A Tavola col Sindacato

Domenico Famà

ORGANIZZAZIONI – PERSONE e STORIE

Conflict Management Series, e-book 3

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

A Tavola col Sindacato

Un racconto di fantasiosa realtà

Conflict Management Series - e.book 3

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria

La civiltà nel conflitto.

Dedicato a tutti gli avversari e agli amici con cui ci siamo "seduti a tavola".
Nel contrasto, non è mai venuto meno il rispetto.

Indice

Introduzione Generale
Come è perchè di questo e.book, avvertenze per la lettura e l'interpretazione

I Personaggi
Brevi note caratteristiche dei sette principali attori al tavolo

1. Si comincia
Come i negoziatori aziendali si accorgono che qualcosa bolle in pentola, le prime difficoltà le hanno proprio col management interno, i contatti ufficiosi coi sindacati, il ricordo di un accordo informale, l'apertura ufficiale della crisi

2. Si mettono le carte sul tavolo
Inizia la prima riunione della trattativa, composizione delle delegazioni sindacali e loro rapporti reciproci, viene messa in dubbio la buona fede dell'azienda e della delegazione che la rappresenta, il sindacato rifiuta di negoziare, tentativo di recuperare credibilità, il sindacato segna il primo punto "solo per sedere al tavolo" , la guerra dei numeri.

3. Ognuno vuol dire la sua
Il rito dei protagonismi, buona parte dei delegati butta sul tavolo un florilegio di richieste per "poter dare voce ai suoi iscritti", ed una pioggia accuse/ insinuazioni per "averla cantata all'azienda", ascoltare tutti con pazienza, opporsi dove necessario, dimenticare dove opportuno, appellarsi alle persone di buon senso se non c'e' altra via

4. Abbiamo il vostro appoggio?
Delegazioni aziendale e sindacali si confrontano coi loro main stakeholders (rispettivamente: i management ed i lavoratori), la situazione è tesa, serve uno scontro per scaricare le tensioni, si prepara lo scontro e la gestione dei possibili danni

5. Drammatizzazione
Lo scontro pubblico prende la forma di sciopero e manifestazioni, ansie dei giovani colleghi HR, piccoli cenni ai molteplici tipi e finalità di scioperi e proteste, flash-back delle conflittualità del passato e di alcune esperienze personali di Dario

6. Il tema principale
Cenni sulle modalità di negoziato su un "issue principale", l'allargamento del tavolo, ci sono più leve per evitare gli scontri, le relazioni personali servono anche fra "opposte fazioni"

7. Guadagnare spazi all'ultimo minuto
Assalto alla diligenza, colpi di coda e colpi di mano,il ritorno degli zombie, è il momento della Ristretta

8. O siamo d'accordo o salta
Ultimatum, la notte della Ristretta, le corse delle ultime 24'ore: trattative last minute, bozze, avvocati, management, tentativo di riposo sul pavimento, bizze, scoramenti ("tutto è perduto!"), sigaretta notturna, ancora ultimatum, decisioni draconiane, firma!? ("non ci crediamo …")

9. Ora ci tocca farlo
Informare capi e collaboratori, i dilemmi personali nelle aree di esubero, la gestione dei candidati alle posizioni libere, le adesioni non sono abbastanza numerose, il management vuole previsioni, previsioni ??!!

10. Come sta andando?
"Abbiamo una previsione!", informazione al management, sensibilizzazione dei delegati sindacali, rendiamo pubblici i dati, azioni di informazione del personale, comunque si affina anche il Piano B coi legali.

11. Non è mai finita
Chiusura ufficiale del piano, scampato pericolo "il Piano B torna in soffitta", c'è sempre qualche strascico, ma non sono dimenticanze!, si aprono altri tavoli ma di consultazione, alcune quadrature del cerchio.

Postfazione
Pensieri di Dario su questa ed altre vicende simili, sul contesto e le sue contraddizioni, "sanatele voi se siete capaci, ma senza mettere la testa nella sabbia"

Letture per approfondire

Introduzione Generale

Da diverso tempo, pensavo di raccontare cosa accade quando azienda e sindacato si siedono "a tavola". Ben prima di occuparmi di gestione del personale, mi arrivavano opinioni e percezioni le più varie, su cosa succedesse fra le sponde opposte di quei tavoli. I toni andavano dal mitico all'epico e dal cinico all'invettiva.

Erano ancora anni in cui il peso dei sindacati, in politica e nella società, era molto maggiore rispetto a quanto accade oggi. Anche perché erano ancora anni in cui le ideologie segnavano con forza le principali divisioni del paese. Non dovevano meravigliare toni cosi estremi ed opposti.

Oggi la situazione generale sembra mutata: meno tensioni, ma anche meno idee, meno ipotesi di progettualità civile. Se è un bene o un male, ancora non lo so. In storia esistono solo diagnosi.

Però, un fatto mi sembra permanere. Per la maggior parte delle persone, anche di coloro che fanno intensa vita d'azienda, rimane un mistero cosa accada a quella tavola. Questo ha una serie di conseguenze.

Ad esempio, non si comprendono le motivazioni di alcuni gesti pubblici che i due attori inscenano prima e durante le trattative. Ne il significato di alcune prassi, quelle che oggi vengono frettolosamente classificate come "inutili ritualità" oppure "perdite di tempo"- Magari scordandosi di osservare che molte sono le stesse che si ritrovano,che so, ai tavoli di negoziati internazionali. Ne le reali poste in gioco, e le reali possibilità di influire su una decisione aziendale già presa da management/ proprietà.

Ne tantomeno il vero orizzonte in cui ogni trattativa si inquadra (si tende erroneamente a pensare che ogni risultato di una trattativa sia un fatto a se, isolato nella sua autonomia). Inoltre, troppo spesso si continua a confondere le finalità dell'azione sindacale, con quelle dell'azione politica.

I temi da affrontare sarebbero numerosissimi, e variegati i punti di vista con cui analizzarli. Uno però lo smarchiamo subito: perché si incontrano? Chi glielo fa fare ?

Le occasioni possono essere diverse e variegate. Di fatto, l'occasione emerge ogni volta che avviene un fatto di rilevanza organizzativa e che abbia un impatto collettivo sul personale. Sia di tipo quantitativo (ad esempio riduzioni d'organico) che qualitativo (come cambi ruolo, sviluppo nuove competenze).

Solo per citare alcuni esempi: cessioni, acquisizioni, spostamenti di sito, chiusure, cambi di organizzazione o di tecnologia. Ma anche negoziazione di "contratti di secondo livello" (aziendali), per governare congiuntamente alcuni processi innovativi o per incentivare una maggiore produttività, ecc.

Ma perché farlo cosi frequentemente? Nella maggior parte dei casi perché una legge o un contratto collettivo lo prescrivono. Spesso fornendo incentivi interessanti per tentare di raggiungere un accordo.

Inoltre, introdurre un cambiamento rilevante, con alle spalle un ampio accordo, è sempre una base migliore di una imposizione unilaterale (a meno che questo non sia lo stile prevalente di una organizzazione). Lo dicono anche i principi del management moderno, quello dell'engagement, del coinvolgimento, della delega e dell'imprenditorialità diffusa. Che certo non sono una invenzione di parte sindacale. Anche se nella prassi si spera sempre che siano effetti raggiungibili solo attraverso "un dialogare fra individui" (magari legati da una relazione gerarchica).

In molti altri perché è interesse dell'azienda collaborare col sindacato per scopi definiti (ad esempio nella definizione di accordi di secondo livello, per aumentare la produttività).Tuttavia, non volendo scrivere un'enciclopedia sistematica sui rapporti azienda-sindacato, dopo una serie di tentativi abortiti di tipo diverso, mi limito qui a toccare il tema con un approccio "narrativo".

Lo scopo che mi sono dato è quello di cercare di dare l'opportunità ad una platea più ampia di "sbirciare da una porta semi aperta" cosa accade a quella tavola.

Pertanto, ho cucito una serie di episodi, di cui sono stato testimone e talvolta attore, in una sequenza di quadri che simula l'inanellarsi di una serie di momenti d'incontro fra le due parti per affrontare un problema specifico: ridurre i costi operativi, per problemi di sostenibilità del conto economico, e farlo in buona parte riducendo gli organici.

Una trattativa reale di fatto si svolge proprio così. Più o meno c'è un momento di inizio costituito da certi atti formali, e più o meno si sa che la trattativa dovrebbe chiudersi con altri atti formali, entro un certo arco di tempo … più o meno (salvo quando la legge o un contratto collettivo prescrivono una durata specifica). Per il resto, si assiste ad una successione d'incontri come nel racconto. Tipo e sequenza, tuttavia, non si deve pensare che seguano un'agenda certa. Anche perché, seppure esistesse, il rispettarla o meno farebbe parte della tattica negoziale …

Quattro avvertenze.

Se avete letto qualcuno dei miei precedenti e.book, probabilmente riconoscerete la traccia di alcuni degli episodi. Infatti, ho già usato la maggior parte degli aneddoti in precedenza, per illustrare in modo concreto alcuni argomenti specifici (ad esempio un catalogo teorico di 50 tattiche negoziali).

La seconda riguarda i personaggi e la storia. Entrambi sono di fantasia, anche se alcuni protagonisti richiamano la somma di caratteristiche di persone reali che ho incontrato nella mia vita lavorativa. Mentre la storia assembla sia episodi occorsi in differenti trattative ma emblematici, sia modalità che viceversa si ripresentano di frequente.

La terza. Il quadro che viene descritto non ha alcuna pretesa di oggettività. Intanto descrive una situazione ipotetica che fa riferimento ad un solo tipo di trattativa (esuberi di personale), mentre

le trattative possono essere di varie tipologie. Inoltre, rappresenta inevitabilmente un punto di vista del management (uno fra tanti, a seconda dell'atteggiamento nei confronti della opportunità di "confrontarsi con altri", tanto più se "organizzati").

Lo stesso racconto, fatto dal punto di vista del sindacato e dei dipendenti, o anche di persone che non hanno alcuna esperienza di vita aziendale, sarebbe quasi sicuramente completamente diverso. Inoltre, si scoprirebbe che per ognuna di quelle categorie, non risulterebbe affatto omogeneo. Basti pensare alle differenze di visione, e quindi d'interpretazione dei medesimi "fatti", fra diverse componenti sindacali.

Quindi, do per scontato che, da altri punti di vista, possa essere una descrizione criticabile. Anzi, auspico che le critiche emergano. In questo modo se ne avvantaggerà proprio chi desidera capirne di più.

L'ultima avvertenza. Sebbene il racconto si dipani lungo poco meno di una cinquantina di pagine, immagino che pochi avranno il tempo di leggere tutta la storia. Pertanto, l'Indice riporta, al di sotto del titolo di ogni capitolo, una breve descrizione del contenuto (come si faceva nei libri sino al secolo XIX). In questo modo, spero che la maggioranza di coloro che sono incuriositi dal tema del racconto saranno almeno invogliati a soffermarsi sul capitolo che più può interessarli. Diventando almeno in parte, e per qualche pagina spero, da curiosi, lettori.

Non mi rimane che augurarvi (e augurarmi) che facciate un'interessante lettura. Che magari vi stimoli ad approfondire tramite altre fonti o altri testimoni (a questo scopo, aggiungo anche una breve lista di alcuni dei libri che io stesso ho letto sull'argomento nel corso degli anni).

***Una nota redazionale**:*

Questa versione dell'e.book è la quarta (per ora). Ogni volta ho provato una forma narrativa un po' diversa.
In questa, che alla fine pubblico, ho tentato due esperimenti che segnalo. Se non piacciono , posso sempre sospenderli in una sua nuova revisione:

1) *Negli inserti di testo in italico, ho dato voce al narratore direttamente nei confronti di un ipotetico lettore. Il mio scopo era quello di inserire commenti spesso ironici o che potessero far intendere proprio il contrario di quel che sembrano dire, senza snaturare il racconto.*
2) *Negli inserti in testo normale, ma bordati con una cornicetta doppia, ho isolato i dettagli degli excursus di memoria di Dario su sue esperienze, precedenti rispetto al caso in questione. Servono ad approfondire aspetti che possono dare una conoscenza più ampia di ambientazione o tecnica delle situazioni negoziali..*

I personaggi

Azienda

Nome	Descrizione
Mario	Capo delegazione aziendale al tavolo. Di mezza età ma già con una buona esperienza. Mario è calmo, ma come tutti i calmi può sbottare improvvisamente e violentemente se seriamente provocato. Però è in grado di recuperare con rapidità la sua flemma e senza mantenere rancori. Il suo ruolo non è solo quello di influenzare il tavolo e di assicurare l'obiettivo dell'azienda, m è appesantito dalla necessità di interfacciarsi quotidianamente, in una negoziazione interna all'azienda, con gli stakeholder locali (CEO ed altri senior manager) e di casa madre (legali, HR e management del business) ed in una gestione informale delle relazioni coi rappresentanti territoriali delle strutture sindacali.
Dario	E' il secondo membro senior della delegazione aziendale. Ha un ruolo più tecnico, in particolare nella analisi dati, elaborazione e valutazione di modelli. Nell'economia del team giocherà il ruolo del "Poliziotto Cattivo" cioè di quella parte dell'azienda che non cerca un accordo a tutti i costi, anzi, non nasconde neanche troppo che preferirebbe non raggiungerlo per avere "mano libera". Per rendere più credibile questo ruolo, decide di non intrattenere contatti informali coi sindacati a nessun livello durante la trattativa. Avrà un ruolo di coordinamento in campo, in fase di applicazione dell'eventuale accordo, gestendo le attività del resto del personale HR che collaborerà coi capi intermedi, i rappresentanti sindacali ed i colleghi per realizzare l'accordo.
Roberto	E' il componente più junior del team. Il suo ruolo iniziale è principalmente quello di lavorare ai documenti ed alle comunicazioni formali per e con i sindacati. Nello sviluppo dei lavori acquisirà un ruolo sempre più importante come osservatore, poiché emergeranno le sue doti di analisi della comunicazione non verbale ed in particolare del linguaggio del corpo. Inoltre, ha il compito di gestire i rapporti informali coi delegati sindacali aziendali, coordinandosi con Mario, che invece presidia i livelli più alti.

Sindacato

Al tavolo sono presenti ben 5 sigle diverse e per ognuna di loro è presente una delegazione costituita da 3-4 membri, spesso a rotazione, in particolare per quanto riguarda i delegati aziendali. Ogni delegazione è infatti composta da 1-2 membri della struttura territoriale della sigla e da 2 delegati aziendali scelti fra quelli eletti in tutta l'azienda per quella sigla. Le delegazioni tendono a stabilizzarsi verso la fine della negoziazione. Negli episodi, si farà menzione solo dei personaggi principali.

Danilo	E' il responsabile territoriale , per il settore in cui opera l'azienda, del sindacati ANAPI. Persona di lunga esperienza, ha già incontrato Mario nelle trattative precedenti dell'azienda ed ha sviluppato con lui un ottimo rapporto personale. Al tavolo è un negoziatore duro, ma condivide con Mario la visione che per i collaboratori, quelli che restano e quelli che usciranno, ci sono maggiori vantaggi e meno traumi se un accordo viene raggiunto
Rossella	Come Danilo, è la rappresentante territoriale di settore di una delle due sigle maggiormente rappresentate in azienda: USRA. Anche lei è una sindacalista di grande esperienza,, ma con Mario ha un rapporto più formale seppure molto buono. La sua sigla ha un atteggiamento dichiarato molto più "variabile" rispetto alla possibilità di raggiungere accordi. Infatti ha una tradizione di maggior intransigenza e può avere tattiche molto dure.
Franca	Delegata aziendale di USRA, è molto attiva sia nelle aree impiegatizie con ruoli più operativi sia nelle funzioni più tecniche, come ad esempio IT e R&D. Ha un'ottima preparazione in materia sindacale ed è apprezzata dai suoi manager in quanto, sebbene abbia impegni sindacali anche esterni, rispetta sempre le scadenze di lavoro e con grande qualità ed efficacia. Ha una leadership riconosciuta in tutti gli ambiti in cui opera: sindacali, lavorativi e relazionali con impiegati e manager, perchè gli viene riconosciuta la capacità di puntare alla soluzione dei problemi facendo evolvere in modo costruttivo le situazioni di conflitto.
Franco	E' il responsabile territoriale di SIRFA, la terza sigla sindacale per numero di tessere in azienda. E'la prima volta che partecipa ad una trattativa aziendale di settore. Anche i territoriali delle altre sigle sindacali lo conoscono poco. Probabilmente ha assunto il nuovo incarico dopo essere stato delegato aziendale o aver ricoperto ruoli di struttura nella sua organizzazione sindacale. Introduce nel processo negoziale una variabile incognita non trascurabile, per l'importanza che la conoscenza reciproca e la qualità della relazione ha nelle dinamiche di una trattativa.
Alessandro	E' il delegato aziendale di maggior peso per SIRFA. Nelle relazioni personali appare molto collaborativo,disposto a trovare soluzioni non conflittuali, buon compagno di bevute di birra e compagnone. Ai tavoli sindacali sfodera una vena ideologica, diventa "la controparte" e sfrutta ogni occasione per scatenare situazioni di conflitto. Per certi aspetti, come le conoscenze tecniche (nel caso di Alessandro, l'ottima conoscenza di tutta la normativa sul lavoro, dei contratti nazionali e delle aziende del settore) e il ruolo che gioca ("poliziotto cattivo") potrebbe somigliare a Dario. Solo che li mostra in modo un po' troppo sistematico e si fa fatica a vederne il contributo costruttivo (anche da parte di parte degli altri delegati: non se ne ha la certezza, ma probabilmente rende la vita difficile anche ai colleghi nelle loro riunioni separate). Difficile dire se "ci è o ci fa".

1. Si comincia

L'anno era cominciato da poche settimane. Si era chiuso con anticipazioni su una possibile n-esima ristrutturazione ed ora cominciavano ad apparire le richieste urgenti delle prime attività che immancabilmente la preparavano.

Revisione sistematica degli organigrammi delle aree che sarebbero state ristrutturate, controllo della correttezza dei dati anagrafici dei collaboratori (età, anzianità, livello contrattuale, ruolo ecc.), costi del personale attuale e previsionale per la chiusura dell'anno fiscale, e così via.

Si sapeva che l'inizio d'anno, fra gennaio e febbraio, era il periodo in cui quel tipo di attività venivano avviate. La preparazione, le discussioni interne sul dimensionamento della riduzione da attuare e con quale mix di risorse da tagliare (oltre al personale si valutavano anche i costi delle forniture, le scelte make or buy, la possibilità di vendere attività marginali, ecc), la stima del budget di ristrutturazione da accantonare, la prevedibile durata della negoziazione col sindacato, la valutazione rischio in caso di fallimento del negoziato, l'applicazione dell'accordo sindacale, … tutto sommato si arrivava a giugno-luglio.

Rimanena quindi un margine per la gestione del piano alternativo, in caso di mancato accordo: i licenziamenti collettivi. Uno spauracchio, non solo per i colleghi ed il sindacato, ma anche per la maggior parte dell'azienda (anche se non tutta, come si avrà occasine di percepire dai protagonisti): in fin dei conti tutti, o quasi, amano che le cose vadano lisce, senza drammi, tensioni, senza dover affrontare conflitti, magari proprio nel proprio ufficio (!).

Dario, il responsabile del gruppo di HR Business Partner che in queste situazioni si trovano a gestire il rapporto con colleghi e manager durante la ristrutturazione, trova sempre un po' difficile spiegarsi, sulla base di "dati e fatti", come si arrivasse a questo punto nella sua attuale azienda. Aveva sempre lavorato in filiali di multinazionali, ma non aveva mai trovato così difficile come ora farsi un'idea dell'andamento degli affari dell'organizzazione in cui lavorava.

Sembra sempre che "tutto-va-secondo-i-piani" e poi … immancabile riduzione costi. Oramai era la terza in pochi anni. Anni di continue trasformazioni tecnologiche e cambiamenti di mercato.

Concorrenza sempre più difficile, margini che si contraevano. Segmenti redditizi che scalpitavano perché coi loro utili dovevavno coprire le perdite di altri, che perdevano sempre di più, vedendosi così sottrarre le risorse per rafforzarsi contro i concorrenti, rischiando a loro volta di trovarsi in difficoltà. E naturalmente gli azionisti. Sempre più scontenti. Non perché non c'erano dividendi, ma perché "dovevano essere di più", visto che sul mercato c'erano migliori opportunità d'investimento.

Nel frattempo, Mario. il responsabile delle Relazioni Industriali, comincia ad allertare in via ufficiosa alcune delle segreterie territoriali delle varie componenti sindacali presenti in azienda. La comunicazione formale sugli esuberi sarebbe stata consegnata entro poche settimane. Ma le regole non scritte di gestione di una buona relazione, anche fra parti contrapposte, suggerivano di fare delle anticipazioni verso gli interlocutori con maggiore influenza (sia in termini di leadership fra i sindacati sia in termini di percentuale dei collaboratori iscritti) riconoscendo di

fatto un maggior peso al tavolo. Questa anticipazione costituiva anche una sorta di riconoscimento implicito del fatto che c'era fiducia reciproca nella buona fede di fondo dei negoziatori che si sarebbero seduti al tavolo. Per quanto, molto probabilmente, come al solito avrebbero fatto con durezza il loro mestiere.

