa «sparando» richieste molto più ambiziose di quelle che sanno realisticamente di poter ottenere, ma in realtà il solo modo per poter iniziare e condurre una trattativa in modo efficiente ed efficace è quello di sapere fin dalle prime battute dove si vuole andare a parare, e ancora meglio, che gli obiettivi essenziali siano condivisi, o ancor meglio definiti assieme, per ciascuna delle parti del tavolo di trattativa, da rappresentanti e rappresentati. Occorre sapere che anche le controparti hanno quasi certamente definito un recinto di obiettivi non negoziabili, quelli che bisogna in ogni caso «portare a casa».

Il fatto è che questa chiarezza d'intenti spesso non c'è. Le ragioni per

cui sovente capita di iniziare una trattativa abbastanza al buio è che spesso i datori di lavoro non sono d'accordo tra loro sugli obiettivi che vogliono raggiungere (ad esempio si dividono tra «falchi» e «colombe»), oppure non hanno la percezione esatta di ciò che è realisticamente possibile ottenere, oppure esiste una differenza di valutazione sulle modalità di conduzione della trattativa tra i rappresentanti, che sono professionisti della trattativa, e i rappresentati, che pensano di avere (ed effettivamente hanno) l'ultima parola. Il caso peggiore – che si è effettivamente verificato non poche volte nella mia esperienza all'Aran – è quando i datori di lavoro vogliono utilizzare i negoziatori come «carne da cannone» da mandare allo sbaraglio nello scontro con le controparti, per poi intervenire loro nella trattativa e prendersi il merito della conclusione, magari concedendo in extremis ciò che avevano tassativamente detto ai rappresentanti di non concedere.

Quello che ogni buon negoziatore deve fare, ancor prima di sedersi al tavolo delle trattative con le controparti, è farsi un'idea molto precisa delle caratteristiche di coloro che va a rappresentare, della loro affidabilità e del loro grado di lealtà, stringendo patti chiari fin dall'inizio per evitare scavalcamenti e fuoco amico. È capitato a me, durante una difficile trattativa per il contratto della sanità, di assistere a dichiarazioni giornalistiche di assessori regionali della sanità che aprivano alle richieste sindacali, mentre la delegazione trattante era impegnata in un braccio di ferro con le stesse organizzazioni sindacali al tavolo delle trattative. Oppure, nel caso opposto, di aprire una trattativa sul contratto del comparto scuola in base a indicazioni del tutto generiche, per poi venire chiamato a rapporto dal ministro ed essere rudemente invitato a chiedere alle controparti sindacali cose che tutti sapevano non essere assolutamente possibile ottenere. Per assistere poi a un'inversione di 360 gradi del ministero quando apparve chiaro che la tensione sociale provocata dallo stallo della trattativa stava trasformandosi in un problema per il governo.

In realtà, quando si inizia e si gestisce una trattativa bisognerebbe sapere bene, sia i rappresentanti sia i rappresentati, fino a che punto si possono sostenere comportamenti rigidi su posizioni che si sa essere insostenibili. È noto che, di fronte a comportamenti di chiusura al tavolo delle trattative, i sindacati tendono a un certo punto ad andare a fare pressione, attraverso scioperi e manifestazioni, direttamente su coloro che ritengono essere i responsabili del comportamento imprenditoriale.

Chi conduce le trattative deve capire quale è la capacità di resistenza di costoro. È una resistenza che si misura in una minaccia di perdita di voti nel settore pubblico e di perdita di produzione nel settore privato. Se questa capacità di resistenza è debole, meglio non insistere e alleggerire la tensione con qualche concessione.

Va detto, ovviamente, che le cose stanno nella maniera descritta quando il sindacato è forte e rappresentativo, e vi è un certo equilibrio tra le parti nelle trattative. In una fase di crisi, o se l'obiettivo della parte datoriale non è quello di stipulare un contratto, ma di bloccare le relazioni contrattuali e ridimensionare drasticamente il ruolo dei sindacati, come è accaduto negli ultimi tempi nel settore pubblico e non solo, le cose vanno diversamente: il ruolo del negoziatore e del negoziato diventano allora di pura facciata. Le relazioni industriali lasciano vuoto il terreno nel quale dilaga la politica, e questo è un altro film, con altri protagonisti.

### **3. La «squadra»: colleghi e aiutanti**

Non si contratta da soli: a misurarsi al tavolo delle trattative c'è una delegazione, con un capo e un gruppo più o meno numeroso di collaboratori. Nel mio caso i collaboratori erano alcuni dirigenti generali della pubblica amministrazione, un numero variabile di dirigenti non generali e alcuni funzionari, per lo più laureati, alcuni in possesso di abilitazioni professionali. Una squadra non numerosissima, spesso impegnata a fronteggiare delegazioni di quattro o cinque volte più grandi di parte sindacale. Ma il numero, una volta sorpassata una certa soglia, non è importante: non siamo a un incontro di calcio, e comunque contano di più tecnica, coesione e doti individuali.