Dario aveva sperimentato in prima persona, in una delle sue prime, piccole esperienze di "trattativa sindacale" quanto fossero importanti le relazioni personali fra gli interlocutori.

In sostanza, l'azienda per cui lavorava stava spostando di circa 10 chilometri la sede di un gruppo di lavoratori. Nell'ambito di un accordo sindacale di poco precedente, siglato a seguito di una ristrutturazione oramai conclusa, era già stata regolata una fattispecie del tutto simile. La missione che l'azienda aveva dato a Dario era quella di "trovare un'intesa", facendo riferimento a quell'accordo, ma senza scriverne uno nuovo.

Il razionale era quello di non stabilire un precedente per cui, ad ogni azione gestionale, con il coinvolgimento di un numero limitato di lavoratori e senza che questi ne avessero un danno in termini di occupazione o trattamento, dovesse corrispondere una trattativa sindacale formale. Il contratto collettivo di settore non poneva requisiti da questo punto di vista. Le parti sindacali invece si aspettavano un vero e proprio accordo, ma più dando questo approccio per scontato che per una precisa strategia/ volontà.

Il responsabile del personale forniva a Dario l'assicurazione che, se avesse potuto aiutare allo scopo, sarebbero state messe a disposizione risorse per un anno, al fine di integrare il contributo ai relativi maggiori disagi che parte dei lavoratori avrebbero dovuto accollarsi. La sede di provenienza era a circa 200 metri dalla metropolitana da percorrersi a piedi. La nuova sede, dalla fermata della metro doveva essere raggiunta in autobus con circa 10 minuti di attesa massima e alcuni minuti di percorso. Abbonamenti urbani potevano essere temporaneamente sovvenzionati con le risorse addizionali.

La decisione di Dario, al suo primo cimento in un incontro sindacale come protagonista, era quella di inquadrare l'incontro in un contesto *light* di consultazione, dichiarando che la parte relativa alla mobilità geografica dell'accordo da poco siglato era il termine di confronto logico da applicare. Che tuttavia l'azienda era disponibile ad integrare, per un anno e nel caso specifico in discussione, quanto là già concordato. L'unica condizione posta era quello di non costituire in questa occasione un precedente formale che superasse il precedente, "in considerazione del numero limitato di lavoratori coinvolti e di nessun impatto su elementi di rilievo del trattamento".

Ovviamente, nella sfortunata evenienza di movimenti futuri più rilevanti (il mercato immobiliare in quel periodo era in gran fermento in quella città), era ovvio che una nuova contrattazione (tradizionale) sarebbe stata avviata.

Questa posizione inizialmente aveva creato un po' di sconcerto nella controparte (setto-otto rappresentanti sindacali di quattro sigle differenti), che ovviamente si è concentrata sul tipo di garanzie che avrebbero avuto i lavoratori sulla menzionata "disponibilità aziendale a risorse addizionali seppur temporanee".

La discussione è continuata per un certo tempo, avendo cura di dare visibilità alle posizioni e agli eventuali dubbi dei vari rappresentanti. Spesso invogliandoli a proporre eventuali soluzioni differenti da un accordo formale. Sino a che, il rappresentante della sigla più rappresentativa faceva una evidente apertura. Si sarebbe potuto *sperimentare* questo approccio, in modo altrettanto informale ("in modo non impegnativo per il sindacato, sia come precedente sia come limite a manifestazioni di disaccordo in caso di sviluppi problematici, similmente a quanto stava facendo l'azienda" …), purché:

- una "commissione informale" di due membri della RSA si sarebbe confrontata con chi avrebbe stabilito le regole di utilizzo delle risorse addizionali;
- fosse noto chi, della parte aziendale,"ci avrebbe messo la faccia" affinché la sperimentazione fosse condotta con soddisfazione di entrambe le parti. E senza significativi *claim* da parte dei lavoratori sulle modalità di integrazione del supporto alla mobilità stabilita nel precedente accordo ("altrimenti il sindacato si sarebbe sentito con le mani libere")..

A quel punto, Dario aveva colto la palla al balzo dell'opportunità offerta per sbloccare la situazione. Quindi accettava di confrontarsi con la "commissione informale", indicando sé stesso come il garante sia della messa a disposizione delle risorse addizionali sia dell'implementazione. La quale si sarebbe articolata in:

- distribuzione delle risorse, sulla base di criteri oggettivi;
- modalità di presentazione, coinvolgimento e ascolto continuo dei lavoratori coinvolti, per affrontare tempestivamente anche eventuali successive situazioni di disagio individuale;
- continua informazione dei due delegati della contro parte, anche nel corso del successivo "anno della sperimentazione".

La implementazione, sia in fase di progettazione/ comunicazione che per tutta la sua durata di un anno, non aveva poi portato ad alcun problema.

La parte sindacale, nella persona del delegato che aveva proposto la soluzione, aveva messo sul tavolo una modalità abbastanza diffusa (*la sperimentazione*) in cui le parti osservano, congiuntamente ed in spirito collaborativo, la applicazione di una prassi per cui non si sono ancora cumulate sufficienti esperienze per arrivare a regolarle tramite contratto/ accordo. Anche se, in questo caso, la applicazione si giustificava più per la volontà di testare l'affidabilità della relazione con un nuovo interlocutore dell'azienda, che per il reale livello di creatività dei contenuti.

Mario, comincia anche a pensare all'approccio da adottare in una trattativa per una situazione di crisi per nulla nuova. Al cui ripetersi già la precedente riduzione di organico avrebbe dovuto porre rimedio. Infine, decide chi sarebbero stati i due colleghi che si sarebbe portato al tavolo per supportarlo.

Roberto, uno dei suoi collaboratori più giovani, per permettergli di cominciare a farsi le ossa. Lui avrebbe curato la gestione di tutta la documentazione che serviva a riportare l'andamento della trattativa in azienda, le bozze dei documenti di accordo col sindacato (sperando di arrivarci ad

un accordo), parte dei contatti con l'Associazione di categoria cui l'azienda aderiva e coi legali esterni (esperti in diritto del lavoro e sindacale). Inoltre, mentre Mario avrebbe continuato a dedicarsi alle relazioni con i responsabili delle strutture sindacali territoriali, Roberto avrebbe gestito quelle coi delegati aziendali in carica.

Il secondo membro sarebbe stato appunto Dario. Dario si occupava della gestione del personale di quasi tutta la filiale, assieme ad alcuni collaboratori. Aveva esperienza di ristrutturazioni anche in altri settori, dove il confronto sindacale era tradizionalmente molto più duro. Il suo ruolo sarebbe stato quello di coordinare l'attuazione dell'accordo, mentre al tavolo si sarebbe occupato di modellizzare le varie alternative in valutazione, in particolare per quanto riguarda gli impatti sui costi e sui rischi operativi.

L'azienda, in queste situazioni, come altre del resto, non è un monolite. Ci sono opinioni differenti sul modo migliore di procedere, sulla adeguatezza di determinate persone rispetto alla situazione, ovviamente su quale parte della struttura debba sopportare i maggiori oneri (in genere "qualcun-altro").

Molti problemi interni di questo tipo vengono affrontati ed in qualche modo risolti dal responsabile della filiale. Tuttavia rimangono sempre alcune code irrisolte. Queste finiscono per costituire la materia in cui il Mario-di-turno, oltre al negoziato sindacale, dovrà gestirsi anche una parallela negoziazione interna all'azienda (non meno insidiosa, dura ed incerta).

Come ad esempio succede se lo stesso responsabile della filiale appare poco convinto della necessità di un accordo! Poi, ci sono situazioni che il Mario-di-turno si trova a dover accettare. A meno che non preferisca rimettere il mandato. Con ovvie conseguenze per l'opportunità di restare più a lungo in azienda.

A questo riguardo, Dario nel suo percorso lavorativo, aveva visto già due volte casi simili. La prima volta, una rapida uscita consensuale del Responsabile delle Relazioni Industriali, pochi giorni prima dell'avvio della trattativa. La seconda, ancora più divertente, era stato proprio il negoziatore principale a dimettersi prima della chiusura della trattativa (immaginabilmente per contrasti interni all'azienda), lasciando tutti, oltre che con un palmo di naso, anche "in brache di tela".

Questa volta, durante il confronto fra senior manager, emerge una scarsa fiducia da parte di alcuni sulla tenuta di Mario, a causa della sua "giovane età" (Mario lo avrebbe scoperto nel bel mezzo della trattativa e lo avrebbe condiviso con Dario, ma oramai si era tolto un certo numero di soddisfazioni e lo raccontava con filosofia e malcelato divertimento).

Come se un uomo di 40 anni, che purtroppo ha già accompagnato alla chiusura due altre aziende, potesse difettare di "tenuta" in situazioni di stress conflittuale! "Ci saranno altre ragioni per questi singolari dubbi, ma non vale la pena perderci il sonno" dirà in seguito a Dario.

Del resto, il responsabile della filiale non ritiene che per il tema debba fare una battaglia per il suo uomo di fiducia. Così Mario si accorge che "qualcosa non va" quando si ritrova affiancato, col ruolo di consulente, da una figura "più senior" e con un passato tutto di trattavive sindacali nel settore dell'azienda.

Ingoiato questo primo rospo e con un bel dubbio che gli rode una mente del resto già abbastanza preoccupata ("grazie per avermi messo a mio agio"), Mario pensa sia una buona idea non partire col solito balletto fra lui ed i sindacati, dichiarando un numero di esuberi superiore al fabbisogno reale. Ritiene che l'azienda ha già rischiato di perdere abbastanza credibilità durante le precedenti ristrutturazioni per cimentarsi una volta di più nel "solito tira e molla rituale". Le rassicurazioni che quelle dolorose operazioni avrebbero portato al risanamento si sono rivelate inefficaci.

Durante i primi colloqui informali con le strutture territoriali ha avuto la percezione che questa volta i sindacati sarebbero venuti con uno spirito decisamente ostile e prevenuto. Preferisce aprire le trattative giocandosi la carta di una posizione trasparente, senza giochini il cui scopo, ben noto a tutti quelli al tavolo, è quello di "far salvare in parte la faccia al sindacato, dando la sensazione ai lavoratori che siano state strappate importanti iniziali concessioni, facendo ridurre il numero degli esuberi".

[*caro lettore non guardarmi male, ti ho avvisato nell'introduzione: questa è l'interpretazione che ne darebbe qualunque azienda. Se vuoi anche l'altra campana, parla col tuo delegato. Ai miei protagonisti non posso far-fare e far-dire tutto ed il suo contrario per facilitarti anche questo compito*].

Mario, prova ad anticipare questa carta con Danilo, il responsabile territoriale della sigla ANAPI, una delle più rappresentate in azienda. Con Danilo in questi anni ha sviluppato un ottimo rapporto personale. Nelle precedenti trattative, si è rivelato un duro negoziatore, ma anche una controparte interessata a trovare un accordo. L'azienda raggiungerebbe comunque i suoi obiettivi, anche senza accordi (la legge glielo permette). Però, portarlo a casa questo accordo, assicura dei vantaggi ai lavoratori e soprattutto garantisce la volontarietà di chi, alla fine, lascerà l'azienda.

In questo tipo di scambi ufficiosi, lo scopo è quello di tastare il terreno. Le cose vengono dette, le reazioni osservate, ma certamente non è tutto esplicito, non si raggiunge nessun accordo preventivo. Mario ha la sensazione che la sua apertura sia stata ben compresa, che Danilo debba solo trovare il modo per condividerla con i sindacalisti delle altre sigle.

Ad ogni buon conto, Mario s'incontrerà anche con Rossella, la responsabile territoriale della seconda sigla con più iscritti in azienda, ricavando la stessa impressione: non riceve obiezioni di fondo, ma capisce che le altre sigle dovranno essere convinte. Per questo, conta sulla leadership che Rossella e Danilo hanno sempre mostrato, influenzando il resto della contro parte sindacale.

La dichiarazione di esuberi è stata preparata. Quali aree sono coinvolte, numero di esuberi per area, budget per l'operazione. Tutto questo è stato concordato fra i manager senior della filiale e dal responsabile di businness con la casa madre.

Mario ha fatto revisionare e completare la bozza ai legali esterni. Il team di negoziazione aziendale si è riunito e Mario lo ha informato della situazione, delle discussioni ancora vive in

azienda su alcuni punti, perché potrebbero trascinarsi durante il negoziato col sindacato e complicarlo non poco.

Roberto procede ad inviare copia delle dicharazioni alle sigle sindacali ed alle amministrazioni deputate. Da questo momento comincia a partire il primo coteggio alla rovescia: l'azienda aspetta le risposte dei sindacati per convocare il tavolo di negoziazione, secondo quanto previsto dal contratto collettivo.

2. Si Mettono le Carte sul Tavolo

Il giorno della prima riunione, i delegati sindacali delle cinque sigle con iscritti in azienda e firmatari dei precedenti accordi collettivi nazionali, arrivano a piccoli gruppi

[*"firmatari di precedenti accordi nazionali collettivi"? Caro lettore, ti vedo già perplesso per il linguaggio e chiederti "ma se li hanno eletti, perché questa burocrazia? Il voto popolare non gli dà il diritto di dire la loro?". Qui entreremmo nelle questioni della cosi detta Rappresentatività Sindacale. Tema che lascio volentieri all'altra campana. Per cui ti lascio a tua volta nell'ambascia e proseguo col racconto*].

Dalle sedi distaccate i delegati aziendali arrivano assieme, anche se di sigle diverse. In buona parte si sono già messi d'accordo fra di loro sulle priorità da salvaguardare per i colleghi di quelle sedi. Principalmente, evitare il più possibile che vengano chiuse ed in subordine che sia garantita la loro occupazione anche tramite una mobilità verso le sedi comunque più vicine, non importa se le persone dovessero cambiare radicalmente attività professionale.

Il che vorrebbe dire spingere molto per impegni aziendali su ricollocamento interno e formazione. Il loro obiettivo più urgente è quello di far sposare le loro tesi ai responsabili territoriali, ben consapevoli del peso molto ridotto degli interessi che rappresentano, rispetto alla riduzione complessiva degli organici che l'azienda richiede.

Naturalmente, anche questi delegati delle sedi distaccate hanno avviato colloqui informali con le loro strutture prima dell'incontro. Inoltre hanno già cominciato a renedere manifesto il disagio dei colleghi di quelle sedi anche verso l'azienda. Ad esempio, appoggiando le variegate recriminazioni preventive di alcuni di questi (fino ad allora,magari rimaste silenti per mesi, se non anni). Tipo supposti demansionamenti, reclami per valutazioni della prestazione, ecc. Allo stesso tempo, hanno già pensato ad alcune iniziative di mobilitazione locale, da minacciare o attivare se necessario.

I delegati delle strutture localizzate nel sito principale, invece arrivano coi loro responsabili territoriali. La riunione dovrebbe iniziare per le 9 di mattina. Mario ed i suoi due colleghi si sono ritrovati poco prima in uno dei bar della zona per un caffè e lì ritrovano ai tavoli due gruppetti ben separati di due delle sigle sindacali.

Anche loro impegnati a definire gli ultimi dettagli o a scambiarsi le ultime impressioni prima della riunione. Percorrendo i circa cento metri da quel bar alla sede aziendale, Mario e colleghi vedono che le altre tre delegazioni stanno facendo la stessa cosa in altri bar della zona, o ne stanno giusto uscendo. Notano che i volti sono seri, qualcuno dei territoriali ha proprio un volto scuro. E non sembra sia per il freddo, visto che hanno i cappotti sbottonati. Anzi uno se lo tiene al braccio, impacciato fra quello, la sigaretta che si è appena rollato e l'accendino troppo piccolo per le sue mani non proprio minute.

Appena entrati nella reception aziendale, i vari gruppetti e la delegazione aziendale, che poco prima a malapena si scambiavano un cenno di saluto, sembrano farsi più cordiali. Mario comincia a salutare i territoriali. Roberto si attarda coi delegati aziendali delle varie sigle. Quelli più pressanti, che cercano più attenzione, sono i delegati delle sedi distaccate.

Dario, percependo l'atmosfera tesa al di là delle formalità, istintivamente, anche per il suo ruolo di supporto tecnico, decide li per lì di giocare un ruolo più defilato. Non cercherà di "familiarizzare coi delegati". Ancora non se ne rende conto, ma abbastanza rapidamente questo suo isolamento lo porterà ad interpretare il "Poliziotto Cattivo" al tavolo. Cioè il ruolo di rappresentante della parte più dura dell'azienda, che non vede troppo di buon occhio un accordo troppo oneroso.

Questo tornerà utile nei momenti in cui, facilitando il ruolo di Mario che potrà continuare ad essere il negoziatore, potrà esprimere in modo anche aggressivo il rifiuto di talune proposte sindacali. Qualche settimana dopo, Dario si rammenterà che l'autoassegnazione del ruolo in una piece (teatrale in quegli altri casi), tramite un progressivo immedesimamento nel corso di esercizi fisici in apparenza del tutto decontestualiati, era una tecnica che uno dei registi con cui aveva lavorato, nel soddisfare il suo hobby per il teatro, usava sistematicamente. Questa volta, forse l'aveva adottata senza neppure accorgersene e si era cucito addosso "un personaggio", mentre si stavano facendo pubblici esercizi di socialità.

Ad un certo punto, mentre tutti i negoziatori stanno entrando nella sala della riunione, arriva anche il consulente senior imposto dalla direzione. Si muove con disinvoltura. Conosce quasi tutti i territoriali. Saluta Mario e subito cerca di entrare in conversazione coi sindacalisti.

Roberto nota, più che altro dal linguaggio non verbale di molti di loro, che sono leggermente imbarazzati nel relazionarsi con lui. Mario ha informato della sua presenza i principali rappresentanti di sigla, evidentemente senza mostrare troppo entusiasmo e questi sembra stiano molto attenti, col loro atteggiamento, a non legittimarlo troppo agli occhi dei delegati aziendali. Oppure a non lanciare messaggi non voluti allo stesso Mario, che gli facciano sospettare che "ritengono il consulente il loro interfaccia principale".

Probabilmente, attendono di capire chi sarà il vero capo-negoziatore per l'azienda, al tavolo che si sta per aprire. Anche in questo caso, rifletterà in seguito Dario, saranno i comportamenti adottati che decreteranno il destino "di chi vestirà i panni del personaggio".

Sono tutti seduti. La parola tocca all'azienda. Mario deve in qualche modo introdurre la natura delle richieste di riduzione del personale, del resto già presentate nella lettera ufficile, e le sue motivazioni.

Allo stesso tempo, Mario è all'erta, perché deve attendersi non solo domande, ma anche prese di posizione su tutta la vicenda, compresi i riferimenti ai precedenti piani e alle rassicurazioni allora date ed ora disattese. E naturalmente, deve attendersi che gli venga chiesto di essere oltremodo convincente, sul fatto che questo ulteriore sacrificio sia anche l'ultimo.

Raggruppati per sigle, in questa prima riunione Mario ha di fronte a se circa venticinque fra delegati e territoriali. Nelle successive riunioni, in genere la numerosità dei sindacalissti si manterrà sempre attorno alla quindicina. Mano a mano, dalle sedi distaccate verrà a rotazione solo un rappresentante aziendale ed anche i rappresentanti territoriali, che ora sono due per sigla, si ridurranno ad uno per sigla.

Di fatto, la delegazione aziendale, Mario, Dario e Roberto, occupa un estremo della tavola rettangolare. Mario al centro e gli altri due membri ai suoli lati. In modo del tutto naturale, Dario diventerà una sorta di segretario della delegazione, per la sua mania di prendere appunti su tutto quello che viene detto.

Roberto potrà rilassarsi (visto che per lui si invertono gli oneri del carico quando le riunioni sono terminate) e dedicarsi alla osservazione dell'affollato tavolo. Si scoprirà così la sua capacità di leggere il linguaggio non verbale delle persone. Gli appunti di Dario e le osservazioni di Roberto forniranno a Mario, che già dispone del canale informale e di quello verso il management aziendale, un quadro a 360^ della situazione negoziale.

Mario introduce brevemente, con understatement e prudenza, la ragione per cui i sindacati sono stati convocati. Come aveva deciso fin dall'inizio, dichiara subito, in apertura, il numero degli esuberi ("il dettaglio per funzione e sede è nella lettera ufficiale") e si augura che questa trasparenza, da parte dell'azienda sui suoi veri scopi, permetterà al tavolo di orientarsi il più presto possibile sulle modalità migliori per affrontare il momento di difficoltà.

I sindacalisti lo hanno lasciato parlare senza interruzioni e senza manifestare alcuna emozione particolare. Sebbene il clima, da scherzoso che era pochi istanti prima che Mario si alzasse per la sua introduzione, si fosse fatto subito serio. Senza ombra di sorrisi e molto attento.

Solo la postura di Danilo, territoriale di ANAPI, mostrava la tensione di chi si appresta a dire la sua. Per contrasto, lo sguardo quasi vago di Rossella, la territoriale di USRA, la seconda sigla per importanza in azienda, poteva far ipotizzare che le sigle, almeno in maggioranza, fossero già d'accordo su quello che Diego avrebbe detto, come apertura del tavolo da parte del sindacato.

E Diego parla.

Diego chiarisce subito che non possono accettare a quel tavolo che il numero di esuberi non sia discutibile. Come se si volesse "tappare la bocca ai rappresentanti dei lavoratori" su come

l'azienda sia arrivata a quella valutazione, se veramente abbia valutato tutte le alternative che quel numero potrebbero ridurre e cosi via.