Verrò subito a parlare della squadra delle trattative, ma prima devo fare qualche accenno sulla squadra che guidava tutta la macchina della parte datoriale, cioè il comitato direttivo dell'Aran. Composto – come ho ricordato – da cinque persone, di diversa estrazione professionale, territoriale, culturale. Nei miei 12 anni di Aran ho incrociato nel comitato direttivo una decina di colleghi e tre presidenti. Si è trattato di persone che, più o meno direttamente, già si conoscevano tra loro, almeno di fama, facendo parte del circuito, tutto sommato abbastanza ristretto, degli esperti e degli operatori delle relazioni industriali.

Naturalmente anche nel microcosmo di un comitato direttivo composto di cinque persone possono verificarsi, e di fatto si verificano, dinamiche competitive. Chiudere un contratto con successo e con l'approvazione dei propri «mandanti»; introdurre nel contratto di propria competenza qualche istituto innovativo, che magari fa da battistrada per altri contratti; risparmiare (se si è rappresentanti di parte datoriale) un po' di risorse economiche rispetto a quelle inizialmente stanziato: sono tutte «medaglie» che ciascuno desidera appuntarsi sul petto, e che possono, magari, essere utili per una riconferma nel mandato successivo. Tuttavia, al di là di una moderata competitività, prevale comunque lo spirito di squadra, rafforzato dalla comune consapevolezza di essere una sorta di cittadella assediata dalle controparti, e talvolta, ancora di più, dai propri rappresentati: per cui ogni frattura interna diventerebbe un segnale di debolezza che il gruppo, nel suo insieme, non può e non vuole permettersi.

Costruire lo spirito di squadra, importantissimo nel rapporto con i pari, è altresì fondamentale nel rapporto con i propri collaboratori. Nel caso dell'Aran i collaboratori hanno storie professionali frutto di una seria selezione, come i dirigenti generali, e anche i dirigenti semplici provenienti da ministeri e pubbliche amministrazioni. È questo il caso in cui chi ha responsabilità di leadership di un gruppo di negoziatori non sceglie i suoi collaboratori, ma se li trova già bell'e pronti. Diverso è il caso di chi può scegliersi la squadra. In entrambi i casi, tuttavia, è essenziale far capire fin dall'inizio l'importanza di collaborare per ottenere un risultato che alla fine può essere soddisfacente per tutti.

Innanzitutto è necessario che chi ha la responsabilità di guidare il gruppo conosca storia e caratteristiche dei collaboratori, allo stesso modo si faccia conoscere da loro. La trasparenza e la reciproca conoscenza sono fondamentali per lavorare assieme in modo produttivo. In secondo luogo, è opportuno che il leader abbia ben chiari fin dall'inizio gli obiettivi da raggiungere, e li condivida, se non con tutto il gruppo, almeno con i suoi più stretti collaboratori. È evidente che nella conduzione di una trattativa vi sono informazioni che devono restare riservate, ed è compito del leader non essere inutilmente segreto o diffidente in maniera maniacale, ma anche sapere esattamente quali informazioni passare e a chi. È fondamentale poi essere capaci di trascinare i collaboratori dando l'esempio: una trattativa è un processo faticoso, che può diventare complesso sul piano psicologico, ma anche nervoso e perfino fisico, come

quando gli incontri si moltiplicano, il confronto diventa aspro e si è impegnati in orari che vanno oltre il normale impegno lavorativo.

L'attività del negoziatore non è fatta di routine, ma dell'alternarsi disordinato di periodi anche molto intensi, intervallati da periodi più o meno lunghi di relativa quiete. Il leader deve essere sempre il più informato e preparato su tutti i temi argomento della trattativa, ma deve essere anche in grado di distribuire i compiti, assegnare ai vari collaboratori l'attività istruttoria sui diversi aspetti giuridici ed economici del negoziato, lasciando al momento giusto che anche altri componenti della delegazione trattante assumano ruoli da protagonisti e si assumano responsabilità, in modo che, alla fine, gli onori (e gli oneri) della conclusione siano sentiti come propri da tutti i partecipanti.

Non è sempre facile ottenere dal gruppo il massimo sforzo. Capita di avere a che fare talvolta con collaboratori capaci, ma da troppo tempo inseriti nei rapporti negoziali negli stessi settori e con le stesse controparti, quindi carichi d'esperienza ma fin troppo convinti di avere «in pugno» le trattative, o, al contrario, catapultati nel mondo della negoziazione dopo esperienze professionali di tutt'altro tipo, quindi bisognosi di un adeguato periodo di esperienza concreta per diventare effettivamente operativi. Nel primo caso si può pensare che una certa rotazione negli incarichi sia opportuna per evitare la cristallizzazione delle esperienze, ma il secondo caso dimostra che tale rotazione deve essere compiuta *cum grano salis*. Quella necessaria per raggiungere il miglior risultato è un'alchimia difficile, nella quale bisogna dosare adeguatamente pazienza e decisione.

#### 4. Le controparti

Se è necessario conoscere a fondo i propri rappresentati e i propri collaboratori, altrettanto (se non più) necessario è, per il negoziatore delle relazioni industriali, conoscere le proprie controparti. Le considerazioni che seguiranno riguardano ovviamente la conoscenza della controparte sindacale, poiché nascono dall'esperienza di un rappresentante dei datori di lavoro, ma possono benissimo essere applicate, *mutatis mutandis*, alla controparte datoriale.

Conoscere la controparte significa, innanzitutto, conoscerne la storia e

le strategie. La conoscenza della storia sindacale può apparire pleonastica a un osservatore superficiale, che ritenga importante conoscere le tattiche e gli obiettivi attuali piuttosto che la tanta acqua passata sotto i ponti della storia recente del nostro paese. Invece non è così. I comportamenti dei sindacati italiani risentono in realtà dell'imprinting delle loro origini, e avvenimenti anche di tempi ormai passati sono fondamentali per capirne le strategie e le dinamiche odierne. Conoscere le diverse traiettorie della storia dei sindacati che agiscono sul proscenio delle relazioni industriali è fondamentale per poterne capire, e in qualche misura perfino prevederne, i comportamenti.

Naturalmente ciò non è vero sempre e comunque. Accanto alla storia e alle caratteristiche «macro» delle confederazioni sindacali, non bisogna dimenticare che le federazioni delle varie categorie aderenti alle singole confederazioni possono avere comportamenti anche notevolmente diversi tra loro. Per dirla in modo molto generico e approssimativo, bisogna notare che anche all'interno della stessa confederazione sindacale vi sono organizzazioni di categoria «falco» e altre «colomba»: la conoscenza delle dinamiche interne alle confederazioni sindacali, delle propensioni e della storia contrattuale di ciascuna di esse non è meno importante, per il negoziatore, della conoscenza della storia sindacale generale.

Una volta appurate le caratteristiche di scenario delle controparti, è naturalmente fondamentale sapere chi si ha concretamente davanti, dall'altra parte del tavolo, ovvero sia la provenienza professionale, le propensioni, l'eventuale appartenenza politica. Quando si contratta a livello nazionale, ma la stessa cosa si può dire, in parte, per ogni negoziato, si hanno davanti persone con la loro psicologia, il loro carattere, i loro pregi e difetti. Soprattutto quando si contratta a livelli elevati è sempre bene ricordare che i leader delle organizzazioni sindacali, e in qualche misura anche la corona di negozianti che li circonda, è il risultato di un processo di selezione che ha avuto diversi passaggi e diversi livelli: non si diventa leader sindacali senza aver passato una dura selezione, prima nei luoghi di lavoro, poi a livello territoriale, infine nazionale. Quale che ne sia l'età, si tratta di persone che hanno vinto congressi, superato concorrenti, fatto alleanze, oltrepassato conflitti, e che, quale che sia l'altruistica dedizione ai rappresentati che essi posseggono e vogliono trasmettere, si tratta comunque di «vecchie volpi» che hanno fatto carriera e intendono continuare a farla.

Mai sottovalutarli, insomma, ma tenere presente quali possono essere le motivazioni che hanno, che sono certamente quelle di rappresentare al meglio i lavoratori (almeno quelli iscritti al sindacato), ma sono quasi certamente anche quelle di apparire particolarmente bravi e abili, per riaffermare la loro leadership nell'organizzazione e guadagnare punti nei confronti dei possibili competitori e/o dei leader delle altre organizzazioni, o anche semplicemente per sconfiggere gli avversari interni al prossimo congresso.