["Li avevo ben informati prima, e non mi hanno sollevato nessuna obiezione! Dovevano solo convincere gli altri". Ah, vedo che anche tu, caro lettore, hai scoperto l'inghippo. Ci abbiano provato o meno, non te lo hanno confermato Mario. Tu non glielo hai più chiesto. Ora ti sorprendi?].

Comunque, Mario non ha tempo di stupirsi, inalberarsi o sentirsi giocato che la sua apertura, trasparente a suo parere, venga così strumentalmente manipolata. Infatti Diego parte con il vero attacco.

Loro, i sindacati, sono venuti, ma non vedono l'utilità di giocarsi ulteriormente la loro credibilità di fronte ai lavoratori. Infatti, con gli accordi passati, di fatto avevano anche avallato le prospettive di ripresa, così spesso rinnovate dall'azienda, ma poi mai soddisfatte dopo l'implementazione.

Piuttosto, afferma Diego con decisione, fra l'aggressivo e l'ironico, si dica una buona volta e chiaramente che si sta andando allo smantellamento delle attività ("vediamo anche noi le cessioni di portfolio via via sempre più numerose, mentre solo quattro anni fa era una corsa a comprare qualunque cosa"). Piuttosto, si negozi subito un accordo più ampio, per assicurare a tutti i lavoratori le condizioni presenti e future di un loro uscita incentivata

L'azienda metta finalmente sul tavolo, con vero coraggio e trasparenza ("altro che i numeri di oggi, prendere o lasciare …"), tempi e modi dello smantellamento.

[*questa, caro lettore, non te l'aspettavi neppure tu, non mentire. Che il sindacato voglia far chiudere tutto e mandare tutti a casa. Mentre la delegazione aziendale, si trova ridotta a pregare di essere creduta, che vuole ancora tenere aperto. Quando il mondo si capovolta, per forza a uno gli cade la mascella*]

Diego argomenta che i sindacati ne fanno anche un tema di rispetto per chi lavora ("e lo stesso rispetto, rispetto vero non di facciata, dovrebbe mostrarlo l'azienda"), perchè:

- data la difficile situazione di mercato ("il mercato del lavoro nel nostro settore, interessato sempre più da ristrutturazioni, sta peggiorando progressivamente"), per il sindacato i collaboratori debbono essere messi in condizione di cominciare ad affrontare, con un congruo preavviso, il tema del proprio ricollocamento lavorativo;
- inoltre, non ritengono per niente etico ("visto che l'azienda continua a spingere molto sulla necessità di avere comportamenti etici verso i clienti …") spingere senza costrutto i collaboratori a dare continuamente il massimo. Alimentando in loro la speranza ("senza vero scopo … viste le vicende degli ultimi anni, oggi compreso!") di poter contribuire ad una impossibile ripresa del business ("noi del sindacato non abbiamo paura di dire la verità che leggiamo dai fatti, … non so bene l'azienda, a questo punto").

Mario è veramente sbilanciato da questa presa di posizione delle delegazioni sindacali. La questione di come gestire ora l'incidente sul numero degli esuberi diviene del tutto secondaria. Il punto critico è che sindacato di fatto si rifiuta di negoziare sulla base presentata dall'azienda.

Non la ritiene credibile (implicitamente, ma nemmeno tanto, sbattono in faccia a Mario che lui non è credibile, visto che si presta a "questa ulteriore sceneggiata") e sono stufi di mettere la loro faccia di fronte ai lavoratori per "scopi non chiari". Addirittura preferiscono negoziare per un piano complessivo di chiusura, anche se dovesse realizzarsi in uno o più anni.

Mario sta ancora, seppur rapidamente, adattandosi alla situazione inattesa. Ma il consulente della direzione, compresa la implicita delegittimazione che il sindacato ha appena fatto della delegazione aziendale, interviene prima ancora.

Cerca di accreditare il suo ruolo, addirittura come "super partes": "in modo da trovare la modalità per uscire da questo empasse, procurando che a quel tavolo siano date le necessarie spiegazioni". E si offre di farsi parte attiva delle perplessità sindacali nei confronti dell'azienda

[*di questo caro lettore, invece non ti sei proprio accorto. Perché anche tu sei birichino, e il gioco sporco forse non ti scandalizza più, ma il nostro consulente, anche lui ha "capo-voltato" questo già pazzo mondo. Ma come! Un negoziatore della contro parte dichiara al suo avversario che si farà garante delle sue istanze contro l'azienda, quell'azienda che ne è il committente?! Ma dai. Se serve lo si fa, ma non lo dici. Dopo un po', non si saprà più da che parte stai, non hai locus of control!*]

Mario è troppo concentrato a decidere la prossima mossa per accorgersi di questo passo opportunista. Ma Dario e Roberto, dapprima temendo che qualche sigla sindacale legittimasse questo ruolo del consulente, di fatto minacciando seriamente la credibilità di Mario, notano che nessun delegato risponde.

Anzi, prima che Mario dica finalmente la sua (si sarà preso si e no due minuti di riflessione, ma sembrano un'eternità), il consulente ha tutto agio di percepire che non ha e non gli verrà dato dai sindacati alcuno spazio.

I delegati, quasi tutti di lunga esperienza, sanno bene, come lo sa la delegazione aziendale, che un buon risultato (se accordo ci sarà) viene solo da due delegazioni forti al tavolo. Un conto è "attaccare l'azienda" usando come un punching-ball la sua delegazione. Un altro è Indebolirla veramente, in questo caso di fatto partecipando alle beghe interne di quell'azienda.

Indebolirla, vorrebbe dire dare voce a portatori di interesse che non sono ben identificati ("chi del senior management gioca per cosa?"). Peggiorando ulteriormente la significatività per il sindacato dell'accordo che può essere raggiunto (se non della stessa partita che è chiamato a giocare: partita per chi/ cosa, in realtà?).

Nel frattempo, Mario ha rapidamente considerato due alternative che spieghino questo "No" in una fase così preliminare. Veramente il sindacato preferisce non andare all'accordo ed avviare una escalation conflittuale, col suo corredo di scioperi e di coinvolgimento dei media (magari a beneficio di altre trattative nel settore)?

Oppure, si tratta di una posizione per verificare le reali intenzioni di lungo termine dell'azienda (ripresa del business o smantellamento)? E così coprirsi le spalle anche a fronte di sicure richieste di rassicurazione dei lavoratori se "questa sarà davvero l'ultima volta?"

Infatti, se le intenzioni fossero di smantellare, l'azienda potrebbe vedere di buon occhio anche la alternativa di non raggiungere un accordo e di avviare una procedura di licenziamento collettivo. Se invece la sua intenzione è di tentare di porre le condizioni per una ripresa, malgrado tutte le difficoltà del momento ed il mancato successo dei piani precedenti, un periodo prolungato di conflitto e di minaccia al *brand* (soprattutto per i sicuri riflessi sulla fiducia dei clienti) sarebbe inaccettabile.

Come conseguenza non disprezzabile, la posizione negoziale dell'azienda nelle fasi successive ne sarebbe almeno in parte o ammorbidita o comunque condizionata, dalle rassicurazioni che in quella fase è necessario dare per "riportare al tavolo il sindacato".

Mario ha puntato sulla seconda ipotesi, perché gli sembra la più razionale: segnare il primo punto solo per "sedersi a giocare". Gli rimane ancora il problema di come superare il "No" pregiudiziale anche in questa più ottimistica ipotesi.

Non ci sono le condizioni per fare concessioni: non si discute di qualcosa da dare/ ottenere in più o meno o al posto di qualcosa d'altro. Qui è in gioco la credibilità dell'azienda, e della sua delegazione: tutta o niente.

Capisce che non resta che far esprimere questa credibilità da soggetti per definizione più credibili e che non sono al tavolo: il senior management e se del caso la proprietà (in questo caso, il top management di casa madre, in quanto voce più prossima agli azionisti). "Come ce la stanno mettendo loro, i sindacati, ce la mettano anche lor signori-dietro-le-quinte la faccia".

Mario dichiara di comprendere la posizione del sindacato e di non avere problemi, per dimostrare la buona fede e la serietà dell'azienda, a "fare quanto necessario per poter far dare tutte le spiegazioni necessarie e far rispondere a tutte le domande di parte sindacale". Quindi chiede un aggiornamento della riunione a data da stabilirsi

[*caro lettore, nota la differenza. Mario non dice che "si farà garante verso l'azienda per la soddisfazione della richiesta sindacale", ma che si impegna "per far dare .. far rispondere", da chi e per conto di chi resta non detto. Potrebbe anche essere la Fata dai Capelli Turchini, o la Strega del Nord, dipende dal genere che preferisci*]

Dopo qualche giorno, dopo aver spiegato la situazione prima al responsabile locale del business e poi ai senior manager, Mario convoca una seconda riunione. Iniziano a spiegare la situazione prima i senior manager che, sotto i vari aspetti chiave del business (mercato ed *operations*), spiegano i razionali della richiesta di esuberi.

Poi è il turno del responsabile locale del business, in qualità di "Rappresentante della Proprietà" come lui stesso si presenta. Riconferma, per se e per essa, lo scenario ed il personale impegno nel progetto di trasformazione e ripresa. Nonché la "consapevolezza che la collaborazione e lo

sforzo di tutti, manager, sindacati e collaboratori, è fondamentale per la riuscita e quindi la motivazione di tutti va sostenuta, in primis da parte aziendale".

Il responsabile e Mario sono ben consapevoli, dopo le inevitabili schermaglie e le mosse di recriminazione sulle passate operazioni , che sul tavolo sono stati messi gli impegni che il sindacato voleva per cominciare a negoziare. In termini personali ed in termini di disponibilità a destinare risorse extra (come minimo, formazione e sviluppo professionale) per i collaboratori che rimarranno.

Inoltre, il sindacato ha potuto testare le reali intenzioni di lungo termine dell'azienda ed ha in parte indebolito il potere contrattuale della contro parte. Anche perché il nocciolo delle dichiarazioni aziendali verrà riportato nelle comunicazioni ufficiali del sindacato ai collaboratori.

In particolare, il sindacato:

- ha posto le basi per gestire un sicuro problema di credibilità rispetto alla sua base di iscritti, facendo in modo che il management dell'azienda e la proprietà "ci mettano la faccia" in modo pubblico sul progetto di risanamento. Non dovrà essere il sindacato a spingere troppo sul suo capitale di fiducia per convincere della bontà di un eventuale accordo ("l'amministratore delegato lo ha detto e ripetuto di persona, che si giocava la sua credibilità");
- di fatto, ha ottenuto la conferma che il non raggiungimento dell'accordo, a parte l'obbligo alla trattativa imposto dal contratto collettivo, non è la Migliore Alternativa ad un Accordo Negoziato ("la motivazione dei collaboratori è fondamentale", quindi non c'e' l'intenzione di preferire l'avvio di una procedura di licenziamento collettivo). Di conseguenza, la eventuale minaccia di far saltare il tavolo da parte aziendale si è indebolita;
- ha ottenuto, senza alcuna contropartita e al limite senza nemmeno la condizione che l'accordo sia raggiunto, l'impegno aziendale ad avviare azioni unilaterali di sostegno della motivazione dei collaboratori che resteranno;
- ha portato l'azienda ai più alti livelli a dichiarare di fatto che ha bisogno del supporto del sindacato per il successo del progetto di risanamento (ben oltre la riduzione di peronale)..

Al termine di questo primo round, senza neppure aver cominciato la negoziazione vera e propria, il sindacato si ritrova con alcuni risultati positivi. Ha messo sulla difensiva la delegazione ziendale ed il senior management, portandoli anche a fare alcune concessioni ("a beneficio di chi resterà") senza contro partita ("solo per sedersi al tavolo").

Inoltre, per quanto potranno essere piccole, si è già messo in tasca parziali riduzione degli "esuberi-veri" (non del numero fittizio che spesso si dichiara in apertura di negoziato: "Sul numero dichiarato bisogna trattare comunque!").

Il secondo round, a questo punto non comincerà prima che l'azienda abbia fornito ai sindacati tutta una serie di dati che questi hanno chiesto per cercare di "fare le pulci" al business case aziendale che "spiega quegli esuberi" e che hanno analizzato con cura assieme ai senior manager.

Mario sa che sull'analisi e la dicussione di quei dati le delegazioni sindacali cercheranno di costruire le ipotesi alternative al business case aziendale per ridurre il numero di esuberi. Lui e l'azienda cercheranno di limitare il più possibile questa riduzione.

Il sindacato cercherà di proporre ipotesi a catinelle per cercare di incrementare questa riduzione, costringendo l'azienda all'onere della prova della non fattibilità o incompatibilità col nuovo piano di business.

Pertanto, per limitare questi effetti, Mario si appresta a giocare una vera e propria battaglia sui dati e sulle informazioni. Meno riuscirà a fornirne, o comunque in forma molto aggregata, e più tardi li renderà disponibili (a ridosso del successivo incontro già fissato), meno fornirà appigli ai sindacati per generare ipotesi time consuming da dover smontare.

Anche il sindacato sa che la contesa si sta trasferendo su questo fronte. E sono giorni tesi, di pressioni, mosse evasive, recriminazioni. A volte volano parole grosse, ma fuori dal tavolo e fra attori secondari. Mario ed i territoriali si tengono fuori dalla mischia.

3. Ognuno Vuol Dire la Sua

Alla fine, ne come voleva darli Mario ne come li desideravano i sindacati, i dati sono stati scambiati ed analizzati. In ogni caso, i delegati aziendali avevano già alcune idee su dove andare a puntare, per cercare di ridurre gli esuberi. Tuttavia, prima di arrivare al sodo, comincia una carrellata di opinioni, tipica di tutte le trattative, in cui ogni delegato aziendale deve dare il suo contributo, di creatività o di recriminazioni.

Alessandro, uno dei delegati aziendali di SIRFA, chiede immediatamente il blocco degli spostamenti di personale. Anche nelle aree non interessate dal piano di riduzione del personale. A suo dire, "la frequenza di questi spostamenti nell'ultimo periodo fa pensare che si voglia salvaguardare qualcuno e liberarsi di altri".

Ovviamente le assunzioni erano gia state congelate dall'azienda, ma ne chiede l'evidenza. Anche gli starordinari erano già stati bloccati, addirittura dal semestre precedente, ma richiede egualmente i dati sugli straordinari fatti negli ulmi 6-8 mesi, tanto la fatica di raccoglierli (anche se nulli) è dell'azienda. "Voi fate straordinari, già questo solo fatto dice che avete bisogno di più forza lavoro e non meno. Vi contraddite!".

Naturalmente, chiede il consuntivo delle uscite volontarie e non. Sempre da inizio anno perché: "di un pari numero vanno ridotto gli esuberi, visto che li calcolate dall'organico di inizio anno". Poi, ne Dario ne Roberto si ricordano più il numero delle sue richieste. Soprattutto Roberto, perché per lui significano ore addizionali di lavoro per reperirli quei dati e per metterli "nella forma fruibile" su cui lo istruirà Mario, non senza uno o più ripensamenti (povero Roberto).

Per fortuna, a rendere più varia la giornata, ci pensano altri delegati, facendo a rotazione interventi i più vari.

Dario ha ascoltato con attenzione Alessandro perché ogni volta si meraviglia chiedendosi come faccia ad essere fra i più positivi nel risolvere problemi a tu per tu, per diventare così graffiante in discussioni di gruppo. Poi, mentre la mente va ai primi ricordi dei suoi rapporti col sindacato, si immagina divertito la incomprensione che il manager medio avrebbe della situazione cui sta assistendo.

Infatti, pensava, le aziende sono organizzazioni in cui la relazione caratteristica è quella top-down (gerarchica) e la finalità è l'efficienza che porta profitto. Mentre i sindacati sono basati su un tipo di relazione prevalente che è bottom-up (di rappresentatività) e la finalità è la rappresentazione degli interessi che porta tutele. L'impressione che si trae da quanto sta accadendo, letto con un'otttica gerarchica ed efficentista, è sicuramente di disordine, scoordinamento, mancanza di leadership e quindi spreco (di tempo) ed inutilità.

Ogni sindacato, trae la sua rilevanza, che significa potere contrattuale e quindi peso, importanza, potere, dal numero di iscritti e dalla influenza che ha presso le categorie di persone che dichiara di voler rappresentare. Il primo livello a cui vengono raccolte le iscrizioni e si esercita l'influenza è quello dove hanno luogo i contatti personali fra bacino di rappresentanza e rappresentanti sindacali. Da qui l'importanza dei singoli rappresentanti. La necessità di ascoltare la loro voce, di non poterli semplicemente zittire se non sono "allineati alle priorità dell'organizzazione", ma di dover accettare un confronto con loro, ecc.

Del resto, divertito pensava anche a come doveva apparire il tipico "rappresentante dell'azienda" ad un vero sindacalista: miope, tecnocrate, asservito a logiche di cui invece pensa di essere parte, ecc.

Come in un lampo, ha chiara la percezione di quale potente ponte sia la relazione personale fra operatori appartenenti a culture così distanti.Senza la conferma della possibilità di un comune terreno, personale, su cui costruire soluzioni, non sarebbe possibile alcun dialogo, alcun negoziato.

Ecco solo un assaggio di quel rutilante caruousel di richieste:

- "Il piano di esuberi è così dettagliato da sembrare piuttosto un piano di eliminazioni mirate";
- "Voi ci state informando adesso, ma ci sono dei responsabili di struttura che già da giorni spaventano i loro collaboratori spargendo voci e numeri (che mi sembrano anche allineati al piano che ci mostrate!) su prossimi "licenziamenti" … sarebbe bene che controllaste i vostri responsabili se volete la nostra collaborazione";
- "Ci dite che questo piano serve a rendere sostenibile il nuovo modello di business che sarebbe già partito, ma io lavoro nel marketing e coi colleghi ne abbiamo sentito parlare a stento. Non abbiamo visto ancora nessuna azione. Vogliamo sapere nel dettaglio cosa è già stato fatto, dove e con quali risultati. Insomma, dov'è il nuovo business case?";
- "Poi vogliamo anche sapere perché di queste azioni non è stata data notizia e soprattutto quali sono i piani di formazione e come il nuovo modello impatterà su organizzazioni e ruoli,

dopo la ristrutturazione. Lo sappiamo che in questi casi l'azienda parte a tagliare il personale e pensa solo dopo a come riorganizzarsi. Poi pretende di fare tutto di fretta, senza sentire nessuno! Questa volta bisogna mettere sul piatto tutto e subito, non a pezzettini. Non abbiamo voglia adesso di fare lo specialista che vi soccorre, e domani il dentista che vi fa passare il mal di denti!";

- "Siamo convinti che si potrà invertire il processo di alcune esternalizzazioni (su cui non siamo mai stati d'accordo). Per coprire quelle nuove posizioni con personale interno, riducendo gli esuberi, vogliamo essere coinvolti nelle selezioni. Dovete definire con noi i criteri e le modalità di comunicazione, raccolta e valutazione delle candidature. Inoltre, vogliamo avere incontri periodici sull'andamento di queste selezioni. Per essere chiari, non ci fidiamo di come avete gestito in passato le selezioni. Non ci è mai stato chiaro perché scartavate candidati interni che avevano già fatto quelle attività per poi andare sul mercato a costi più elevati"; ecc.

Mentre Dario segiva il flusso dei suoi penssieri, Mario ascolta con pazienza e si astiene dal manifestare qualsivoglia reazione. E' il momento in cui ogni bacino di iscritti fa sentire, tramite il suo delegato di riferimento, la sua voce al tavolo. Alcune osservazioni richiamano una necessaria due diligence su dati e fatti in frangenti come questi, quando la credibilità fra le parti va riguadagnata (come per le scelte make-or-buy che impattano sull'occupazione), oppure toccano oggettivi punti di debolezza dell'azienda (come la comunicazione interna ed il coinvolgimento su alcune attività di change management).

[*per favore, caro lettore che sei esperto di change management, adesso non saltare in cattedra che tu "lo dici sempre in azienda che il cambiamento non è solo questione di processi, tecnologie e bollettini informativi da prima guerra modiale. Che serve il coinvolgimento, il lavorare sull'adeguamento della cultura aziendale a tutti i livelli, e … come si dice anche qui … su una comunicazione diffusa e a due vie, sugli scopi e le conseguenze, le aspettative delle persone …". Come al solito, non si riesce a restare sul tema che si comincia a divagare!*]

Altre volte, la delegazione aziendale ha proprio l'impressione che ci sia anche un po' di protagonismo fuor di luogo da parte di qualche delegato. In fin dei conti, è uno dei pochi momenti in cui "la si può far sentire all'azienda", anche se non si hanno molti argomenti, sono polemici o manca la capacità di argomentarli in modo stringente o documentato.

In ogni caso, questa fase ha una sua utilità. Mario ha abbastanza chiaro il quadro dei pesi relativi delle leadership dei vari delegati aziendali e dei vari rappresentanti territoriali. Tuttavia, all'inizio della trattativa non è in grado di valutare eventuali alleanze trasversali che si possono manifestare in seguito, causando una modifica anche stanziale dei pesi e delle influenze sul risultato della negoziazione.

Viceversa, osservando i comportamenti nel corso della carrelata può avere l'opportunità di notare eventuali convergenze, prima che si manifestino durante il negoziato vero e proprio. "In fin dei conti, sono pochi i veri giocatori di poker, e li ne conosco solo due: Danilo e Rossella", dirà a Roberto nel solito debriefing post riunione.