La conoscenza delle controparti è necessaria anche per interpretare correttamente i «giochi» negoziali. Spesso le delegazioni al tavolo delle trattative sono costruite in modo molto mirato. Vi sono di solito gli esperti dei singoli temi negoziali: l'esperto dei calcoli salariali, quello che conosce nei dettagli la normativa dei precedenti contratti, quello che sa tutto della legislazione riguardante il settore. Ma talvolta vi sono anche tattiche più sottili, come la presenza nella delegazione del membro che ha il compito di tenere un atteggiamento più aggressivo, cercando di mettere a disagio la controparte, e di quello che ha invece il compito di mediare e raffreddare il clima negoziale: come nel vecchio «gioco del poliziotto buono e del poliziotto cattivo». Naturalmente il buon negoziatore è colui che non cade nelle trappole della controparte, che non si fa imbrogliare né intimidire, ma è in grado di controbattere a tono e nel merito a ogni richiesta, avendo ben chiari gli obiettivi, finali e intermedi, che vuole raggiungere, mantenendo sempre un buon grado di freddezza e di razionalità in ogni situazione.

È sempre fondamentale analizzare con attenzione le piattaforme sindacali, cioè il più o meno ampio, ma generalmente lungo, elenco di richieste che i sindacati presentano all'inizio delle trattative. La lettura è di solito molto istruttiva: leggendole si può avere un'idea di tutto, o quasi tutto, il *cabier des doléances* che i sindacati hanno raccolto in decine o centinaia di assemblee tenute in giro per il paese, nei luoghi di lavoro e fuori. Si tratta spesso di richieste abbastanza affastellate: il compito della controparte è quello di distinguere quelle fatte per riempire la piattaforma o per dare soddisfazione a qualche categoria di lavoratori rappresentati, o semplicemente per aumentare la pressione verso la controparte, da quelle che sono le vere priorità, le richieste che il sindacato ritiene più importanti e prioritarie, e quelle che considera irrinunciabili, ovverosia quelle senza aver ottenuto le quali non potrebbe decentemente ripresentarsi

davanti ai lavoratori nelle assemblee, che di solito seguono la chiusura del contratto, senza subire contestazioni o rischiare addirittura di vedersi bocciare il contratto. È fondamentale capire da subito quali di queste richieste essenziali possono essere compatibili con le risorse a disposizione e le esigenze della parte che si rappresenta, e quali possono essere le ragioni di scambio con le esigenze che si devono rappresentare.

Anche a questo proposito occorre tenere conto del fatto che i sindacati non sono tutti uguali. Innanzitutto perché spesso rappresentano settori lavorativi non omogenei (ad esempio, soprattutto impiegati o soprattutto operai; oppure, come accade nel pubblico impiego, componenti diverse della forza lavoro, ad esempio soprattutto insegnanti o personale tecnico, medici o infermieri, ricercatori o personale amministrativo). Ovviamente i sindacati tendono a rappresentare con più forza le rivendicazioni dei settori di forza lavoro più numerosi e/o sindacalmente più attivi. Ogni sindacato tende in realtà a essere «pigliatutto», cioè a cercare di catturare la rappresentanza di tutti i vari segmenti della categoria nella quale opera (ad esempio, la scuola o la sanità). Ma ogni sindacato, alla fine, è consapevole di dover innanzitutto rappresentare le istanze dei lavoratori che costituiscono la parte maggioritaria e/o più attiva (che di solito è anche quella più rappresentata nella delegazione trattante) della sua base associativa, pur senza rinunciare a incursioni anche tra i settori meno numerosi e meno rappresentati, oppure rappresentati da altri sindacati.

## 5. Il negoziato

Ogni negoziato ha la sua storia, ed è impossibile fornire una sorta di manuale di comportamento con validità generale, tanto diverse sono le condizioni di contesto, i protagonisti, gli imprevisti che si verificano e si sommano in ogni trattativa. Chi scrive ha trascorso 12 anni conducendo una ventina di trattative, tra accordi intercompartimentali e rinnovi di contratti nazionali (nei comparti della scuola, della sanità, dell'università e della ricerca). Pur trattandosi di comparti appartenenti tutti al pubblico impiego, e pur essendo relativamente omogeneo il gruppo delle controparti, ogni trattativa ha avuto una sua storia, incomparabile con le altre e con le precedenti. È possibile dunque soltanto fare alcune osservazioni nate dall'esperienza, senza alcuna ambizione di essere ricette con valore generale.

### **5.1. Uniti o divisi**

Un primo dato che nasce dall'esperienza è che in Italia esiste un pronunciato pluralismo sindacale, il che significa non soltanto che vi sono molti sindacati (nel pubblico impiego molti sindacati autonomi, oltre alle tre confederazioni più grandi), ma che tra essi vi è una forte competizione e spesso strategie e concezioni del «mestiere» sindacale molto diverse. Ciò non significa, naturalmente, che il negoziatore di parte datoriale si trovi sempre davanti a una controparte divisa o rissosa al suo interno: ciò che capita più spesso è che i sindacati, prima ancora di sedere al tavolo delle trattative, cerchino una mediazione tra le rivendicazioni che stanno a cuore a ciascuno di essi, provando naturalmente a portare a casa il più possibile, presentando, almeno all'inizio, richieste che sono la somma di tutte le richieste di ciascuno di essi, ma trovando comunque un accordo di massima sugli obiettivi che considerano più importanti e che consentiranno loro di presentarsi alla «platea» di iscritti e simpatizzanti come vincitori, non come sconfitti.