Del resto, non sono neppure solo schermaglie o esibizioni dialettiche. Ad un certo punto, ecco che emerge chiaramente la prima carta importante che la delegazione sindacale intende giocare per cercare di far ridurre gli esuberi all'azienda. Carta che viene supportata anche da alcuni dati presenti fra quelli che sono stati loro forniti.

Fra le varie informazioni di dettaglio sull'andamento del business, il mercato e gli ordini, le prestazioni dei processi chiave, le strutture dei costi ecc., in particolare ci sono dati ed informazioni sulle scelte *make-or-buy,* per l'allocazione di attività o carichi di lavoro.

Proprio grazie a questi ultimi dati, le parti sindacali riescono a dimostrare che negli ultimi due anni era molto aumentata l'allocazione a fornitori esterni di diverse attività amministrative di cui l'azienda necessitava ancora.

Questa azione di esternalizzazione era stata attuata in una fase in cui l'azienda aveva deciso di uscire completamente da un segmento di mercato. Il proseguimento temporaneo delle attività serviva al mantenimento del portafoglio clienti residuo. Gli obblighi contrattuali impegnavano l'organizzazione ancora per alcuni anni. Data la prevista temporaneità, l'attività era stata progressivamente passata a terzi, in modo da poterla interrompere tramite una semplice cessazione del contratto di fornitura al momento opportuno.

Però, più di recente, a causa di cambiamenti di mercato quel segmento era tornato redditizio e l'azienda aveva deciso di investire nuovamente un budget per il suo sfruttamento. Questa evoluzione, tuttavia, non aveva comportato un corrispondente cambiamento nella strategia *make-or-buy* ("in fin dei conti, quel costo di gestione era diventato del tutto variabile …").

Sfruttando questa situazione, il sindacato mette sul tavolo la rinegoziazione di parte degli esuberi, chiedendo di apportare una modifica sia al contratto di fornitura in essere, sia al piano di un suo ulteriore ampliamento. L'addizionale capacity interna che emergerà di conseguenza, sarà coperta dalle adesioni ad un cambio mansione dei collaboratori, con precedente esperienza in quel segmento, e proprio di recente ricollocati in aree ora di esubero (fra le righe: "pensavate mica di farla franca due volte?").

L'implicita offerta del sindacato è quella di promuovere e favorire l'adesione volontaria di colleghi a questo nuovo cambio mansione. Questo è uno degli obiettivi a cui puntavano proprio i tanto agitati delegati che rappresentavano le sedi distaccate. Un tema, quello dei cambi mansione, di fronte al quale, tradizionalmente il sindacato è molto restio in condizioni normali. La situazione cambia completamente quando l'alternativa è la perdita del posto di lavoro (un principio fra l'altro ammesso anche in giurisprudenza, in cui alcuni diritti diventano disponibili in presenza di una alternativa peggiore, come la perdita del lavoro).

[*caro lettore, questa devi segnartela, sebbene sia ancora doveroso dire che ancora è solo una "interpretazione di parte aziendale". Una parte si oppone di principio ad una prassi cui di fatto deroga volentieri ogni volta che si trova a trattare in una situazione di crisi? Perché? Perché cosi si riserva una ulteriore carta al tavolo della trattativa. Se quella carta venisse giocata senza*

difficoltà alcuna e tutti i giorni, al tavolo "varrebbe meno del due di picche". C'è solo da imparare.]

Proprio mentre la delegazione aziendale era impegnata nell'avviare l'esame da parte del senior management di questa proposta del sindacato, ecco una nuova sorpresa. La delegazione di USRA, presentatasi in forze, stava sponsorizzando con grande fermezza una richiesta di allargare la trattativa degli esuberi al tema delle retribuzioni.

Se ai lavoratori veniva richiesto il sacrificio di ulteriori esuberi, allora anche i dirigenti, che in percentuale venivano meno colpiti dalla ristrutturazione (fra gli esuberi dichiarati, c'erano anche alcuni dirigenti), dovevano essere chiamati ad un ulteriore gesto di solidarietà, tramite una riduzione degli stipendi di quelli che sarebbero rimasti.

Venivano quindi chiesti i dati retributivi o almeno le loro fasce per posizione organizzativa. Per USRA, si trattava di una chiara questione di principio, che sicuramente avrebbero utilizzato, eventualmente forti di un precedente, in altre trattative che erano previste nel medesimo settore.

Mario si trova in una situazione difficile, vista la rigidità sul tema di quella componente, una delle più rappresentative, la quale non permette assolutamente che la discussione prosegua su altri fronti, se prima quel tema non viene affrontato. In quel frangente, ecco manifestarsi un'inattesa convergenza con un'altra sigla sindacale, SIRFA, che a dire il vero, sulla stampa, già da un po' di tempo sollevava lo stesso punto, ma che in passato si era sempre smarcata su temi invece più cari a USRA.

La difficoltà di Mario è amplificata da due considerazioni. La prima è che la richiesta non si configura come le tradizionali proposte di solidarietà. Queste sono caratterizzate da due elementi. Il primo, la trasversalità rispetto a tutte le categorie di lavoratori.

A fronte di proposte di solidarietà vera e propria, negli anni immediatamente precedenti (quelli successivi ai confronti più ideologici, che si portavano dietro quasi "una differenza di classe" fra dirigenti e altri lavoratori) erano già stati definiti accordi che prevedevano una riduzione temporanea anche delle retribuzioni per dirigenti.

Il secondo elemento, lo scopo era quello di ottenere una riduzione dei costi che portasse ad una riduzione degli esuberi.

In questo caso, il principio era proprio opposto, non solo diverso. La richiesta non era generale, riguardava una sola categoria e veniva avanzata in modo pregiudiziale. Inoltre (e soprattutto!) non come offerta per ridurre gli esuberi (!).

Insomma, l'apparenza era principalmente punitiva, non sinceramente solidaristica, e Mario si riteneva del tutto in diritto di considerarla una posizione più che altro demagogica.

La seconda considerazione tirava in ballo l'associazione di categoria del settore a cui apparteneva l'azienda. Proprio a seguito della campagna di stampa di SIRFA su questo stesso tema, l'associazione aveva già stabilito, in accordo con tutti i suoi iscritti, che quella posizione andava respinta.

Il tema della riduzione delle retribuzioni non doveva entrare in un eventuale accordo, se non nelle forme ritenute accettabili di una solidarietà trasversale a ruoli e livelli contrattuali, e certamente non con intenti che l'associazione riteneva, dal suo punto di vista, punitivi nei confronti di una qualsivoglia categoria e con l'unico scopo di sbandierarla nei confronti dell'opinione pubblica.

Come gestire al tavolo questi vincoli/ considerazioni, senza essere accusati di una antisimmetrica "difesa di categoria"? Polemica che avrebbe potuto portare l'intera trattativa su un percorso o decisamente più accidentato o senza sbocco. In fin dei conti, questa trattativa era solo la più piccola e marginale di quelle che si stavano preparando. Non si poteva dare per scontato che non fosse "sacrificabile per una posta ben più grande": questo dubbio agiterà le menti di Mario e Dario lungo tutta la trattativa, ogni volta che emergeva un ostacolo che appariva avere una motivazione più esterna che interna al tavolo.

Ma anche in questo caso, proprio l'analisi che la delegazione aziendale fa, durante una interruzione della riunione, sui comportamenti dei vari attori al tavolo in quei lunghi momenti, alla fine convince Mario che avrebbe potuto opporre un fermo rifiuto a che la richiesta di USRA divenisse argomento organico (anzi, pregiudiziale) della trattativa.

Infatti, era risultato palese che, a parte SIRFA, le altre tre componenti, fra cui quella in assoluto maggioritaria (ANAPI), non appoggiavano la proposta. Ne avrebbero ulteriormente seguito SIRFA e URSA su quella strada, col rischio di far deragliare il processo negoziale dal binario in cui, malgrado tutte le deviazioni, si era fino a li positivamente immesso.

A questo proposito, particolarmente interessanti erano state le reazioni proprio dei delegati di URSA e SIRFA che rappresentavano le sedi distaccate: non apparivano per niente disposti ad associarsi ad una richiesta che poteva portarli lontani dalle aspettative dei loro iscritti.

Prima, Marco si premura di ben coprirsi le spalle col senior management. Chiarisce loro che un atteggiamento rigido sul tema della variazione dei piani dell'outsourcing (esternalizzazione), e di una conseguente parziale riduzione degli esuberi, avrebbe solo rafforzato la posizione proprio delle parti che chiedevano la riduzione degli stipendi dei soli dirigenti, come pregiudiziale per proseguire la trattativa. Quella sarebbe la contropartita che avrebbero chiesto per "tornare a sedersi al tavolo almeno loro, e poi trascinare anche gli altri … Una vittoria è la miglior dimostrazione di aver ragione". Poi, si attiva assieme a Roberto per dare fondamento alla percezione di andamento positivo, tramite i contatti informali coi sindacalisti ai vari livelli meno sensibili alla battaglia URSA/ SIRFA.

[*caro lettore, non riesco a trattenermi. Di solito nelle organizzazioni assistiamo alle esibizioni censurabili di persone che fanno di tutto. Non dico per avere un posto a tavola, ma anche solo per sedersi sullo strapuntino di uno sgabello, nel più lontano sgabuzzino della casa-del-potere. E qui abbiamo persone che riescono a farsi pregare per sedersi a tavola, quella-che-conta. E non per lodare l'ospite, ma addirittura per continuare a rendergli la vita difficile! Lascio a te valutare chi abbia più stile*]

Per quanto riguarda molti altri punti, di carattere più polemico o estemporaneo, emersi durante gli interventi a ruota libera da parte dei delegati al tavolo, la delegazione aziendale semplicemente adotta la tattica di far finta di scordarsene. In realtà, prontamente imitata anche da buona parte dei membri della delegazione sindacale.

Questo fenomeno accade piuttosto spesso, quando una parte è articolata e non coesa al suo interno, su temi o atteggiamenti da adottare in trattativa che sono promossi solo da componenti minoritarie.

Nel corso delle trattative sindacali cui Mario e Diego avevano assistito in passato, questa temporanea convergenza di interessi a scapito di una componente minoritaria, è abbastanza frequente. La tattica della "Dimenticanza" permette di accantonare le posizioni che più disturbano il *mainstream* della trattativa, senza provocare eccessive tensioni all'interno della parte più articolata.

Questo modo di procedere fa leva sulla reale forza di volontà delle componenti minoritarie, che comprendono benissimo cosa sta succedendo, ma devono decidere fino a dove impegnarsi. Una battaglia che chiaramente appare difficile e più "di principio" che di sostanza (più dimostrativa che altro, per manifestare la propria presenza/ differenza), con elevata possibilità di marginalizzarsi sempre di più.

Al termine di questa fase, gli equilibri al tavolo negoziale fra le varie componenti, sindacali e aziendale, erano abbastanza ben definiti. Ne erano divenuti consapevoli tutti i presenti, non solo Mario ed i suoi colleghi. Infatti, da quel momento si riducono anche le esternazioni dei vari particolarismi (alcuni, fra l'altro, erano oramai sicuri di venire soddisfatti). Progressivamente si riduce anche il numero dei presenti, buona parte dei quali in genere comincia a seguire le posizioni dei quattro o cinque player principali. Si potrebbe persino dire che il grado di coesione che la parte aziendale ha raggiunto prima di sedersi al tavolo (coesione mai assoluta, comunque), dalla parte sindacale è stata raggiunta attraverso un processo di confronto e di alleanze che si è realizzato proprio al tavolo.

Inoltre, il sindacato aveva ottenuto una parziale riduzione degli esuberi rispetto ai veri-numeri dichiarati dall'azienda. Impegnandosi di fatto, a sua volta, a fare in modo che un equivalente numero di collaboratori avrebbero volontariamente aderito ad un cambio di mansione. Infine era sparita dall'agenda la richiesta di USRA/ SIRFA, inaccettabile in quella forma dall'azienda, anche a causa di un veto collettivo dell'associazione di categoria cui aderisce.

A questo punto, vengono definite alcune procedure temporanee, che rimarranno in vigore per tutta la durata della trattativa. Riguardano due aspetti della mobilità d'urgenza del personale:

- dimissioni in posizioni chiave;
- spostamenti di personale fra reparti di una medesima funzione (in caso di assenze di lunga durata o di dimissioni per posizioni non chiave).

Per il monitoraggio della gestione di entrambe le casistiche, viene stabilita una commissione mista, azienda-sindacato, che validi i criteri di gestione e ne monitori la corretta applicazione da parte dell'azienda.

Da un lato, la trattativa è quindi entrata nel merito della questione chiave: esuberi, quanti e come gestirli. Inoltre, su alcune questioni che potevano "inquinare i numeri" è stata avviata una commissione congiunta.

Dall'altro, sulla base dei primi risultati ottenuti, i sindacati sono ora in condizione di soddisfare le aspettative dei lavoratori di essere informati e di cominciare a capire quale sarà il loro probabile destino. Potranno così iniziare a fare le proprie valutazione su cosa-fare-domani, da soli o col supporto dei delegati o altre persone di loro fiducia.

Per il sindacato è un momento fondamentale. E' partito da una posizione conflittuale, necessaria per dare forza al suo potere contrattuale al tavolo, e del resto naturale per la delusione dei collaboratori, che di nuovo vengono chiamati a importanti e dolorosi sacrifici. Con tutto il peso di incertezza e di difficoltà che ciò comporta non solo per loro, ma per tutte le loro famiglie.

Ora deve verificare se quegli stessi collaboratori, o almeno una loro maggioranza, è disposta a seguirli e ad appoggiarli nel percorso negoziale intrapreso. Un percorso che, nella ineluttabilità degli obiettivi aziendali (senza accordo l'azienda procederebbe comunque ai licenziamenti), ha come scopo l'ottenimento del massimo possibile di compensazione, per chi uscirà e per chi resta.

4. Abbiamo il Vostro Appoggio ?

Mentre comincia il primo vero confronto dei sindacati coi loro iscritti sul percorso negoziale che è appena iniziato, il consulente che la direzione aveva imposto a Mario e al resto della delegazione aziendale coglie l'occasione per uscire di scena.

In un colloquio privato con Mario, gli dice di aver da poco informato il responsabile locale del business che: "visto l'andamento della trattativa, perfettamente sotto controllo anche dopo aver driblato alcune situazioni veramente pericolose, si deve ritenere che l'azienda sia in buone mani. Pertanto, professionalmente deve rimettere il suo mandato, in quanto fortunatamente superfluo". Nessuno lo tratterrà oltre, neppure viene notata l'assenza dai delegati sindacali.

I delegati aziendali cominciano a tastare il terreno con gli iscritti, mentre preparano le assemblee dei lavoratori nelle principali sedi aziendali. Coinvolgono Roberto per tutti gli aspetti che vanno preventivamente concordati, come le comunicazioni formali sulla pianificazione delle assemble (che poi Roberto e Mario provvederanno a girare rispettivamente a middle e senior manager, e agli HR Business Partner che presidiano le varie organizzazioni), gli orari in cui si terranno e come vanno gestite le assenze se in orario di lavoro, gli spazi messi a disposizione

presso i locali aziendali e dove non è possibile il costo di spazi esterni, i vincoli di sicurezza degli accessi se la sala dell'assemblea raccoglierà collaboratori da diverse sedi, ecc.

Franca, Alessandro e gli altri delegati aziendali parlano dell'andamento della trattativa con gruppi ristretti dei loro rispettivi iscritti. Franca, parlando confidenzialente con Roberto, esprime la sua chiara percezione che i colleghi siano molto arrabbiati per la nuova ristrutturazione. Non pochi si aspettano di poter manifestare, con più forza di quanto è accaduto in passato, il loro deciso scontento.

Non si fanno alcuna illusione, al contrario di quanto era accaduto durante il primo piano di ristrutturazione, che l'azienda possa fare marcia indietro. Ne si aspettano una sostanziale riduzione degli esuberi.

Questa volta, vogliono ottenere condizioni di incentivo all'uscita decisamente migliori rispetto al passato. Disillusi, la maggior parte di quelli nelle aree di esubero preferisce risolvere subito con un vantaggio tangibile la situazione. Piuttosto che trascinarsi nell'incertezza sino alla inevitabile "prossima volta" ("oramai non ci crediamo più").

Mario, Dario e Roberto, analizzando queste informazioni capiscono che la situazione non è facile come superficialmente poteva sembrare prima delle consultazioni informali coi lavoratori: "il clima al tavolo non è detto che riesca a riflettere in ogni momento quello negli uffici".

Per inciso, appare ancora più critica nelle sedi secondarie, diverse delle quali, a causa degli esuberi in esse dichiarati, sono destinate alla chiusura. I restanti collaboratori dovranno per forza essere trasferiti. Malgrado i loro delegati siano già sicuri di aver garantito loro l'assegnazione delle posizioni che si apriranno, i loro colleghi sono rapidamente passati dalla preoccupazione per il rischio della disoccupazione a quella dei 20-30 km in più da fare ogni giorno.

[*guarda che ti vedo che pensi che io sia cinico per raccontare così delle preoccupazioni di persone che ogni giorno devono perdere anche più di un'ora in trasferimenti addizionali. Con tutte le preoccupazioni che oggi le famiglie, in cui uno o due coniugi lavorano, hanno già. A star dietro ai figli, ai genitori anziani, a tutti i loro impegni. Ma ti ricordo che questo è in fin dei conti il punto di vista aziendale! Cosa vuoi pretendere]*

Da un lato non sembra che Mario debba comunque temere pressioni irragionevoli sul sindacato per "abbattere gli esuberi". D'altro canto, deve riuscire, col supporto di Dario che sta lavorando ai suoi modelli di costo delle alternative, a convincere il management a sostenere un onere di ristrutturazione che, sebbene entro i limiti di budget, quasi sicuramente risulterà ben superiore a quelli passati.

Poi, debbono studiare delle soluzioni per i colleghi delle sedi in chiusura, in modo che i trasferimenti siano per loro il meno disagevoli possibile (il senior management si era impegnato per la motivazione di chi resta e comunque "un trasferimento non è una deportazione"). Fatti tutti i bilanci del caso, alla fine, sanno di doversi aspettare una fase di conflittualità manifesta "perché la base lo chiede" al sindacato. I collaboratori, questa volta vogliono dire all'azienda "forte e chiaro" quello che pensano di tutta la vicenda. In particolare quelli delle sedi in chiusura.

Sicuramente, i più attivi e creativi, ed i più determinati, spingeranno il sindacato perché vengano messe in campo azioni di interesse anche per i media. Azioni che, vista la situazione critica del settore e le più volte annunciate ristrutturazioni in altre aziende concorrenti, sicuramente non dispiaceranno neppure al sindacato. Così potrà utilizzare questo caso aziendale come segnale emblematico da inviare a tutte le altre.

Questo possibile scenario di "visibilità indesiderata" per l'azienda comporta diversi rischi di varia natura. Reputazionale, quindi con possibile impatto negativo sui clienti e sull'opinione pubblica. Operativo, per sicure disfunzioni dei processi aziendali durante le proteste.

Queste disfunzioni sono potenzialmente in grado di danneggiare alcuni clienti e potrebbero sfociare in incidenti che si configurerebbero come violazioni di una o più delle tante norme al cui rispetto puntuale l'azienda è soggetta.

Pertanto, Mario provvede immediatamente a preallertare il comitato aziendale che si occupa della gestione dei rischi operativi e delle situazioni di crisi. In questo modo, potranno venire identificate, pianificate e predisposte tutte le contromisure opportune. Di monitoraggio, prevenzione e risposta, coinvolgendo dall'IT alle Relazioni Esterne nell'attivazine delle ridondanze già predisposte in questi casi (sistemi di back-up, sale stampa, ecc.).

Nel frattempo, si arriva al momento delle assemblee, tutte concentrate nell'arco di tre giorni. La percezione di Franca risulta esattamente confermata. Il clima è molto teso e deciso. Le richieste precise: un incentivo all'esodo più alto ed azioni di sciopero. La tensione è estrema in quelle assemblee in cui confluiscono i colleghi delle sedi secondarie.

E' inevitabile per il sindacato avviare azioni conflittuali e pubbliche. Il problema è che una situazione di negoziato aperto, per definizione inibisce le azioni conflittuali. In particolare le astensioni dal lavoro collettive, cioè gli scioperi.

Mario naturalmente capisce che arroccarsi su questo aspetto formale non avrebbe alcun senso. Teoricamente porterebbe la trattativa ad una situazione di conflitto molto più difficile. Inoltre, toglierebbe una necessaria valvola di sfogo alla rabbia dei colleghi, con rischi operativi conseguenti ancora più gravi.

Quindi, si deve concordare fra le parti, almeno di fatto, una sospensione temporanea della procedura negoziale. Il che permetterebbe di attuare alcuni azioni come lo sciopero, senza rischiare di rompere del tutto la trattativa. Sembra un barocchismo, ma fa parte dei meccanismi di regolazione dei processi conflittuali, per evitare escalation peggiori ed incontrollabili dalle parti.

Da parte sindacale si comincia così ad attuare una tattica di temporeggiamento utilizzando vari metodi. Da parte della delegazione aziendale si risponde con finta irritazione a comportamenti come:

- disperdere le discussioni su questioni procedurali o di principio;
- sfruttare la tendenza della parte aziendale a non soddisfare con tempestività e completezza le richieste di documentazione ed informazioni sullo stato del business;

- fare richieste estemporanee sul valore dell'incentivo o sull'ammontare delle riduzioni degli esuberi inaccettabili per la delegazione aziendale;
- manifestare una grossa rigidità a muoversi da quelle posizioni e continuamente rompere il ritmo della trattativa con i due precedenti metodi.