Ci si può chiedere se sia meglio avere di fronte una controparte compatta o divisa, e come è opportuno comportarsi nell'uno e nell'altro caso. L'esperienza di chi scrive è che, in generale, è preferibile avere davanti una controparte unitaria. Quando le controparti sono rissose al loro interno tendono ad alzare il tiro delle richieste per scavalcare gli altri partner, a ricorrere più spesso al conflitto, rendono più difficile raggiungere accordi e fare buoni contratti.

Il compito del buon negoziatore è, almeno fino a un certo punto, verificare quanto le diverse richieste che provengono dalla controparte siano compatibili tra loro e con le proprie possibilità ed esigenze. Naturalmente, se la controparte è irrimediabilmente divisa si pone a un certo punto l'esigenza per il negoziatore di decidere la chiusura del contratto con quei sindacati disponibili a trovare un accordo. Una volta esperito ogni tentativo di mettere insieme il massimo numero di interlocutori possibile su un'ipotesi di accordo che accolga le rivendicazioni accettabili e metta nero su bianco le condizioni che il datore di lavoro ritiene irrinunciabili, occorre chiudere con i sindacati disponibili. Si tratta comunque di una decisione delicata e difficile.

Nel settore pubblico è molto d'aiuto la norma che prevede che comunque il contratto vada firmato con sindacati rappresentativi della mag-

gioranza dei lavoratori, mentre nel privato non è ancora così, almeno finché non entreranno effettivamente in vigore i recenti accordi interconfederali sulla rappresentatività. A dettare la soluzione possono essere varie considerazioni, escludendo qui quella (che pure si verifica sempre più spesso nell'attuale clima delle relazioni industriali) che il datore di lavoro voglia appositamente tener fuori qualche organizzazione dalla firma del contratto, con la volontà di isolarla per indebolirla. In realtà, quando si verificano casi in cui si pone il problema di chiudere un contratto sapendo che vi è una o più organizzazioni sindacali dissenzienti, e messo in atto ogni tentativo possibile per recuperarne il consenso, la valutazione che spetta al negoziatore è, da un lato, considerare quali sarebbero i costi in termini di conflittualità da parte dei sindacati disposti alla sottoscrizione che si dovrebbero sopportare non chiudendo l'accordo, dall'altro, anche quali sarebbero i costi in termini di conflittualità e di eventuale contenzioso successivo, anche giudiziario, da parte del sindacato o dei sindacati dissenzienti. A ciò consegue, da un lato, che la presenza di sindacati dissenzienti richiede una particolare attenzione e un particolare scrupolo nel concludere un accordo che sia attaccabile il meno possibile, sia dal punto di vista tecnico sia di quello del merito, dall'altro, a fare in modo che il dissenso sia circoscritto all'episodio contrattuale in questione, valutando con attenzione i rischi che la rottura con organizzazioni che abbiano un buon grado di rappresentatività può presentare nel lungo periodo.

## ***5.2. Contatti formali e informali***

Una trattativa si articola sempre in una pluralità di riunioni. Da quelle iniziali, nelle quali le parti devono prima di tutto studiarsi, ascoltare con attenzione le richieste della controparte, cercare di chiarire eventuali punti oscuri, valutare i costi e i vincoli che ciascuna di esse comporta. A quelle successive, in cui comincia la schermaglia nella quale ciascuna parte interviene per illustrare cosa pensa delle richieste della controparte e per sostenere la ragionevolezza delle proprie, fino alla fase finale, nella quale di solito la rappresentanza datoriale presenta una bozza di possibile accordo, nella quale sono contenute le richieste sindacali che considera accettabili.

Per arrivare alla fase finale occorre un'attenta valutazione dei temi messi sul tappeto: tale valutazione si svolge in parte negli incontri formali, che hanno cadenza variabile, diventando man mano più ravvicinati

quando la trattativa si avvia verso la conclusione, che di solito consiste in un'unica, lunga riunione non stop. Tuttavia gli incontri formali, pur avendo il pregio di svolgersi in modo trasparente, diventano spesso occasione, se non di propaganda, quanto meno per dimostrare alla propria platea di rappresentati la fedeltà ai mandati ricevuti e il modo deciso di affermare le ragioni della propria base: ciò tanto più quanto più frammentata è la delegazione sindacale, e vi sono quindi forti motivazioni per affermare la propria identità anche al tavolo delle trattative. Sovente, insomma, le trattative ufficiali si rivelano poco adatte, da sole, a operare quelle mediazioni che pure sono necessarie per raggiungere un accordo.

Le trattative si svolgono quindi anche in una serie di incontri riservati, colloqui con singole delegazioni, telefonate, nel corso delle quali si prospettano mediazioni, si sondano le intenzioni delle controparti, si svelano, almeno in parte, anche quelle intenzioni che non è opportuno rivelare del tutto in riunioni ufficiali. Il vantaggio è quello di potersi parlare senza quel sovraccarico di rigidità che è tipico delle riunioni ufficiali, il rischio è quello di creare equivoci, voci incontrollate (la controparte mi ha detto...), gelosie tra chi è stato consultato e chi no.

C'è comunque un comportamento che va sempre tenuto nelle trattative, sia quelle formali sia quelle informali, ed è la linearità e la buona fede che devono ispirare i propri comportamenti e che bisogna sempre pretendere dalle controparti. Non bisogna tenere comportamenti contraddittori, confezionare trappole, dire e disdire. Allo stesso tempo bisogna chiarire con nettezza alle controparti che non possono «giocare» con la buona fede e la pazienza di chi siede di fronte a loro. Meglio non convocare una riunione o annullarne una già fissata se non si è sicuri del comportamento che si deve tenere, delle aperture o delle chiusure che si vogliono presentare alla controparte. Durante la fase finale di una trattativa mi capitò di notare che le controparti, probabilmente per dissensi al loro interno, stavano contraddicendo gli accordi presi fino a quel momento. All'una di notte interruppi la trattativa, dicendo che non mi sarei ripresentato finché non avessero tenuto fede alla parola data.

### ***5.3. Le scadenze e i tempi della trattativa***

Una delle cose che sovente vengono imputate alle trattative sindacali è di essere lunghe, a volte interminabili. Certo, a chi guarda le cose dall'ester-

no, magari in attesa di un aumento di stipendio o di qualche norma che lo avvantaggi (o lo svantaggi) in qualsiasi modo, il tempo che mediamente si impiega per confezionare un contratto può apparire troppo lungo, e spesso lo è. Le ragioni possono essere molto diverse. La ragione più comune è la distanza troppo ampia tra le richieste dei sindacati e la disponibilità dei datori di lavoro. Nella mia esperienza di negoziatore ho visto però anche altre ragioni che, almeno nel settore pubblico, allungano i tempi.

In particolare nel settore pubblico, più indirettamente e debolmente in quello privato, le trattative sono spesso influenzate dagli avvenimenti politici: questo non solo nel senso che la presenza di un governo «amico» dei sindacati rende più veloci le trattative (ma non è detto), e che accade all'inverso con un governo ostile. Quale che sia il quadro politico in vigore, a influenzare l'andamento dei negoziati può essere, ad esempio, una crisi di governo: mi è capitato di vedere sindacati premere per chiudere in fretta una trattativa perché ritenevano che il governo che si stava formando avrebbe avuto un atteggiamento per loro più sfavorevole, ad esempio più avaro rispetto alle risorse disponibili per aumentare i salari o, all'opposto, a tenere aperta la trattativa se le previsioni andavano nel senso contrario.

In ogni caso, il refrain che i sindacati dicono sempre al tavolo delle trattative, e che io ho sentito ripetere fino allo sfinimento, è: fare presto, chiudere subito il contratto, perché i lavoratori hanno bisogno di aumenti di salario. Tale richiesta sarebbe del tutto comprensibile e condivisibile, soprattutto quando la dinamica dei prezzi è molto vivace, se una delle ragioni della lentezza delle trattative non fosse talvolta proprio la tenacia dei sindacati a insistere su richieste che sanno che non verranno accettate, che servono loro per testimoniare alla base la durezza nel rappresentarne le istanze, ma che fa perdere inutilmente tempo. La parte datoriale, dal canto suo, può non avere fretta nel chiudere le trattative per allontanare il momento in cui decorreranno gli aumenti, o perché ritiene che, mantenendo un atteggiamento di chiusura nei confronti della controparte, alla fine saranno i sindacati a dover moderare le loro pretese.