Dopo una decina di giorni di questo andazzo, le condizioni per una sospensione sono oramai mature. Formalmente la trattativa non faceva progressi significativi, la tensione fra i lavoratori aumentava, come l'aspettativa di manifestare pubblicamente il proprio scontento.

La parte aziendale era stata ufficiosamente informata che un progresso "ci sarebbe probabilmente stato", se si fosse potuto dare sfogo a queste tensioni. La sospensione del negoziato veniva cosi concordata e se ne dava notizia all'associazione di categoria dell'azienda (già ufficiosamente informata da Marco). Veniva interrotto l'orologio virtuale che scandiva il tempo concesso per la trattativa.

Poteva aver luogo lo sciopero, con il suo corredo di pubbliche manifestazioni presso varie sedi esterne ed il coinvolgimento dei mezzi di comunicazione. Tutti con gli occhi agli imprevisti ed agli imprevedibili sviluppi. "L'accuratezza di un buon piano svanisce rapidamente nelle nebbie degli attriti della sua messa in opera".

5. Drammatizzazione

Questa volta, lo sciopero vede un'ampia partecipazione dei collaboratori. Sede, aree commerciali, direzione. Anche i volantini non hanno il solito aspetto "anni 80". Sono costruiti attorno ad immagini e slogan ironici, graffianti e cattivi. Col brand ed i colori dell'azienda sempre ben in vista, non i logo delle sigle sindacali. Anche le manifestazioni sono molto visibili, con fumogeni coloratissimi e molti scioperanti con la maschera di Anonymous ("il **V**endicatore di chi **V**i mente e **V**i nasconde la **V**erità per **Λ**izio o **Λ**ocazione").

Foto professionali compaiono sui canali on line degli organi di stampa. Quelle scattate dai manifestanti vengono fatte rimbalzare sui social media. I periodici di settore commentano lo stato di difficoltà del settore che sta portando le sue aziende a situazioni di crisi ed il caso evidenziato da scioperi e manifestazioni diventa l'icona del momento.

Solo a quel punto, una buona parte dei clienti sembra accorgersi che il loro fornitore ha qualche problema. I canali commerciali cominciano ad essere bersagliati di richieste di rassicurazione. Qualche mese dopo si noterà un calo della clientela consolidata ed una maggior e difficoltà ad attrarne di nuova. Tuttavia, il rischio di grossi inconvenienti operativi viene scongiurato e la soglia fisiologica di reclami non viene superata.

Questa situazione, in gergo detta di "drammatizzazione", in realtà, almeno per la parte che riguarda la gestione del tavolo, torna relativamente utile pure alla delegazione aziendale. Mario

ha anche una negoziazione interna da gestire su scopi, obiettivi e modalità con cui condurre le trattative.

Sa benissimo che poter esibire informazioni che provengono dai media sulla tensione del contesto e sulla durezza del processo in atto, lo rafforza al tavolo, rispetto ad altre anime dell'azienda. Certo localmente, ma ancor di più verso la casa madre straniera.

In particolare gli facilita il compito di ottenere veramente l'autorizzazione a negoziare sapendo di avere a disposizione anche il margine di sicurezza del budget (contingency). Di solito riservato per gli imprevisti e mai reso effettivamente disponibile. Questa volta ha l'impressione che invece gli servirà tutto, per quanto anche lui cercherà di non servirsene.

Non vuole correre il rischio di impantanarsi più tardi nella ricerca di quella stessa autorizzazione, in un momento già troppo difficile col sindacato, ed in cui è molto probabile che pure i suoi nervi non siano tanto a posto.

In questo frangente, i colleghi più giovani della funzione HR, che non avevano vissuto le intense conflittualità dei decenni precedenti e soprattutto nei settori allora più caldi, mostrano un certo sconcerto. Tutti questi eventi hanno avuto luogo senza nessuna forma di tensione fra le persone per il ruolo che svolgono in azienda. Anzi, si è manifestata un'ampia solidarietà, nella consapevolezza di "essere tutti sulla stessa barca". Tuttavia, forse per la prima volta nella loro vita professionale, si sono confrontati con la rabbia collettiva delle persone e qualcuno non nega di averne avuto paura. Mario e Danilo, che assieme cumulano cinquant'anni di lavoro nelle aziende, cercano di dare ai colleghi un quadro sia storico che procedurale di quanto sta accadendo.

A dire il vero, mentre contribuisce a dare rassicurazioni ai colleghi sulla situazione, Dario ha anche altri pensieri sul quadro storico delle sue prime esperienze lavorative.

Che lavorava nel reparto accanto a quello dove, un anno dopo il suo arrivo, due ricercatori erano stati arrestati per sospette azioni terroristiche; che aveva ricevuto minacce personali quando aveva cominciato a lavorare in HR; che i responsabili di stabilimento erano autorizzati al porto d'armi e che li accompagnava al poligono di tiro di Monza per tenersi in esercizio; ecc. Tuttavia, se li tiene per se questi pensieri.

Assieme al fatto, certamente ben diverso, che, in altri tempi, per ruolo doveva fronteggiare i picchetti ai cancelli aziendali, con la Polizia che faceva ordine pubblico alle spalle e gli scioperanti davanti, piuttosto arrabbiati e decisi a non farlo passare. Li tiene per sé perché per fortuna veramente poco pertinenti allo scenario sociale odierno.

Per quanto riguarda la storia delle modalità di scontro (scioperi, picchetti, manifestazioni, cortei interni, sospensione del lavoro "a singhiozzo"/a "macchia di leopardo"/per "malattia programmata"/…, "sciopero bianco", campagne mediatiche, cause legali, ecc.), Mario e Dario evidenziano come si possono avere forme di protesta che portano un danno economico o di reputazione all'azienda.

Ma allora debbono caratterizzarsi per una lunga durata, comportando talvolta anche un danno per la parte che le adotta (principalmente la perdita di salario dei dipendenti per le ore non lavorate, sia per scioperi che per commesse/ quote di mercato perdute, che del resto è proprio il danno speculare che si vuole minacciare di creare all'azienda in questi casi).

In caso contrario, quando la durata è più limitata, queste stesse azioni avranno più un carattere dimostrativo. Lo scopo allora è principalmente quello di fare in modo che il tavolo sia condizionato da soggetti terzi (ad esempio: ministero del lavoro, amministrazioni locali, opinione pubblica …), in modo diretto o indiretto. In passato, ad esempio, affinché risorse addizionali divenissero disponibili per una composizione della contesa in modo più favorevole ai lavoratori. Ora questi tempi sono cambiati e questa è una possibilità sempre più remota.

Nei casi dimostrativi, si aggiungono anche finalità interne. Anzi, a volte sono predominanti:

- tenere coesa e motivata la propria parte, mettendo in campo azioni che mantengono viva la identità collettiva e la sua tensione allo scopo comune (e perché no, dimostrare che si sta facendo tutto il possibile per ottenere il miglior ma realistico risultato);
- offrire alla contro parte (la delegazione aziendale) una sponda su cui fare leva per "usare al meglio" (un uso più vantaggioso per i lavoratori) le risorse già disponibili durante le inevitabili negoziazioni, che ogni parte deve curare al suo interno, fra le sue proprie articolazioni.

Inoltre, il sindacato, storicamente si è sempre caratterizzato come un soggetto responsabile. Le sue forme di lotta, per quanto dure, a quanto si ricordano e raccontano Mario e Danilo, sono sempre state caratterizzate da un uso controllato della forza di cui le masse mobilitate sono capaci.

Anzi, la vera forza dei sindacati è sempre consistita nella capacità di indirizzare verso scopi specifici questa forza, quindi dalla loro capacità di controllarla, assicurando un confronto duro ma controllato. L'esatto contrario di uno "scatenamento selvaggio", che non è quindi da temere.

L'unico vero rischio, in queste situazioni, è quello del comportamento di un singolo, sempre mai completamente controllabile, che si faccia prendere la mano, o durante una dimostrazione o inventandosi atti di provocazione, o azioni che creano allarme. Ma questa è una situazione che fa parte dei rischi della vita in generale (ce lo dice anche la cronaca, spesso più volte al giorno). Certamente non è specifico del confronto fra aziende e sindacati (anzi, di casi Marco e Dario non se ne ricordano nella loro esperienza)..

BTW, Dario a quel punto non può trattenere un sorriso sarcastico, al ricordo dell'esito di un corteo interno piuttosto colorito e rumoroso, in un'altra azienda multinazionale in cui era stato HR Manager. In quella sede, era stata trasferita una nutrita rappresentanza di colleghi stranieri, di un paese in cui tutte le relazioni, anche nei momenti più difficili, sembravano caratterizzate dal più profondo distacco emotivo.

Messi a confronto con quelli che fino a ieri erano il loro colleghi o collaboratori e che ora si presentavano come massa sui loro luoghi di lavoro intimandogli di interrompere quello che

stavano facendo (in modo piuttosto urlato a dire il vero, e certamente non in lingua franca) erano rimasti piuttosto scossi. Sebbene Dario, assieme al responsabile dello stabilimento, precedessero sempre il corteo per essere al loro fianco negli uffici via via visitati. Anche gli agenti di sorveglianza diurna accompagnavano in modo ben visibile il corteo, per evitare che ci fossero intemperanze fra partecipanti e non partecipanti.

Beh, quella volta, causa la differenza di costumi e di reazione emotiva ad essi, L'agitazione dei colleghi era giunta sino alla casa madre, e Dario aveva passato due settimane a fare rapporti, molto dettagliati e variegati, al Responsabile Corporate della Sicurezza.

Dalla situazione delle relazioni sindacali in azienda e nel paese, agli eventuali pericoli estremistici politici nel paese, alle eventuali tensioni interculturali fra colleghi di diverse nazionalità nei loro siti nel nostro paese e cosi via. Sino all'indubbio piacere di averlo ospite per mezza giornata, durante un assessment molto discreto ed amichevole, per quanto estremamente approfondito sugli stessi aspetti.

Per ironia della sorte, pochi giorni prima, alcune manifestazioni simili, all'interno di siti aziendali di altre aziende in un altro paese latino della comunità, avevano provocato danni e feriti. Mentre da noi non era successo nulla del genere (e da almeno vent'anni Dario non se ne rammentava in Italia).

Certo questo aveva creato un utile "conferma- ambientale" alle rassicurazioni che Dario stava dando al cortese sorridente e neanche tanto sottilmente inquisitore collega della corporate. Si erano lasciati con una stretta di mano, che anche il seguito avrebbe confermato essere veramente franca

In un certo senso, però ci aveva preso gusto, e da allora aveva continuato ad approfondire i temi della Sicurezza per le aziende, nelle sue varie sfaccettature.

Dopo aver vagato un po' con la memoria, Dario "rientra nei ranghi del presente-presente", giusto in tempo per verificare che i colleghi HR con meno storia alle spalle sembrano più sereni.

Al termine di questa fase della trattativa, i delegati aziendali possono riscontrare che i dipendenti dell'azienda sono pronti ad appoggiare la loro azione. Il mandato è chiaro ed è perseguibile. In forma organizzata e molto visibile hanno dato voce alle loro recriminazioni, alle loro aspettative ed alle loro richieste.

L'azienda ha acquisito consapevolezza dei rischi e dei danni in cui può incorrere ed il campo è stato sgomberato da tutte le voci che, dietro all'alibi di un presunto risparmio (su un budget già accantonato) e della difesa di una teorica "totale indipendenza del potere decisionale del top management", si erano fino ad allora dimostrate contrarie ad un accordo. Da ora, ci si può focalizzare sul nocciolo della questione.

6. Il Tema Principale

Tutti al tavolo sanno che si è giunti ad affrontare il tema chiave di tutta la trattativa: gli esuberi e come gestirli in modo non conflittuale. Ovvero, che tipo di scambio di valore concordare con l'azienda, rispetto alla non opposizione per vie legali alla cessazione del contratto ("ristrutturazione dell'accordo di lavoro").

Del resto, tutti a quel tavolo sanno che il massimo valore totale che si può ottenere dall'azienda non è fatto di voci esclusivamente monetarie (l'Incentivo all'Esodo). Per cui, la delegazione sindacale, dando voce a turno alle varie sigle di cui si compone, inizialmente ha elencato una serie di proposte di arricchimento del paniere che avrebbe potuto costituire l'offerta finale dell'azienda ai collaboratori (ad esempio: allungamento della copertura della polizza sanitaria per un periodo successivo alla cessazione de rapporto di lavoro; formazione come supporto alla *employability;* ecc.).

Naturalmente, a parte alcune schermaglie di rito l'azienda, tramite la presa d'impegno di Mario, dà la sua disponibilità di massima, e si riserva di presentare delle proposte più specifiche in momenti successivi della trattativa.

Roberto comincerà già subito dopo la riunione a redigere le bozze dei paragrafi che toccano singolarmente quei punti e che finiranno nell'accordo finale. Mano a mano che la bozza di un ipotetico accordo va completandosi, Roberto si allinea con i legali esterni. Uno studio specializzato in diritto del lavoro, che dal canto suo sta già lavorando alla impostazione complessiva e alla stesura delle premesse. Almeno per quanto riguarda la parte di natura più legale, richiamando i contenuti della lettera di apertura della crisi nella parte introduttiva.

Una ricaduta di questo approccio, che affronta il tema principale per gradi, potremmo dire "dalla sua periferia", la si percepisce chiaramente al tavolo, è quella di aver reimpostato nuovamente una relazione collaborativa. Senza tuttavia che siano ancora stati presi impegni definitivi. Infatti, i contenuti veri e propri sarebbero venuti in un secondo momento (con la formalizzazione e la discussione delle singole clausole).Fino ad allora, tutto sarebbe stato revocabile, in funzione dell'andamento complessivo. Si stava progredendo "sulla fiducia".

Ci siamo. La delegazione aziendale percepisce chiaramente, dal silenzio che si è fatto fra i sindacalisti, che sta per essere presentata la richiesta di apertura al quantum dell'incentivo. Il silenzio sembra fare tangibilmente spazio, quasi fisicamente, spazzando via ogni fonte di distrazione, al rappresentante cui sarebbe toccato questo importante avvio. Dario si aspetta che l'apertura venga fatta dai più autorevoli: Danilo o Rossella.

Fra la sorpresa di tutti e tre (Roberto ci dirà che non abbiamo saputo trattenerci dallo strabuzzare gli occhi, fra l'incredulo ed il divertito), invece viene fatta da un rappresentante fra i meno autorevoli, ed è pari a più del doppio dei valori negoziati in precedenti piani.

Un'apertura che, senza neanche consultarsi con lo sguardo, i tre della delegazione aziendale giudicano non realistica. Da una parte, freddamente, tutti e tre valutano che comunque è utile per creare uno spazio di manovra, in cui ad ogni concessione di una parte (l'azienda, in salita)

ci si aspetta corrisponda una concessione dell'altra (il sindacato, in discesa), per poter far procedere il negoziato. In caso contrario la trattativa si irrigidisce.

D'altro canto, d'intuito Mario e Dario sanno che va dato un segnale forte che è "un punto di partenza inaccettabile". A scanso di equivoci, o di strumentalizzazioni: bisogna sempre stare all'erta. Anche se il clima è tornato buono.

Così, Dario a caldo mette in scena la sua reazione, francamente e platealmente a metà fra lo sbalordito ed il divertito. Invita il presentatore della richiesta a non limitarsi: a ripensare alla sua posizione ed eventualmente a raddoppiarla. Dopo di che, propone a Mario che una interruzione venga concordata fra le parti "affinché la posizione di apertura del sindacato sia riesaminata alla luce di tutti gli elementi noti e condivisi fra le parti, fra cui gli accordi precedenti in materia e soprattutto le prospettive di risanamento del business, assicurate di persona dai più alti livelli aziendali, e che proposte come quella sembravano solo voler affossare o schernire".

A questo punto, Mario recita a sua volta la sua parte, molto più pacata. Visto il suo ruolo di negoziatore principale per l'azienda non deve correre il rischio di farsi trascinare in querrelle che non siano vitali per il risultato finale.

Mario propone l'interruzione, in quanto "gli animi non appaiono sereni" e, avvicinandosi ai due rappresentanti più autorevoli delle sigle più rappresentative, li prega di richiamare la delegazione aziendale quando sia stata raggiunta una posizione che effettivamente costituisce l'ancoraggio dell'intera contro parte.

Senza argomentare seriamente la prima richiesta di apertura, l'opposizione ferma dell'azienda è stata presentata da Dario in modo ironico, plateale pur senza essere offensiva. Mentre, in via riservata, con modalità più formali, è stata presentata da Mario come un comprensibile scivolone di una singola voce impulsiva, che "con tutta evidenza non ha saputo ponderare le prospettive ed i precedenti, nonché ha mancato di raccogliere il consenso di tutta la delegazione sindacale" (nel caso quella fosse veramente un'apertura concordata, en passant offre l'opportunità di salvare la faccia alla maggioranza delle delegazioni della controparte proponendo come capro espiatorio chi aveva fatto l'apertura).

Al rientro, si riparte con il reciproco avvicinamento delle posizioni sul valore dell'incentivo e sulla sua struttura. Ogni singola concessione di una parte, tuttavia doveva essere strappata, argomentando sul perché della "inadeguatezza del livello raggiunto" (sempre troppo alto per l'azienda, e troppo basso per il sindacato). E naturalmente doveva essere concessa in modo altrettanto ragionato dalla controparte sotto attacco. Il tutto per cercare di nascondere il rispettivo punto di caduta. Quel punto, oltre il quale ognuna di esse avrebbe preferito (o minacciato seriamente) la rottura della trattativa, ma che entrambe inevitabilmente sapevano che avrebbero finito per avvicinare.

Durante i continui rilanci, non tutto avviene con freddezza. Più o meno volutamente, ogni tanto la provocazione eccede gli scopi voluti e causa una reazione della parte opposta, una sorta di "altolà", per evitare che ci sia ambiguità su cosa si sia disposti non dico ad accettare, ma anche solo discutere.

Siccome Mario svolgeva il ruolo della parte calma e razionale ("il buono"), focalizzato alla soluzione in accordo con la contro parte, Dario si poneva come la componente più irritabile, meno propensa alle concessioni, anzi sempre pronta a cogliere nelle richieste della parte sindacale un intento provocatorio, irragionevole ("il cattivo").

Ogni parte al tavolo è noto che ha un ulteriore onere, consistente nel trattare continuamente la propria posizione e le proprie scelte all'interno delle organizzazioni che rappresenta. Per quanto ne potevano sapere le componenti sindacali, "il membro cattivo" poteva essere il portavoce al tavolo delle posizioni più dure interne all'azienda. Tanto più che, non intrattenendo con nessuno di loro una relazione confidenziale, le sue reali posizioni ed opinioni apparivano del tutte inintelligibili.

In parte era vero: c'erano fazioni che, un'ottica a silos (ma c'era da sospettare, per alcuni anche ideologiche), avrebbero preferito avere "mano libera a procedere" nella riduzione del personale, in modo unilaterale tramite licenziamenti collettivi. Anche se ciò avrebbe comportato certamente una estenuante e costosa litigiosità legale, ma che sarebbe stata sopportata da "altri", funzioni e attori aziendali.

Tramite le intemperanze del "cattivo", i negoziatori sindacali avevano la percezione del pensiero di questa fazione e di dove certe loro posizioni, se troppo rigide, potevano portare. Infatti, in almeno due situazioni durante questa fase della trattativa, il "cattivo" aveva procurato di far percepire chiaramente alla parte sindacale che egli stata insistendo col negoziatore "buono" perché facesse saltare il tavolo.

Questo reciproco avvicinamento di posizioni sul "valore" dell'incentivo, tuttavia non si concentrava solo su un equivalente monetario. Dopo i primi scambi, alla prima occasione utile Mario se ne usciva con la conferma di voler aderire ad una delle richieste sindacali sul mantenimento per gli aderenti al piano della copertura per due anni di assistenza sanitaria, ma a condizione di un contributo da parte del dipendente, al di sotto del valore di mercato di quella copertura, e da trattenersi in un'unica tranche dall'incentivo erogato.

L'azienda aveva interesse a prorogare la assistenza sanitaria ai collaboratori che uscivano, perché questo dava la possibilità di non dovere rinegoziare in anticipo il premio, così come era previsto dal contratto col fornitore del servizio, in caso di riduzione significativa del volume assicurato. Il vantaggio per i collaboratori, nonostante il contributo richiesto, era rilevante.

In un altro momento di empasse della trattativa, Mario propone di sbloccare la situazione strutturando l'incentivo in una parte fissa (da lì in poi chiamato incentivo base), uguale per tutti gli aderenti al piano, più alcune parti, quantificate al variare di alcuni parametri oggettivi (ad esempio: anzianità aziendale, età anagrafica, carichi famigliari, appartenenza a categorie protette, ecc.).

A forza di piccoli passi sul valore monetario, di concessioni su aspetti non esclusivamente monetari, di idee creative su come modulare gli interventi, infine si giunge ad un accordo anche sulle parti principali del negoziato.