Logica vorrebbe che una trattativa debba durare non un'ora di meno né un'ora di più del tempo necessario, senza inutili perdite di tempo, ma anche senza affrettare oltre il ragionevole, per trovare un'intesa su tutti i punti in discussione, cercando nei limiti del possibile di non lasciare questioni irrisolte, ma anche di non creare, per la fretta di concludere, norme incerte o poco chiare, che sono inevitabilmente all'origine di un successi-

vo contenzioso di conflitti e/o di strascichi in sede giudiziale. Ciò non sempre è possibile, e talvolta l'ambiguità di alcune clausole può apparire il male minore a parti negoziali ormai stanche: ma si tratta quasi sempre di un boomerang.

#### ***5.4. Modi e riti del negoziato***

Ogni negoziato fa storia a sé, lo abbiamo già sottolineato. Vi sono tuttavia alcune modalità e riti che ho rilevato in quasi tutte le trattative, che in parte ho già descritto nelle pagine precedenti. La trattativa si apre di solito con il reciproco tentativo delle parti di colpevolizzare l'altra, per avere il vantaggio dell'attaccante, per dire così. Il sindacato incomincia lamentando le difficili condizioni dei lavoratori rappresentati, facendo esempi cui naturalmente attribuisce valore generale circa i pessimi comportamenti dei datori di lavoro nei confronti dei lavoratori. Un copione più o meno simile, anche se a parti invertite, viene di solito recitata dalla parte datoriale, che sottolinea i vincoli finanziari, la difficoltà della situazione economica, le necessità di modernizzare, riorganizzare e quant'altro. Naturalmente non si vuole dire qui che si tratti di discorsi inutili, ma sono argomenti per lo più ben noti a chi sta intorno al tavolo, che normalmente non se ne lascia impressionare, soprattutto se ripetuti più volte, ma che servono invece a rivolgersi ai propri rappresentati e a preparare il terreno alla trattativa vera e propria.

Comincia a questo punto la parte centrale del negoziato, quella nella quale si passa dalle parole ai fatti. È la delegazione datoriale ad assumersi il compito di elaborare una prima bozza dell'accordo. Normalmente si comincia con un documento che parte dai capitoli più neutri e meno suscettibili di contrasto, per poi addentrarsi negli aspetti più controversi. Secondo i tempi che le parti intendono dare alla trattativa, questi documenti possono essere sfornati con maggiore o minore rapidità. Inoltre la parte datoriale può rendere più o meno veloce il negoziato sfornando bozze con contenuti che si avvicinano o restano lontane dalle richieste sindacali. Le trattative giungono a un certo punto all'elaborazione di un documento che comprende più o meno tutti i temi in discussione, tranne quelli che la parte datoriale vuole affidare all'ultima parte del negoziato, la cosiddetta «non stop». Il metodo che si adotta in questa fase è di solito quello degli emendamenti alla bozza: il sindacato propone emendamenti al testo, la parte datoriale li accetta o meno.

Si arriva a questo punto a un documento molto vicino alla conclusione. Le parti decidono di iniziare l'ultimo miglio del percorso, un tratto di strada che ai sindacati e anche alla parte datoriale piace rivestire di un'aura eroica, quella della cosiddetta «nottata» di trattative. Si comincia la trattativa nel pomeriggio, dopo aver limato il testo da presentare al tavolo lo si comincia a esaminare dalla a alla zeta, cercando di trovare un accordo sui singoli punti che, di passaggio in passaggio, vengono «licenziati» come stesura definitiva. La trattativa va avanti per ore, soprattutto quando l'accordo da raggiungere è vasto e articolato: passa il tempo, ci si inoltra nella notte, il duello tra le parti si gioca sulla reciproca resistenza e lucidità, finché, con l'arrivo dell'alba, si raggiunge l'accordo o si ratifica una rottura che, a quel punto, diventa poi difficile riparare. Le trattative che vanno avanti per molte ore sono, da un lato, una necessità per costringere le parti a cercare con tutte le proprie forze un accordo, dall'altro, determinano spesso testi contrattuali che portano errori e incertezze tecniche cui è possibile riparare soltanto più tardi, in un lavoro di «ripulitura», così si chiama, del testo contrattuale.

La nottata di trattative è un rito molto faticoso. Chi scrive conserva memoria di una trattativa durata 18 ore filate per la firma di un contratto nazionale della scuola, al termine della quale, dopo una notte intera, le delegazioni negoziali furono convocate a Palazzo Chigi per celebrare l'avvenuta intesa. Ci presentammo alle dieci del mattino: il presidente del Consiglio dell'epoca, i segretari generali delle confederazioni, il ministro dell'Istruzione erano perfettamente riposati e in forma, mentre noi, reduci da un pomeriggio e una notte in bianco, sembravamo un gruppo di naufraghi scampati a un disastro.

## 6. Valutare le conseguenze

L'attività del negoziatore può essere affrontata in diversi modi e da diversi punti di vista. C'è il negoziatore professionale freddo e apparentemente distaccato, che affronta ogni trattativa con approccio meramente tecnico, come si affronta qualsiasi altro compito lavorativo. C'è, all'opposto, il negoziatore passionale, che si identifica fortemente con gli obiettivi da perseguire e considera il suo lavoro poco meno che una missione.

Quale che sia l'approccio e il carattere del negoziatore, si tratta di un

lavoro faticoso e logorante. È un lavoro che difficilmente si può reggere per un'intera vita lavorativa, infatti da entrambe le parti del tavolo i negoziatori tendono a fare carriera passando ad altre attività, magari collocate nel backstage della contrattazione, ma non direttamente impegnate nei negoziati. Tuttavia, le ragioni per cui l'attività di negoziatore, pur essendo molto interessante, occupa spesso (ed è bene che occupi) soltanto una parte della vita lavorativa, sono anche altre e più complesse.

Al termine di una trattativa si stipula un accordo che prevede diritti e obblighi per entrambe le parti del tavolo, per lavoratori e datori di lavoro. È certamente una soddisfazione vedere, alla fine di una lunga trattativa, i risultati del proprio lavoro messi nero su bianco, e può perfino determinare una sensazione di potere, nei primi momenti, il fatto di sapere che le cose scritte in quel testo determineranno per alcuni anni la vita lavorativa di migliaia di persone.

Tuttavia ogni accordo è un compromesso, più o meno accettabile, ma di solito abbastanza distante da quello che ciascuna parte al tavolo delle trattative voleva ottenere. Spesso ci si rende conto che i propri rappresentanti, pur nell'immediato contenti per la conclusione delle trattative, sono comunque insoddisfatti del risultato. Ancora più spesso, e tanto più se si è abituati a guardare le cose nel loro dipanarsi storico e nella prospettiva lunga, si è portati a chiedersi se il risultato ottenuto valesse davvero l'intenso sforzo compiuto. Per mantenere un buon grado di autostima bisogna convincersi del fatto che in una società complessa e pluralista gli effetti degli accordi sono apprezzabili solo nel lungo termine, e che comunque fare negoziati e accordi è un bene in sé, perché abbassa la temperatura del conflitto sociale, valorizzando invece la partecipazione e il consenso, e corroborando la democrazia.

Si tratta di un equilibrio psicologico difficile da mantenere per un lungo periodo. La cosa diventa estremamente difficile se si verifica un netto dissenso con le strategie perseguite dai soggetti che si devono rappresentare nel negoziato. Perfino il negoziatore freddamente professionale deve sentir correre un brivido nella schiena quando vede, ad esempio, che il datore di lavoro intende perseguire una linea che punta all'eliminazione dell'interlocutore, svuotando così il significato stesso del mestiere negoziale. Ecco: quando il negoziatore capisce che le strategie di chi gli conferisce il mandato sono tali da fargli perdere ogni autonoma funzione, all'interno del compito di rappresentanza, per ridurlo a un inerte

fantoccio nelle mani del mandante, è ora che lasci un'attività che può essere molto bella, a condizione di saperla lasciare finché si è in tempo.

#### ABSTRACT

*Il saggio illustra alcuni aspetti dell'esperienza dell'autore come negoziatore nell'ambito delle relazioni industriali del settore pubblico. In particolare, esamina i rapporti tra il negoziatore e gli imprenditori, i collaboratori e i sindacalisti. Inoltre illustra alcuni aspetti del processo negoziale e le procedure formali e informali della contrattazione collettiva in Italia. Nella prima parte del saggio si esaminano le caratteristiche dei datori di lavoro e i loro rapporti con i negoziatori, non sempre caratterizzato dalla collaborazione. Successivamente si analizzano le caratteristiche dei rappresentati sindacali, le loro strategie, la composizione delle delegazioni al tavolo delle trattative. L'autore sottolinea la necessità che il leader della delegazione conosca bene tutti gli aspetti del negoziato, sia leale e pretenda dagli interlocutori un comportamento leale.*

#### TACTICS, USUAL PROCEDURES AND STRATEGY IN THE COLLECTIVE BARGAINING

*The essay illustrates the experience of the author when he was entrusted with the task of negotiator in the field of industrial relations in the public sector. In particular, it illustrates the relations between the negotiator and the employers, collaborators and trade unionists. Finally it explains some aspects of the negotiating practice and formal and informal procedures of the collective bargaining in Italy. In the first part of the essay the author examines some typical features of the Italian entrepreneurs and of their unstable relations with negotiators. After that the author stresses the importance for the leader to have an in-depth knowledge of the negotiation and to be loyal, expecting a fair behaviour from his opposite party.*