7. Guadagnare spazi all'ultimo minuto

Alcune questioni accessorie sono state trattate. I due argomenti principali: il numero degli esuberi e l'incentivo all'uscita, oltre al fatto che l'adesione sarà solo volontaria, sono prossimi ad essere concordati formalmente (testo concordato). Le modalità per gestire le mobilità interne, fra le aree di esubero e le posizioni ora disponibili a causa dell'insourcing di alcune attività, pure. Sembra tutto risolto o oramai prossimo alla risoluzione.

Ad un certo punto, la delegazione aziendale ha quasi l'impressione di essere tornati alla fase "Ognuno vuol dire la sua". Delegati che si erano taciuti durante le fasi più consistente della trattativa, ora tornano a far sentire la loro voce con le richieste più varie.

Una sorta di "assalto alla diligenza", che Mario ed i suoi hanno un bel daffare a contenere. Anche perché, raggiunto l'obiettivo chiave, gli animi si sono un po' rilassati. Ora invece, hanno l'impressione di essere caduti in un agguato, sotto un pressante fuoco di fila di richieste. E mancano solo tre giorni alla scadenza che il management aveva dato alla sua delegazione per il raggiungimento dell'accordo. Mario aveva sufficienti motivi per chiedere una proroga?

La delegazione aziendale ovviamente ha notato che i sindacati, sino ad ora, non hanno menzionato elementi che, in questo tipo di accordi, sono in genere considerati parti standard del pacchetto di offerta. Come ad esempio il servizio di outplacement per coloro che aderivano all'esodo incentivato.

Probabilmente non le hanno menzionate prima di tutto per evitare che la parte aziendale le utilizzasse a suo vantaggio nella trattativa (ad esempio scontandole sul valore dell'incentivo). Anche se questo non era nelle intenzioni di Mario e colleghi, visto che facevano parte della struttura standard degli accordi raccomandati dall'associazione di categoria in quel periodo.

Allo stesso tempo, spuntano anche richieste che la delegazione aziendale si aspettava di meno. Ad esempio, siccome l'azienda faceva parte di un gruppo cui apparteneva anche una finanziaria, molti dipendenti godevano di condizioni di favore su prestiti e mutui. Su questo aspetto, i sindacati ora chiedono che le condizioni di favore siano mantenute dagli aderenti al piano. In deroga alle normali politiche del gruppo, che viceversa prevedevano l'applicazione di tassi più vicini a quelli "di mercato" in caso di dimissione.

Dopo non poche discussioni, questa proposta viene accettata, anche questa volta inserendo una clausola addizionale su proposta dell'azienda, secondo cui i dipendenti in uscita possono destinare una quota dell'incentivo per la parziale estinzione di prestiti o mutui. Marco, sia in questo caso che in quello della copertura sanitaria, sta venendo incontro alle richieste sindacali su alcuni temi, ma facendo in modo di riservare anche un vantaggio di cassa per l'azienda, promuovendo un uso immediato di parte dell'incentivo per l'accesso ai benefit che sta concedendo.

Poi spunta una seconda richiesta abbastanza inattesa, che l'azienda dia un contributo alla mobilità per i lavoratori spostati a sede più lontana dall'abitazione privata, rispetto alla sede

precedente “qualunque sia la maggior distanza risultante”. Su questa richiesta, ma anche per fermare quel momento di “desiderio al potere” da parte dei delegati aziendali, viene chiesta una interruzione.

Non solo, Mario prende da parte Danilo e Rossella e fa capire loro che si stanno pericolosamente avvicinando ai margini di manovra che l’azienda ha dato alla delegazione. Non c’è quasi più tempo. Le richieste si stanno moltiplicando e l’azienda non ha più margini per ulteriori concessioni onerose. La trattativa ora ha bisogno di “meno protagonismi inutili anzi controproducenti” (questo il punto di vista della delegazione aziendale) e quindi Mario richiede esplicitamente una Ristretta.

8. O siamo d’accordo o salta

In gergo, la Ristretta è un tavolo di trattativa limitato ad un numero di rappresentanti molto ridotto (di parte sindacale, ma dove fosse necessario, anche di parte aziendale). Lo scopo dichiarato è quello di negoziare ad oltranza, anche per più giorni e senza interruzione, rimanendo focalizzati su obiettivi ben definiti, prioritari per le parti in gioco. Lo scopo è quello di fare l’accordo, o far saltare il tavolo se non ci si riesce. Niente mezzi termini, niente rinvii.

Le delegazioni sindacali discutono fra di loro. In una Ristretta molti saranno esclusi e tutti vorrebbero esserne parte. Scene simili ci sono anche da parte aziendale quando anche quella delegazione deve essere “asciugata”, ma in quel caso, di solito decide “chi si/ chi no” uno per tutti: il capo del personale o il capo locale del management. Intanto, se ne vanno due dei tre giorni.

Nel frattempo, rapidamente Roberto verifica se vi siano state recenti trattative che abbiano previsto una clausola come quella ora sul tavolo di un “contributo alla mobilità interna fra sedi differenti”. Dario, invece, rapidamente genera un modello che permette di mettere a confronto varie possibili alternative. Dal modello emerge rapidamente che esiste uno spazio per fare una proposta che il sindacato possa accettare.

Infatti, il contratto nazionale di settore prevede una clausola in cui l’azienda deve sostenere determinati costi (piuttosto onerosi) per gli spostamenti di sede da lei richiesti ai collaboratori, purché “oltre un certo chilometraggio”.

Secondo il modello di Dario, il bilanciamento degli interessi starebbe nel fatto che l’azienda globalmente spenderebbe di meno se applicasse la nuova clausola in deroga. Anche se dovrebbe contribuire per tutti i collaboratori spostati di sede, anziché solo per una frazione stimata di aventi diritto del 40% secondo il contratto nazionale. Mentre i sindacati otterrebbero un supporto alla mobilità di sede per un anno e per tutti i collaboratori spostati di sede. Insomma “complessivamente di meno, ma per tutti”. La prima parte piace all’azienda, la seconda alla delegazione sindacale. Si può inserire la clausola.

Si arriva così all'ultimo giorno utile. Al tavolo questa volta siedono Mario, Dario e Roberto, con sei sindacalisti, quasi tutti rappresentanti territoriali delle cinque sigle. Solo Franca, fra i delegati aziendali, si è guadagnata il diritto di sedere al tavolo in Ristretta (non sarà sorpresa la delegazione aziendale, sei mesi dopo, di vederle assumere una carica nella struttura della sua sigla).

Vengono riesaminate da principio tutte le proposte rimaste incomplete sul tavolo (incentivo modulare, articolato su varie voci; condizioni di favore su prestiti e mutui e possibilità di estinzione parziale usando l'incentivo; contributo generalizzato alla mobilità di sede; ecc). Passa veloce la mattinata. Il tema della struttura dell'incentivo viene momentaneamente accantonata perché i sindacati vogliono fare alcune valutazioni.

Dopo una rapida pausa-panini, in salette separate, nel pomeriggio si riparte con le altre clausole in sospeso, ma non si riesce a raggiungere un accordo prima delle sei di sera. Nel frattempo Roberto, mano a mano che i contenuti sono definiti, stende le clausole in bozza e le invia ai consulenti legali, che per l'occasione hanno messo a disposizione un avvocato ed un assistente a tempo pieno per seguire la trattativa.

Mario, in alcuni momenti si trova a dover negoziare quasi contemporaneamente coi sindacati, coi legali e col management interno, che comincia ad esercitare pressioni oltre misura: "allora ci siamo??".

Rimane da concludere l'accordo definitivo sulla struttura dell'incentivo all'esodo. La pausa cena è stata anticipata alle sei e mezza e non dura più di mezz'ora. Oltre a chiudere l'elemento più importante dell'accordo, c'e' anche da rileggere tutta la bozza, apportare tutte le modifiche del caso, farle vagliare dagli avvocati e dare gli ultimi aggiornamenti al management.

Dopo altre tre ore di discussione sull'incentivo, passa la tesi della modulazione con alcune modifiche. Questa modulazione doveva tenere conto del particolare svantaggio che il singolo lavoratore avrebbe sofferto in caso di adesione, causa la sua specifica situazione personale/ professionale, nel periodo prima di trovare un'altra occupazione.

Al termine della trattativa, per la sotto popolazione dei lavoratori maggiormente svantaggiati, il valore dell'incentivo complessivo erogato di fatto è risultato addirittura di poco lontano dalla richiesta iniziale delle parti sindacali, ma è stato abbondantemente compensato dal valore medio erogato.

Questo valor medio era più in linea con l'obbiettivo aziendale ed al contempo permetteva un buon equilibrio fra omogeneità del trattamento (garantito da regole e criteri oggettivi, uguali per tutti) e solidarietà (maggior attenzione per i più svantaggiati nella distribuzione delle risorse economiche complessive). Questo approccio è anche conforme ad alcuni dei valori guida del sindacato.

La bozza del probabile accordo definitivo viene aggiornata da Roberto e la delegazione aziendale la discute con i consulenti legali. Ancora qualche modifica. Mentre Roberto e Dario

cominciano il confronto coi legali, Mario fa una rapida telefonata al responsabile del business locale sui punti rilevanti dell'accordo e si assicura di avere il suo appoggio sugli ultimi dettagli.

Mario e compagni sono quasi esasperati, pensando che ogni leggera modifica deve passare al vaglio di tre soggetti diversi (azienda, sindacati, legali). Mario decide di prendersi alcuni margini di rischio e di risolvere al solo tavolo le questioni che ritiene "secondarie o di forma".

Appena pronta la bozza concordata coi legali, ne vengono fatte copie per tutti i delegati presenti alla Ristretta. E' la mezzanotte dell'ultimo giorno utile. Non importa. Il management non sarà in piedi sino al mattino dopo. Non protesterà se la delegazione aziendale si è presa altre sei-sette ore per chiudere ("Di notte la data non cambia" è la battuta che ci si scambia attorno al tavolo).

Nei locali dell'azienda, da almeno quattro ore ci sono solo i partecipanti e gli addetti alla Sorveglianza. Mentre le delegazioni sindacali discutono fra di loro sulla bozza, Mario, Dario e Roberto salgono in ufficio e si coricano sulla moquette: si erano portati un cuscino ed una coperta leggera per ogni evenienza (nelle foto, momenti di riposo di alcuni dei membri della delegazione aziendale). Chiedono alla Sorveglianza di avvisarli quando i sindacati sono pronti a riunirsi nuovamente.

Riproduzione Riservata - **http://domenico-fama.strikingly.com/**

Passa un'ora. Poi due. In realtà nessuno dei tre dorme, ma almeno riposano gli occhi dalla luce. Mario è agitato, lo coglie il dubbio che, ad arte o per reali difficoltà interne alle delegazioni sindacali, si vada ben oltre il limite temporale che il management ha dato. A quel punto le reazioni non saranno completamente prevedibili.

Scende. Avvicinandosi alla sala riunioni dove i delegati discutono, si accorge che le voci non sono pacate. Chiede ad un addetto alla Sicurezza di chiamare per favore Danilo. Danilo esce subito con un fare scoraggiato che butta Mario nello sconforto: sono tutti pronti a firmare meno Franco, il territoriale di SIRFA. Neppure Danilo sa, se per inesperienza o per altre ragioni, Franco è da mezz'ora che dice di non poter firmare senza consultarsi con la sua sigla, "e non per telefono" (!?).

Mario è interdetto. Chi è al tavolo, lui per primo, si presume che abbia la delega a firmare un accordo. Altrimenti non sarebbe li. Inoltre, nessuna bozza di accordo può rischiare di diventare pubblica prima della firma. Ai sindacalisti, fina dalla prima riunione, è stato formalmente chiesto di mantenere una riservatezza adeguata ad assicurare tale scopo.

Inoltre, a meno di quattro ore dall'inizio di un nuovo giorno lavorativo, è ovvio che la trattativa sconfinerebbe di almeno un altro giorno. Per non considerare i problemi se notizie sul contenuto dell'accordo filtrassero prima che sia stato ufficializzato al management, locale e di casa madre.

D'accordo con Danilo, chiede di essere ascoltato dai delegati sindacali. Gioca il tutto per tutto e pone sul tavolo un ultimatum: o l'accordo viene firmato entro le sei di mattina, o sarà lui stesso a far saltare il tavolo. Non aspetterà che lo faccia il management dell'azienda esautorando la sua delegazione. Tutta la responsabilità cadrà sulla minoranza che non vuol firmare: lo spiegheranno loro ai lavoratori il perché. Lascia ai presenti mezz'ora per dargli una risposta.

Nessuno dei tre, Mario, Dario e Roberto fumano, ma chiedono egualmente una sigaretta ad una delle Guardie, e si fermano a parlare con lei sperando di scaricare in parte la tensione. Comincia debolmente ad albeggiare. E' una fresca mattinata di primavera (già, la trattativa era durata un bel po'!). Il fallimento non è mai stato così vicino, ma la vera preoccupazione è su cosa succederà in caso di mancata chiusura. L'alternativa mette i brividi, e non sono di freddo.

Non passa mezz'ora, e Rossella richiama in riunione la infreddolita delegazione aziendale. E' stato raggiunto un compromesso fra i delegati sindacali, che però deve essere sottoposto all'azienda. Tutti firmano entro la scadenza, dopo alcune modifiche finali al testo che vengono affinate nel tempo rimanente e sono tutte accettate sotto la responsabilità di Mario, negli ultimi quindici minuti prima delle sei di mattina. Solo Franco non firma, però si riserva di farlo il giorno dopo.

L'accordo firmato dalla maggioranza delle sigle rappresentate in azienda è comunque un accordo valido. Quindi l'azienda può anche correre il rischio che il suo contenuto esca dall'entourage ristretto in cui è stato gestito ("tutti ci hanno già messo la faccia firmandolo"). Fatto che comunque realisticamente non potrà accadere prima di almeno altre 3-4 ore, anche con internet. Nel frattempo il management sarà informato in ogni caso, e Mario è già sicuro del suo appoggio.

Liberi tutti. L'intenzione sarebbe di tornare in ufficio nel pomeriggio, ma tutti e tre saranno di rientro prima delle undici del mattino stesso. Conoscere le reazioni di colleghi ed azienda non lascia dormire.

9. Ora ci tocca farlo

Un accordo firmato, per quanto un passo impegnativo, è solo il primo. L'accordo va realizzato. Possibilmente senza incidenti fra le parti. Affrontando gl'imprevisti, assieme ogni volta che è possibile. Con grande attenzione a come i vari responsabili di struttura in azienda lo

comunicano e soprattutto lo gestiscono. Dove serve applicando fermezza. Dove è necessario applicando comprensione. E soprattutto, gli obiettivi dell'accordo vanno raggiunti. Se non lo fossero, l'azienda può avviare comunque una procedura di licenziamento per i numeri mancanti ed anche il sindacato avrebbe fallito nei suoi sforzi di tutela e compensazione.

In queste situazioni, firmato l'accordo, si rendono note ai collaboratori le condizioni di adesione al piano di incentivo. I primi a comunicare sono i sindacati, attraverso i canali dei delegati aziendali e le assemblee.

Nel frattempo, la delegazione aziendale informa il senior management e gli operatori HR, che dovranno aiutarli a gestire il quotidiano del piano. Poi il resto della linea, ed attraverso riunioni di reparto/ funzione, alla presenza dei relativi responsabili, tutti gli altri colleghi nelle aree di esubero. La comunicazione ai colleghi non coinvolti viene lasciata ai loro responsabili.

In modo da disporre tutti, a tutti i livelli, di una unica interpretazione dell'accordo e di avere ben chiari chi sono i soli riferimenti autorizzati per i chiarimenti in caso di dubbio sulla applicazione del piano: i delegati aziendali e gli operatori HR che lo gestiranno.

Anche i sindacati, avendo firmato, sono ora interessati che l'accordo abbia successo. Il caso contrario equivarrebbe a dire che i lavoratori non credono che il risultato raggiunto, vista la situazione, è quello per loro meno dannoso. In altri termini, sarebbe uno smacco per la rappresentatività dei sindacati e dei loro delegati.

Intanto, con tutta calma, SIRFA due giorni dopo firma l'accordo.

[*caro lettore, non mi accusare di comportamento anti sindacale, come se mi fossi inventato questo fatto del ritardo nella firma. E' proprio un fatto accaduto. Del resto è tornato utile per toccare il tema di quante e quali firme delle sigle rappresentate debbono esserci su un accordo per considerarlo valido "erga omnes", come si dice in gergo. Non approfondisco qui il tema, che si è già presentato non solo a livello aziendale, ma anche di contratto nazionale. Comunque in seguito Dario è venuto a sapere la probabile ragione di questo ritardo. Alessandro, il delegato aziendale di SIRFA, proprio prima della Ristretta era dovuto partire per una convocazione urgente del Comitato Aziendale Europeo (CAE). Una sorta di commissione congiunta azienda-sindacato per la trasparenza della comunicazione e dell'informazione su temi aziendali rilevanti per i collaboratori. Ne fanno parte rappresentanti aziendali e sindacali dei vari paesi della comunità in cui l'azienda ha delle sedi operative con una data dimensione minima. Compiti e composizione dei CAE sono definiti in una Direttiva Europea (94/45/CE aggiornata con la 2009/38/CE), che ogni paese deve poi recepire con propri provvedimenti legislativi (per l'Italia il DL13/2012). Bene, la storia del ritardo della firma aveva fatto emergere quando fosse rilevante il peso di Alessandro nella struttura territoriale rappresentata da Franco. Tanto che Franco pare che "avesse preferito non firmare", prima di poter consultare Alessandro di persona al suo ritorno*]

Le condizioni dell'accordo sono condizioni "prendere o lasciare" (non negoziabili dai singoli nei loro termini) ed anche il tempo utile per aderire è limitato (viene posta una scadenza, di solito un

mese circa). Il collaboratore viene quindi lasciato solo a decidere, sulla base di una sua tabella soggettiva di utilità delle varie alternative.

In realtà, questa situazione sembra molto diversa da quella di un ultimatum al tavolo delle trattative, ma non è cosi. In entrambe le situazioni la peculiarità è che la parte che si sente imporre l'ultimatum deve valutare cosa fare sulla sola base delle sue di alternative: non ha più spazio per cercare di influenzare quelle della controparte.

Quest'ultima ha oramai deciso di irrigidirsi e di negarsi ad ogni ulteriore interazione (nel caso di un accordo sindacale, anche col consenso della controparte collettiva), che non sia di natura conclusiva: accetto o rifiuto. Anzi, in un certo senso il caso presenta nella sua purezza i dilemmi ed i processi valutativi che l'ultimatum pone.

Dai colloqui personali che i membri della delegazione fanno con altri colleghi nelle aree di esubero, o di cui gli riferiscono altri colleghi HR (ci sono esuberi anche nella funzione HR), e dal confronto con le impressioni che raccolgono i delegati sindacali, emerge lo stesso scenario tormentato.

Il collaboratore, deve soppesare i pro ed i contro all'adesione sulla base di una tabella di utilità che in genere ha come alternative:

- Restare: perdo l'incentivo;
  - mi possono cambiare ruolo/ attività se sono in area di esubero;
  - se l'azienda non raggiunge il target di riduzione del personale, può avviare i licenziamenti collettivi;
  - in questo caso, considerando i parametri di legge, come mi piazzo in una ipotetica graduatoria applicata alla mia area di esubero (anzianità, carichi famigliari, fungibilità delle mie competenze/ esperienze in altre aree aziendali …);
  - nel caso in cui venga licenziato, quali sono i supporti alla disoccupazione di cui posso godere e per quanto tempo;
  - in questa ipotesi sono avvantaggiato o svantaggiato nella ricerca di un nuovo lavoro, …;
- Uscire: guadagno l'incentivo;
  - quanto tempo mi sostiene nella ricerca di un lavoro alternativo;
  - in quanto tempo stimo di poter trovare un altro lavoro;
  - che tipo di lavoro cerco/ accetto (autonomo, dipendente, temporaneo, permanente, ….);
  - come lo cerco o lo realizzo (se avvio una mia attività);
  - che guadagni futuri penso di realizzare e come penso possa cambiare il mio stile di vita; …

Come si vede è un problema di valutazione molto complesso, che raramente viene affrontato in modo formale e completo, costruendo effettivamente una tabella della utilità, con tanto di valori assegnati alle singole alternative.

Ci si rende conto che i colleghi tendono ad utilizzare un approccio semplificato e lineare. Ad esempio:

- Se ho fiducia di riuscire a ricollocarmi in tempi ragionevolmente rapidi (ad esempio 6-8 mesi), accetto l'incentivo. Similmente se ho un progetto personale da realizzare, oppure se faccio una scelta di vita, ad esempio dando priorità alla famiglia ed avendo un secondo reddito ragionevolmente sicuro in famiglia.
- Se penso di avere serie difficoltà, o se penso che il nuovo reddito mi costringerebbe a cambiare stile di vita in modo radicale e contro la mia volontà, il parametro di valutazione diventa il rischio di licenziamento, per cui innanzi tutto stimo come mi collocherei in una ipotetica graduatoria. Se rischio di esserne parte, allora aspetterò ad aderire solo dopo essermi accertato che l'azienda non riesce a raggiungere il suo target (gli aggiornamenti sull'andamento delle adesioni vengono condivisi fra azienda e parti sindacali, e tramite queste, raggiungono i lavoratori, che quindi contano di aggiornarsi in itinere, prima di decidere il da farsi).

In questo quadro semplificato dell'iter decisionale del lavoratore, Mario decide di inserire due interventi, in accordo con le parti sindacali (anche queste sono interessate a che un accordo raggiunto sia implementato con successo), del resto tipici da parte aziendale, che hanno finalità di ulteriore incentivo alla scelta "accetto":

- Valorizzare il servizio gratuito di outplacement, per dare maggiore fiducia di riuscire nel ricollocamento/ avvio di una attività propria, scegliendo due partner fra cui un collaboratore può liberamente scegliere, dopo alcuni incontri informativi;
- Un'intensa e diffusa attività di informazione e comunicazione ai dipendenti, per confermare la effettiva intenzione di raggiungere il target (anche con licenziamenti collettivi) e per delineare maggiormente come verrebbero applicati i criteri di legge. Questo permette al singolo collaboratore di fare una valutazione del suo rischio di licenziamento. Ad esempio, indicando le priorità relative fra i parametri (di solito si da più elevata priorità ai fattori tecnico/ organizzativi: appartenenza alle aree di esubero) e indicando come verrebbe valutata la fungibilità individuale verso altre aree.

Una clausola fondamentale dell'accordo firmato era la volontarietà delle adesioni all'esodo. Un compito vitale che spettava agli operatori HR che dovevano gestire il piano d'esodo diviene quello di monitorare con attenzione le dinamiche capo-collaboratore nelle varie aree che presidiavano.

Inoltre, devono mantenere un buon canale di comunicazione coi delegati sindacali di quei reparti e devono parlare continuamente coi colleghi. Non per convincerli, ma per diradare dubbi sulle procedure e per cogliere segnali deboli su eventuali forzature che qualche responsabile sta mettendo in atto per "liberarsi" di un collaboratore sgradito.

Sarebbe bastato uno di questi comportamenti irregolari, di cui si avesse prova da parte sindacale, e subito l'azienda per intero rischiava una causa per violazione di un accordo firmato fra e parti, con tutti gli svantaggi che ne potevano conseguire se, un domani, anche per altre ragioni l'azienda fosse andata di fronte ad un giudice del lavoro.

Eventuali “anomalie” andavano subito segnalate a Mario e Dario. Il primo per una gestione coi sindacati, rassicurandoli che l’azienda stava approfondendo e li avrebbe tenuti informati, il secondo per una indagine, discreta ma ferma, all’interno dell’organizzazione in questione.

Nel frattempo, vengono aperti i job posting interni per le posizioni riservate alle aree con esubero e che avrebbero permesso ai colleghi selezionati di sottrarsi all’ambascia di decidere se aderire o meno all’esodo incentivato. Un gruppo di selezionatori di HR, coadiuvati da manager intermedi delle funzioni coinvolte, procedevano rapidamente allo screening dei CV. Quindi ai colloqui dei candidati che superavano il filtro, sulla base di parametri oggettivi già concordati coi sindacati.

Ogni due giorni, i risultati della selezione, coi vari risultati intermedi, erano consuntivati in una tabella e condivisi con la Commissione mista azienda-sindacato. In meno di dieci giorni, circa venti posizioni venivano coperte e tutti i candidati ricevevano un feedback, positivo o negativo, alla presenza di un rappresentante sindacale.

Nel frattempo, venivano raccolte le adesioni all’offerta di incentivo. Un atto formale, tramite mail, propedeutico alla firma di un accordo fra azienda e collaboratore. Questo primo accordo, una sorta di scrittura privata, sarebbe poi stato validato alla scadenza del piano, in sede protetta. Di solito, l’associazione di settore a cui era iscritta l’azienda, di fronte agli interessati ed ai loro rispettivi enti sindacali. Soprattutto per il lavoratore coinvolto, si tratta di un ultimo momento utile per verificare la consistenza della sua intenzione e soprattutto che non abbia subito pressioni indebite per arrivare alla firma.

L’atto di adesione è un atto sempre revocabile dal collaboratore, ma serve a garantirgli, in caso di un elevato tasso di adesione, una posizione certa nella graduatoria degli interessati. Se questi fossero più numerosi del numero massimo di esuberi (*la soglia*), i rifiutati provocherebbero problemi notevoli all’azienda, a ragione in assenza di una graduatoria certa. Anche con richieste di danni.

Questo per Dario era il quattordicesimo piano di ristrutturazione che affrontava a vario titolo nella sua vita professionale,. Prima come collaboratore, poi come manager ed ora come responsabile di una struttura HR. Anche lui, in una precedente azienda, aveva firmato un esodo incentivato.

Insomma, per esperienza su vari versanti, aveva potuto notare come l’adesione, per quanto revocabile, era un buon *predittore* del risultato finale in termini di uscite effettive. In genere, c’era uno scarto non superiore al 2-3% fra le adesioni e la successiva firma di coloro che erano in graduatoria entro la soglia (il target veniva comunque raggiunto, perché non di rado il numero delle adesioni superava il target aziendale, e quindi si procedeva semplicemente a chiamare alla firma gli aderenti oltre la soglia).

Sulla base di questo, o di altri indicatori, come stava andando il piano? Il management voleva avere aggiornamenti sempre più frequenti, e ad un certo punto, comincia ovviamente a chiedere anche delle previsioni.

Marco e Dario, attraverso tutti i loro canali: delegati, operatori HR, responsabili di funzione, cercano di capire se c'è una sensazione condivisa, ma ottengono pareri molto discordanti. Come fare una previsione più credibilmente basata?

10. Come sta andando?

Osservando il dato cumulato delle adesioni nei primi 10 giorni circa, a Dario sembra che la curva non stia crescendo abbastanza rapidamente verso l'obiettivo: in fin dei conti mancano solo altri 20 giorni. Prova a riflettere su questi andamenti. Per caso possiamo mostrare gli appunti che ha preso durante le sue riflessioni.

Non è necessario seguire tutti i dettagli del suo ragionamento (ma se volete farlo avete tutti gli elementi nelle due foto dei suoi appunti). In ogni caso gli appare chiaro che un piano di esodo incentivato equivale a far impennare, in un dodicesimo del tempo (1 mese invece di 12), di 4-5 volte circa (ad es. dal 5% al 30%) il normale *tasso di attrito* (dimissioni volontarie) dell'azienda.

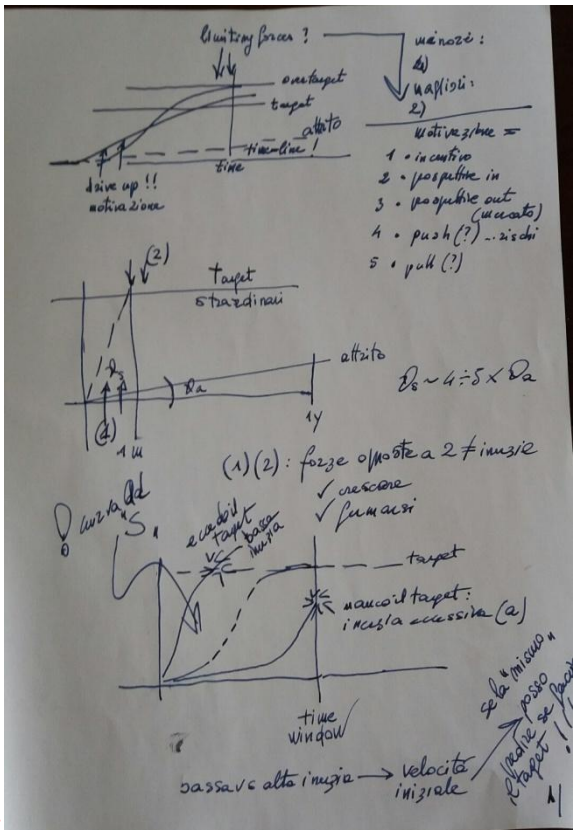
Un processo di questo tipo è inevitabile che mostri un'inerzia iniziale. Ovvero una lenta crescita iniziale, dovuta a tutti i dubbi che agitano i pensieri dei collaboratori coinvolti e che necessitano tempo ed elaborazione per condurre ad una qualsivoglia decisione.

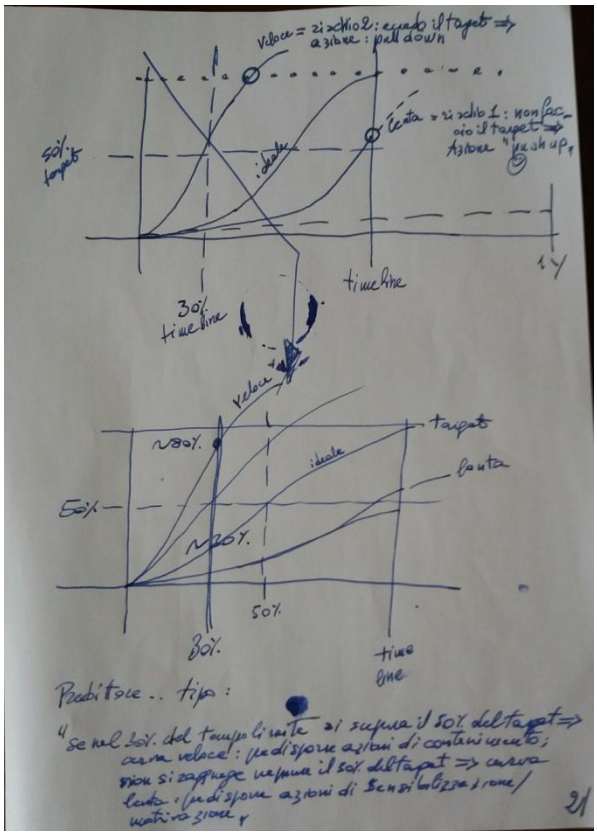
Poi, mostrerà almeno in parte effetti di emulazione e di mutua rassicurazione, che porteranno ad una qualche accelerazione delle adesioni. Per poi mostrare una fase finale di rallentamento, una sorta di frenata, che si spera non faccia superare di troppo l'obiettivo aziendale.
Se succedesse, a qualcuno bisognerà dire di no. E ci sarà da discutere coi sindacati, perché 90 su cento, chi ha aderito a quel punto vorrà poter uscire alle condizioni offerte.

Insomma, quella che emerge qualitativamente è una classica curva ad "S". Continuando a ragionarci su, Dario capisce che, per tentare di ottenere uno strumento previsionale, i casi da considerare si riducono a tre.

Il primo è il caso ideale, una curva ad S molto dolce, quasi lineare ("al 50% del tempo disponibile si realizza il 50% del target di adesioni"), che sale, accelera debolmente e poi si adagia sul target, esattamente nell'arco di tempo dato dall'azienda per l'esecuzione del piano. Quasi sicuramente si tratta del caso ideale: accadrà in pochi casi, pensa.

Il secondo caso, è quello di una curva ad S estremamente accelerata ("al 30% del tempo si realizza il 70-80% del target"), dopo una inerzia iniziale molto breve. Non è certo il caso che stanno osservando. Del resto, se lo fosse ci sarebbe senz'altro il rischio di eccedere di molto il target del numero di esuberi. Con problemi rilevanti a posteriori, sia coi collaboratori che ricevono un rifiuto, sia col sindacato. Si segna, a memoria futura, che deve riflettere su che azioni di contenimento vanno messe in campo in questa evenienza, per così dire "per tamponare gli entusiasmi all'adesione".



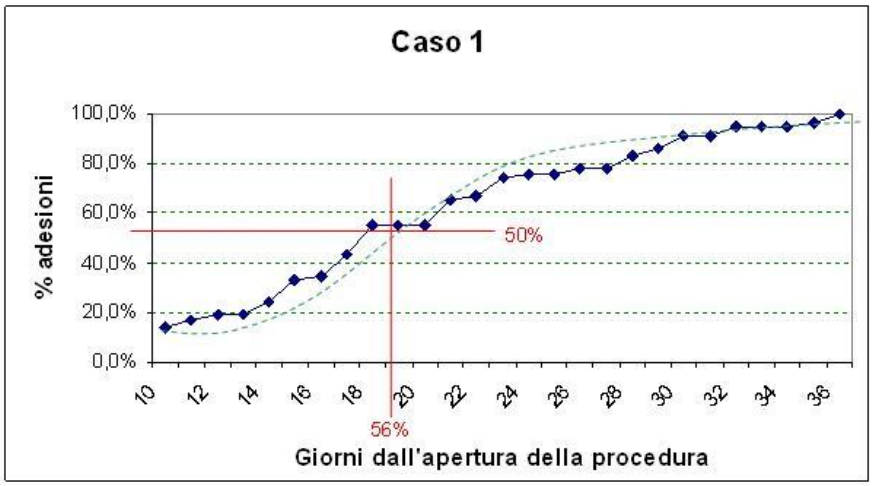


Il terzo caso, è quello di una curva ad S con una lunga inerzia ("al 30% del tempo realizza molto meno del 30% del target"). Tanto lunga che, senza "eventi acceleranti", può generare il rischio di non raggiungere per niente il target alla scadenza. Ecco, a Dario pare proprio che questo sia il caso in quel momento.

Prima di saltare alle conclusioni, ed informare Mario che dispongono di uno strumento sulla cui base fare delle previsioni (e controllarle), verifica con dati relativi alle adesioni di tre precedenti ristrutturazioni se le sue curve ad "S" descrivono sufficientemente bene dei dati reali.

I dati a sua disposizione sono relativi ad un caso recente nella sua azienda ed a due di un'altra, col cui responsabile delle relazioni industriali era uso scambiare valutazioni e modelli. Per un caso raro, anche il suo interlocutore aveva una formazione tecnica, e sui numeri s'intendevano.

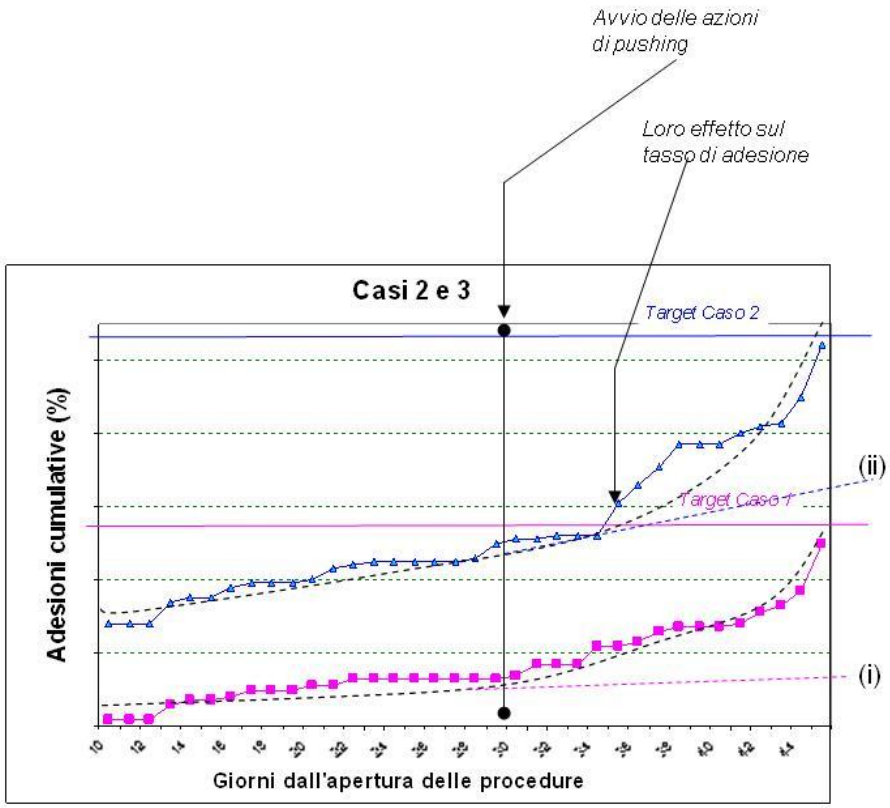
Il dati del primo caso da lui analizzato sono ben descritti da una curva ad S quasi ideale (linea tratteggiata), del tipo che Dario giudicava raro. Al 50% circa del tempo disponibile (l'asse del tempo parte dal decimo giorno: prima i dati non erano stati raccolti), praticamente il 50% del target era stato consolidato:



I dati degli altri due casi storici che aveva a disposizione, invece erano ben rappresentati dal tipo di curva ad S che aveva classificato come “a lunga inerzia iniziale”.

Per fortuna, nei suoi appunti delle conversazioni che aveva avuto col collega dell’altra azienda, si era annotato il timing di azioni di informazione diffusa per singolo reparto, che quell’azienda adottava di solito a due terzi del piano.

In quella azienda, l’informazione iniziale capillare era lasciata più al sindacato. Mentre quella aziendale, partiva dopo, oltre la metà del periodo a piano All’inizio del piano l’azienda si limitava alla pubblicazione dell’accordo sull’intranet, della modulistica per aderire e dei riferimenti di una HR *service line* telefonica per chiedere informazioni.
Sulla base del modello di Dario, e dell’andamento temporale dei due ultimi casi in analisi, appariva quasi certo che in quell’azienda le azioni di comunicazione capillare a due terzi della finestra di adesione avevano funzionato come acceleratore.



Dario sapeva dalla sua fonte che l'agenda di quegli incontri comprendeva chiarimenti, simili a quelli che con gli altri HR aveva dato lui stesso una settimana prima, sul rischio di licenziamento in caso di adesioni insufficienti.

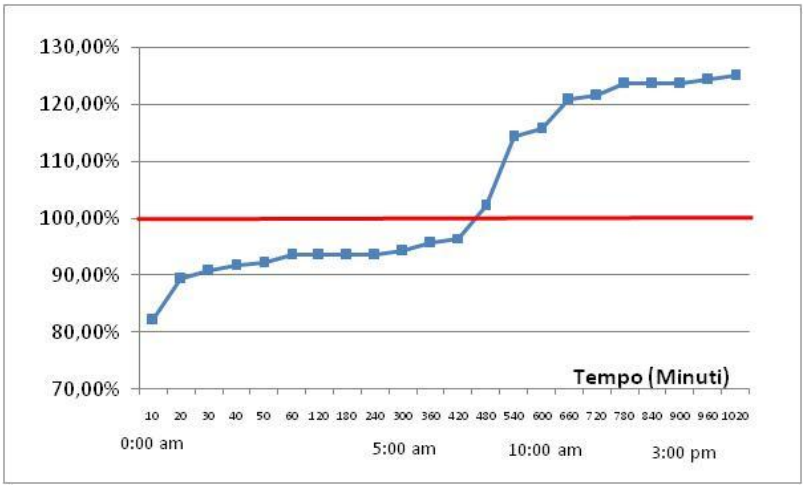
Sufficientemente confidente della bontà di quel modello come strumento su cui basare delle previsioni, ne parla con Mario e poi con gli stessi delegati sindacali. Viene condivisa una preoccupazione fondata sul rischio di non raggiungere il target. E di molto: una stima grossolana fa prevedere di mancarlo alla scadenza anche del 30%.

Una possibile causa viene identificata nell'attesa di molti ad aderire per vedere come sarebbero andate le ricollocazioni interne (su 20 posizioni, i candidati erano stati un centinaio). Ma se anche gli 80 non selezionati avessero aderito, tutti e subito, numeri alla mano permaneva il rischio di non farcela.

In sostanza, da quella riunione una buona parte dei delegati è uscita con l'impegno di infittire i colloqui individuali con iscritti e simpatizzanti, per verificare se ci fossero dubbi da chiarire che potevano aiutare in una scelta. Mentre gli operatori HR coinvolti nel piano, d'accordo con Mario ed i sindacati, organizzavano nuovamente un ciclo di riunioni di reparto per condividere con trasparenza l'andamento e cosa l'azienda avrebbe fatto per affrontare un eventuale licenziamento collettivo (queste riunioni avvenivano sempre alla presenza di almeno un delegato).

Lo stesso modello serviva poi a Mario per illustrare al senior management lo stato della situazione, i suoi rischi, le possibili cause che potevano aver rallentato molte adesioni sino a quel momento e le azioni che erano già in corso. Per evitare il rischio di dover affrontare il non desiderabile "Piano B" (comunque in preparazione coi consulenti legali: casa madre non avrebbe accettato ulteriori ritardi, in caso di fallimento dell'accordo).

[*il lettore intrigato dai modelli sicuramente si chiederà se anche la curva di ascesa rapida delle adesioni è un caso realmente possibile: "in fin dei conti, chi è che corre in massa verso la perdita del lavoro??". Caro scettico, eccoti accontentato. Proprio Dario mi ha di recente raccontato un caso che ha potuto constatare di persona. Si trattava di una trattativa sugli esuberi in una prospettiva un po' più radicale: vendita di alcune strutture, chiusura di altre e forte ridimensionamento delle restanti. A fronte di una finestra di adesione di un mese, è stato raggiunto quasi il 130% del target in poco meno di qualche ora (addirittura l'80% è arrivato nei primi 10 minuti). Ancora non ci credi? Eccoti il grafico: attento che la scala temporale non è in giorni, ma in minuti!!*



Dario ha cercato di capire cosa è successo in quel caso confrontandosi con alcuni colleghi del sindacato nei giorni successivi. La voce relativa al gran numero di adesioni si è sparsa già di primo mattino fra i collaboratori, grazie all'uso delle chat, per cui i potenziali aderenti che pensavano di valutare con maggiore calma la situazione, si sono affrettati ad applicare provocando una nuova impennata ad "S" della curva nelle prime ore del mattino, generando un fenomeno di auto–pushing, sino a raggiungere il 130% circa dell'obiettivo dopo solo 12 ore dall'apertura del piano di adesione. Dario ha poi ricostruito che l'organizzazione non ha immediatamente reagito, dichiarando chiusa la proposta di incentivo, fondamentalmente per due ragioni:

- *Sorpresa - i tempi troppo ristretti di tutto il fenomeno e la fascia oraria in cui si è sviluppato (le adesioni potevano arrivare a partire dalle 24:00). Per confronto coi grafici degli altri casi noti a Dario, dopo 10 giorni (!) i tassi di adesione non superavano ancora il 20% del target;*

- *Incertezza - data la novità del fenomeno, si è manifestata incertezza sul fatto che le adesioni anche in questo caso fossero un indicatore affidabile della reale volontà di formalizzare l'accordo di cessazione del rapporto di lavoro.*

Al di la di ogni altra considerazione, Dario mi ha detto di essersi convinto che si sia manifestato un fattore innovativo, che ha mostrato tutte le sue potenzialità. Cioè la possibilità per i collaboratori di fruire di comunicazioni extra-organizzative veloci (le chat) tramite le quali potersi prefigurare, almeno qualitativamente, lo stato real time della situazione. Un vantaggio che, fino a ieri, era principalmente degli attori istituzionali e che permetteva loro un certo grado di governance del processo:

- *l'azienda, in quanto collettore e gestore di tutte le richieste di adesione;*
- *i rappresentanti sindacali, in quanto in contatto sistematico con un gran numero di collaboratori.*

Una governance che da centralizzata sembra ora disporre del potenziale per divenire diffusa]

11. Non è mai finita

E' infine giunta anche la chiusura di questo piano. Al termine della precedente ristrutturazione, due anni prima, il piano si era concluso leggermente sotto target (mancavano 6 adesioni). Nella riunione azienda-sindacati conclusiva, che di prassi viene fatta per trarre le conclusioni e per chiudere ufficialmente il piano di ristrutturazione, l'azienda aveva fatto debitamente pesare la non perfetta chiusura, più per ruolo che per convinzione. In fin dei conti si trattava di un buon risultato. Ed alla fine il piano era stato ufficialmente chiuso senza strascichi.

Questa volta, il target è si stato raggiunto, ma sul tavolo c'e' la questione relativa ad una ventina di collaboratori che hanno aderito ma cui l'azienda ha rifiutato la firma dell'accordo, per eccedenza del target. Nessuno di loro è intenzionato a ritirare l'adesione ed alcuni hanno già minacciato azioni legali, facendo inviare lettere dai loro avvocati. Il sindacato, pur senza patrocinarli legalmente al momento, è deciso ad affrontare il loro caso in questa riunione. Riunione che comincia ad avere un sapore che non è di sola chiusura di una vicenda.

Non è affatto raro che situazioni ben note per creare problemi in fase di attuazione di un accordo sindacale, tuttavia non vengano volutamente affrontate nel corso della definizione dell'accordo stesso.

Ci sono aspetti di implementazione che, se venissero trattati durante la discussione, la complicherebbero inutilmente. Finirebbero per sottrarre risorse (tempo, energia) alla soluzione di altri aspetti considerati ben più importanti, in quel momento. Allora, volutamente e tacitamente, si preferisce rimandarne la discussione da entrambe le parti.

Sia Mario che Dario, nella loro esperienza, non hanno mai visto un piano che non comportasse in chiusura il problema di come gestire le adesioni in eccesso (o in difetto). Eppure, in nessuno caso, risulta loro che il tema, assolutamente prevedibile, sia mai stato menzionato durante le discussioni. Del resto non ci hanno provato neppure loro.

[*lo vedo che c'è un lettore perfezionista che scalpita: "ma che diamine, chissà cosa ci vuole per concordare per tempo una prassi!". Forse il punto appare più chiaro se gli affianchiamo anche il problema speculare: quello del "numero accettabile di esuberi non realizzati". L'azienda in entrambi i casi si irrigidisce: meno uscite allora ho mancato il target, più uscite allora ho problemi operativi in qualche funzione. In ogni caso, ho costi maggiori del previsto e per assumerseli è ovvio che l'azienda li userebbe nella trattativa come merce di scambio contro il sindacato, danneggiando il valore di compensazione che questo sta invece cercando di aumentare per chi uscirà. Spostando il problema ad altro momento, dopo l'accordo principale, qualunque cosa il sindacato riesca ad ottenere sarà sempre in più!. Spero che ora la questione sia un po' più chiara*]

Il tema viene sempre rimandato al termine della fase di implementazione. In genere, viene gestito con una certa flessibilità dalle aziende, se si tratta di piccole deviazioni negative dal target. Lo hanno fatto anche Mario e Dario nella ristrutturazione di due anni prima.

Questo è il caso contrario. La discussione si fa piuttosto calda, ma dopo qualche ora, Mario mette in chiaro che l'azienda non ha contratto alcuna obbligazione legale nei confronti dei collaboratori che hanno aderito in eccesso. Soprattutto considerando che in pratica lo hanno fatto quando l'informazione sul raggiungimento del target era già stata diffusa dagli stessi sindacati ("anche se è vero che voi però a quel punto il piano non lo avete chiuso!"). Ciò on toglie che situazioni personali particolari vengono sempre considerate a parte e con attenzione (come è il caso di collaboratori con problemi di salute molto gravi e magari invalidanti).

L'esperienza dice che queste discussioni in coda sono più utili alla parte sindacale in previsione di successive trattative. Infatti, con le discussioni su grosse eccedenze (di adesioni rispetto al target) possono cercare di rafforzare la loro richiesta che i futuri trattamenti partano almeno da quelli del precedente accordo ("per non penalizzare due volte i numerosi colleghi che non avevano potuto uscire la volta precedente"), magari ottenendo aperture aziendali in merito. Soprattutto però, questa situazione permette di attivare subito un confronto sul tema delle azioni che l'organizzazione intende avviare per gestire la motivazione dei collaboratori rimasti.

Nel caso specifico, la possibilità di "nuove ristrutturazioni" non era neppure da menzionare, visto il contesto cui proprio i sindacati avevano obbligato l'azienda proprio ad avvio trattativa. Rimaneva il tema delle azioni di sostegno alla motivazione di chi rimaneva. Azioni su cui si era impegnato lo stesso vertice, proprio durante la prima crisi negoziale.

Il piano di ristrutturazione viene formalmente chiuso e con una commissione di delegati aziendali viene indetta un'altra riunione per analizzare le proposte aziendali sul piano di motivazione, formazione e sviluppo professionale.

[*Lo so che c'è almeno un lettore attento che si sta chiedendo: "che fine hanno fatto due aspetti che sono stati menzionati in precedenza nel racconto?". Certamente fa riferimento agli esuberi costituiti dai dirigenti e alla questione delle sedi secondarie in chiusura.*
Beh, Dario mi ha raccontato qualche temèpo dopo, che per il personale delle sedi in chiusura il problema in gran parte è stato risolto con le selezioni dei job posting interni (una forte spinta a questo tipo di soluzione era stata esercitata dai delegati che quelle sedi rappresentavano). Quei colleghi avevano già ricoperto posizioni simili in passato e, per il peso ottenuto dalle delegazioni sindacali per parametri oggettivi come "fungibilità delle pregresse esperienze" e "svantaggio per sede in chiusura", praticamente se le sono aggiudicate quasi tutte (ed a parità di inquadramento e trattamento, era prima del Job Act, anzi, nello specifico di uno sei suoi DL attuativi, il DL 81/2015 che mette mano alle modifiche dell'Art. 2103 del CC).
Poi ci sono state alcune dimissioni senza preavviso durante la trattativa, ed alcune adesioni al piano. Naturalmente, anche se si rattava sono di un cambio mansione peggiorativo, una novazione individuale è stata siglata per ognuno di loro in sede protetta.
Per quanto riguarda gli esuberi fra i dirigenti, alle prime battute della trattativa la delegazione aziendale proponeva e quella sindacale accettava, di posporre, separandola da quella principale, la trattativa sui dirigenti. Si è rivelato un errore da parte del sindacato, e buona parte dei dirigenti interessati, in particolare gli iscritti, si è sentito danneggiato.
Questa seconda trattativa, più volte dilazionata da entrambe le parti, per le ragioni più diverse, è andatata a rilento, con molti attori che erano cambiati in peggio, fra disinteresse di alcuni e accanimento di altri ("niente più dei simili poco si stimano e tanto obliqui si guardano").
Alla fine, si è chiusa con un risultato molto peggiore per i dirigenti, perché il nuovo responsabile della delegazione aziendale ha giocato pesantemente il proprio potere contrattuale e praticamente ha presentato alla firma "all or nothing" un accordo dai contenuti già blindati (in quella fase, con la trattativa principale non solo chiusa, ma addiritturacol target principale di esuberi in uscita già in tasca, il potere contrattuale del sindacato era praticamente azzerato).
Entrare nei dettagli sarebbe un'altra storia. Magari un sequel?]

Postfazione

[Caro lettore, stavo pensando se uscire dalla narrazione del caso per scrivere una postfazione che cercasse di sintetizzare qualche lezione di utilità più generale da questa storia. Poi ho trovato nei miei appunti la traccia di una conversazione che ho avuto con Dario molti mesi dopo gli eventi narrati. L'ho integrata coi miei ricordi di quell'incontro, ed ho deciso che le sue riflessioni potevano essere di più valido suggello, delle mie morali. Non dà nessuna soluzione, anzi ci lascia con perplessità ancora maggiori]

Dario, proprio in quei giorni, sta leggendo un testo teatrale contemporaneo (è appassionato di teatro, ha recitato per diversi anni ed ha anche scritto dei testi che poi sono stati messi in scena). Il testo gli rammenta che una logica, portata alle sue estreme conseguenze, può creare delle situazioni drammatiche e che il rischio, assuefatti o convinti di tale logica, è di non accorgersi per tempo dell'inevitabile esito.

Così è stato per un ideale di efficienza fine a se stessa, come il caso Eichmann accennato nella *pièce* che sta leggendo ha ben chiarito alla coscienza di tutti, già da molto tempo.

Prima di arrivare a quegli estremi, il testo sembra chiedergli di guardare negli occhi coloro che incontriamo tutti i giorni, per renderci conto di cosa stanno producendo questo nostre logiche sulle persone reali che ci circondano. Anche se ci sembra che siano logiche perfettamente coerenti col nostro lavoro ed ancor di più con "come le cose vanno".

Lo scopo della sua riflessione non è certamente quello di alimentare una illusoria aspettativa di eliminare la sofferenza, anche solo dalle azioni che si mettono in atto nella propria vita privata o nel lavoro, ma è quello di non cadere nella trappola che "avere un razionale sia già una giustificazione sufficiente". L'esperienza, e la conoscenza della Storia, sembra suggerirgli che possono essere utopiche, e altrettanto dolorose, tanto la prospettiva di riuscire a superare o eliminare le contraddizioni (ad esempio creando gli "uomini-nuovi" di turno), tanto che esistano "tecnologie sociali" eticamente neutrali (oggi ad. esempio: l'efficienza dei mercati e delle organizzazioni).

Ha proprio l'impressione che su questo equilibrio instabile fra opposte utopie (efficientismo vs felicità per tutti), senza un fondamento forte di criteri e di valori, si gioca il difficile tema dei limiti da non superare, in un continuo esercizio di mediazione, e se del caso di rinuncia.

Difficile tema perché, alla prova dei fatti, gli sembra sempre che si finisca, anche lui spesso, per riaffidarsi alle logiche che del mondo moderno costruito dall'uomo sono la struttura portante. Soprattutto del mondo della prassi per eccellenza, come quello lavorativo. Logiche come l'efficienza, coi suoi derivati di standardizzazione, modellabilità, profitto, riduzione dei fenomeni complessi quale è l'uomo, ad alcune sue dimensioni operative o di utilità.

Infatti, Dario riflette che sempre più spesso nelle aziende, la bassa redditività di alcune attività porta giustamente gli investitori a minacciare di disinvestire. Viene quindi decisa la chiusura di quelle attività o la loro vendita ad organizzazioni che ne possano trarre una maggiore efficienza. Nell'ovvia logica dell'equilibrio tecnico organizzativo, prima ancora che economico, meno attività

vuol dire meno lavoro. Quindi, a seguito di quelle azioni si rende necessaria una proporzionale riduzione del personale. Anche più che proporzionale, se i nuovi investimenti vengono fatti in automazione di processo.

A questo punto la decisione segue sempre un preciso iter (alcune ristrutturazioni le ha seguite anche in altri paesi), funzione delle normative applicabili in quel paese/ settore e delle scelte dell'organizzazione, su come bilanciare costi, efficacia e rischi entro quel quadro normativo. Tutto l'iter è perfettamente logico, un passo segue l'altro come corollari di un teorema.

Dall'altro lato, c'è la vita delle persone che ne risentono le conseguenze: collaboratori e loro famiglie; comunità in cui l'azienda opera; fornitori a vario titolo, dell'azienda e di quelle famiglie. A dire il vero, tutti termini di una equazione che non entrano nella precedente logica (in gergo vengono anche detti "esternalità" dei processi economici, come altri impatti, quello ambientale ad esempio).

Dario, lui stesso quando era stato coinvolto come collaboratore in esubero o spesso quando parlava con uno qualsiasi dei collaboratori delle aree in esubero, sapeva di menti affollate dai dubbi: "Riuscirò a trovare rapidamente un altro lavoro? In caso contrario, come cambia la mia vita? Come faccio a mantenere gli impegni presi (figli che studiano, un debito, ecc.)? Quanto possono moltiplicarsi le mie perdite minacciando di azzerare i risparmi … ".

Per quella persona e' la fine della relativa sicurezza di una vita normale. Prendono il sopravvento le ansie. Il mercato spesso lo rifiuta, e c'è anche il rischio che subentri persino la disistima di se. Può persino arrivare a sentirsi incapace, incapace di aver saputo costruire le alternative per se stesso e per chi da lui dipende.

Se poi il caso di quell'azienda non è isolato, se è una delle conseguenze di una crisi più ampia, il malessere diventa sociale (diffuso). Molti ne risentono nella zona, in una spirale che porta ad altre chiusure, ad altre perdite di reddito, quindi al consolidamento "sistemico" della precarietà di quel lavoratore, già espulso, che non si è ancora ricollocato. O ci è riuscito a condizioni magari molto peggiori.

Ora, cercando di adottare lo stesso atteggiamento crudamente chirurgico, Dario mette assieme i pezzi di conversazioni che ha avuto con colleghi che hanno trattato questi piani, o che li hanno gestiti. E, non si nasconde dietro un dito, che lui stesso si è detto molte volte. Come descrivono, lui e gli altri, il modo in cui hanno agito?

In modo implicito o esplicito, traspare sempre una medesima argomentazione: "Il mio compito era quello di fare funzionare le cose in modo efficiente. Ridurre al minimo i rischi per l'organizzazione (operazione non riuscita, denuncie, danno alla reputazione, ecc.) e trattare con rispetto, ma con fermezza le persone coinvolte (il risultato andava raggiunto!). Per ridurre i rischi abbiamo seguito le procedure stabilite dalle leggi e dai contratti (conformità) ed abbiamo definito una compensazione, tramite una dura ma equa trattativa sindacale: l'accordo è stato firmato!". O, in alternativa: "fissando un valore emerso dal confronto con la media delle compensazioni che il mercato ha di recente applicato in casi similari" (nel gergo aziendale si direbbe senz'altro: trasparenza).

Insomma, quello delle ristrutturazioni con esuberi è un caso come tanti, in cui sono messi a confronto un tangibile fattore umano, con la sua multidimensionalità ed emotività, ed un approccio egualmente basato su dati tangibili che, per quanto soft, non pare aver altra scelta che muoversi nell'orizzonte dell'efficienza.

Il "fattore umano" (le persone in carne ed ossa) "andavano dismesse nel modo meno rischioso". Anche il rispetto da mostrare ed il compenso da stabilire, a questo punto, sembravano a Dario rientrare nell'equazione intesa a "minimizzare un rischio e fare efficienza".

Non si vuole fermare a questo. In fin dei conti, a nessuno degli attori coinvolti in vicende di questo tipo viene chiesto di farsi carico individualmente della soluzione dei continui paradossi che si generano quando due elementi incommensurabili (non confrontabili) vengono "integrati". Come nel caso delle esigenze del fattore umano e di quelle dell'organizzazione produttiva.

E il rifiuto della scelta non serve a nulla. Ha provato a raccontarcelo Sartre nel suo teatro. Persino Robinson Crosue non può evitare scelte cruente nel suo "isolamento sociale quasi perfetto".

Però, il testo teatrale che ha appena letto e la sua esperienza diretta, come esodato e come HR manager, gli suggeriscono almeno una conclusione certa. Il sospetto per le retoriche con cui si rivestono le logiche forti che sono una delle basi delle nostre creazioni sociali (come accade alla logica di efficienza/ economicismo con la copertura retorica della "persona al centro"). Retoriche che cercano di mascherare, del resto vanamente alla prova dei fatti, disagi già in atto che finiamo per scoprire con sorpresa (finta?) solo quando si fanno storia, sia essa individuale o collettiva.

Anche nelle più radicali etiche della responsabilità (in quel momento gli viene alla mente Hans Jonas), a singole professioni o istituzioni parziali (istituzioni con scopi ed impatti che per quanto ampi sono pur sempre limitate, come le aziende) non viene richiesta una responsabilità pari a quella che di fatto loro stesse si attribuiscono, tramite l'effettivo potere che hanno, ad esempio nei confronti dell'ambiente sociale. Anche secondo queste etiche, sembra sempre che ci sia bisogno di un regolatore esterno. Da soli, individui e istituzioni parziali, non ce la fanno. Possibile? Il dubbio appare a Dario, per quanto mille volte confermato da cronaca e storia, inquietante ("siamo condannati agli eccessi, delle nostre logiche o dei nostri desideri, senza una regola imposta?").

Proprio a questo riguardo, gli sembra di vedere una conferma di questa difficoltà ad autoregolarsi (a qualunque livello) nel fatto che dopo almeno due decenni ancora perdura un processo di profonda rinegoziazione delle responsabilità delle aziende. E' tuttora in corso un continuo riesame degli effetti delle loro attività (le "esternalità") su persone, società ed ambiente (almeno per le grandi corporation).

Il che gli pare significare che la "centralità della persona" nelle logiche organizzative è ancora un concetto ambiguo, per la variabilità dei contenuti e per la loro instabilità rispetto alle concrete modalità con cui le organizzazioni affrontano le varie evenienze.

E' uno dei tanti dilemmi che nessuno può risolvere da solo, ma dalla cui responsabilità non è neppure sollevato grazie a ipotetiche "soluzioni di nuova società".

Sempre di più gli pare che la tavola ai cui lati opposti si siedono le due delegazioni contrapposte sia una metafora vivente di questa contraddizione (ed altre) che nel quotidiano non annichila gli opposti, ma sembra alimentarli. Quando gli vengono questi pensieri, si sete molto empatico col pensiero tradizionale cinese che vede nella dinamica trasmutazione degli opposti una delle essenze della realtà (e ne sorride deridendosi un po').

Lo scopo ultimo di quegli opposti non è scannarsi sull'oscurità del torto e della ragione, ma è il cercare con durezza, nell'abbacinante urgenza delle reciproche esigenze, una possibilità almeno temporanea di sintesi.

Per chi ci crede, esista pure dietro l'angolo la possibilità di una non conflittuale unità d'interessi e di valori. Fino ad allora e nel frattempo, meglio la chiarezza di quei civili-scontri e la sorpresa di riuscire il più delle volte ad uscirne col minimo di danni e di tragedie.

Letture per approfondire

I. Sul tema della gestione del conflitto e della negoziazione in generale

A. “I Conflitti. Introduzione ad una teoria generale”, E.Arielli, G.Scotto, 1998, Bruno Mondadori
B. “La Negoziazione. Psicologia della trattativa”, R.Rumiati, D.Pietroni, 2001, Raffaello Cortina Editore
C. “La Mediazione. Teorie e tecniche”, S.Castelli, 1996, Raffaello Cortina Editore
D. “Winning at the sport of negotiation”, K.Aaronson, 1999, in “Negotiation: Readings, Exercises, and Case”, McGraw-Hill
E. “Come sviluppare la propria MAAN”, F.Massa, 2002, in “Anatomia della Negoziazione Sindacale”, pg.285, M.Bornengo, M.Canauz, Franco Angeli
F. “Perchè Studiare il Potere: La questione del Soggetto”, 1983, M.Foucault, in “Poteri e Strategie” a cura di P.Dalla Vigna, Mimesis i Calibri

II. Sul tema della dinamica della negoziazione sindacale

A. “Anatomia della Negoziazione Sindacale”, 2002, M.Bornengo, M.Canauz, Franco Angeli
B. “Collective Bargaining and Labor Relations”, 1998 4th edition, E.E.Herman, Prentice Hall

III. Cenni storici (sindacati e epoca delle crisi)

A. “The Dynamic of Employee Relations” P.Blyton, P.Turnbull, 1994, MacMillan Business
B. “The Organizations in Crisis”, R.J.Burke, C.L.Cooper, 2000, Blackwell Business
C. “Il Sindacato”, GP Cella, 1999, Ed. Laterza
D. “Profitti e Salari”, M.Mascinni, 2000, Il Mulino
E. “Eroiche Sconfitte”, MA Golden, 2001, Il Mulino

L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Ad eccezione delle foto e dei disegni nel testo, tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria