

# L'AZIONE NEGOZIALE

problemi metodologici e risultati di  
un'indagine sulla contrattazione aziendale

di M. DEPOLO, R. FASOL, F. FRACCAROLI, G. SARCHIELLI



QUADERNO 8  
Dipartimento di Politica Sociale  
Università di Trento

I Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale costituiscono una iniziativa editoriale finalizzata alla tempestiva diffusione in ambito universitario di *materiali di ricerca, riflessioni teoriche e resoconti* di Seminari di studio di particolare rilevanza. L'accettazione dei diversi contributi è subordinata all'approvazione di un'apposita Commissione scientifica, che si avvale anche del parere di *referees* esterni al Dipartimento. Responsabile della serie dei Quaderni: Prof. Marino Livolsi, Ordinario di Sociologia, Trento. Le richieste dei Quaderni vanno inviate ai rispettivi autori.

1. E. BAUMGARTNER, *L'identità nel cambiamento*, 1983.
2. C. SARACENO, *Changing the Gender Structure of Family Organization*, 1984.
3. G. SARCHIELLI, M. DEPOLO e G. AVEZZÙ, *Rappresentazioni del lavoro e identità sociale in un gruppo di lavoratori irregolari*, 1984.
4. S. GHERARDI, A. STRATI, (a cura di), *Sviluppo e declino: La dimensione temporale nello studio delle organizzazioni*, 1984.
- 5/6. A. STRATI, (ed.) *The Symbolics of Skill*, 1985.
7. G. CHIARI, *Guida bibliografica alle Tecniche di ricerca sociale*, 1986.

Dipartimento di Politica sociale  
Università di Trento  
via Verdi 26, I-38100 Trento  
tel. 0461-881111/881322  
telex 400674 UNIVTN I  
Italia

Simbolo e lavoro grafico di ANTONIO STRATI.  
Copyright Dipartimento di Politica Sociale, 1986.  
Tipolitografia TEMI - Trento

## Indice

Introduzione .....	pag. 5
La ricerca .....	» 9
Lo strumento d'indagine .....	» 11
I casi analizzati .....	» 16
Principali risultati ottenuti .....	» 20
Valutazione dello strumento d'indagine .....	» 27
Riferimenti bibliografici .....	» 29

## Introduzione

*Un'accettabile definizione di negoziazione è quella che la qualifica come «un processo attraverso il quale due o più parti, che non sono in grado di prevalere l'una sull'altra, tentano di raggiungere un accordo che risolva le differenze di preferenza» (Magenau e Pruitt, 1979).*

*Si tratta evidentemente di una situazione abbastanza diffusa fra quelle che ricorrono nelle relazioni intra ed intergruppo; è quindi comprensibile come la categoria «negoziazione» abbia trovato applicazione in contesti anche molto differenziati per quanto riguarda la natura dei «decisori» coinvolti, la natura della decisione, la relazione fra «decisori» e le parti che essi rappresentano, la natura del contesto entro il quale avviene l'interazione (Morley e Stephenson, 1977).*

*In particolare i campi in cui si è applicata la ricerca sulla negoziazione sono stati quello delle relazioni internazionali, come nel caso degli studi di Snyder e Diesing (1977), quello delle decisioni politiche e amministrative (si veda ad esempio Axelrod, 1970) e quello delle attività economiche (come ha fatto, ad esempio, Cross, 1965 e 1969).*

*Ma è soprattutto sul terreno delle relazioni industriali che ci sembra essersi affermata con particolare proficuità l'analisi della negoziazione. I modelli e gli approcci sperimentati in questo ambito possono essere collocati all'interno di tre classi, che, in qualche misura, rispecchiano anche la successione di fasi secondo le quali si può analizzare lo sviluppo del processo di negoziazione. La prima da considerare è la classe dei modelli economici, in cui l'attività di negoziazione è vista come un processo decisionale razionale; infatti, non solo l'attenzione è posta su variabili oggettive ed economiche in senso stretto, come i profitti i costi ed il rischio, ma al suo interno si assume anche che i negoziatori tendano in modo esclusivo a massimizzare i profitti o i vantaggi per loro stessi, agendo così in modo economicamente razionale (esemplificativi di questo approccio sono i lavori di Pigou, 1905; Reuthe, 1930 e Nash, 1950).*

*In un secondo tempo, pur continuando a mantenere le variabili economiche come fuoco dell'analisi, contributi come quello di Pen (1952) hanno cominciato a considerare nel processo di negoziazione il ruolo di fattori non economici, emozionali, per dar conto di quanto non è evidentemente riconducibile a mero calcolo razionale.*

*Infine, con lavori come quelli di Stevens (1963), Walton e McKersie (1965) e Karrass (1970), in anni più recenti si affermano modelli comportamentali, che enfatizzano le dimensioni sociologica e psicologica dell'azione negoziale.*

Quand'anche ce ne fosse lo spazio, non sarebbe certo compito di poco peso dar conto della pluralità di contributi e delle diversità di posizioni di cui si è andata arricchendo la letteratura in questo campo (utili a questo fine possono essere rassegne come quelle di Morley e Stephenson, 1977; Druckmann, 1977; Rubin e Brown, 1975). Ciò non solo per la mole — appunto — della letteratura ormai disponibile, ma anche per il suo prevalente carattere di specializzazione e di frammentarietà. In questa sede ci sembra opportuno limitarci ad indicare alcune delle tematiche e degli approcci di maggior rilievo che, nel campo delle relazioni industriali, gli studi della negoziazione hanno assunto nella direzione di analizzarne anche la dimensione non economica.

Comune di fatto a tutti i lavori di cui ci stiamo occupando, anche se esplicitato e messo a frutto in gradi diversi, è il riferimento ai temi delle dinamiche intergruppo così come sono stati sviluppati a partire da lavori come quello di M. Sherif e C.W. Sherif (1953). Ovviamente, è in particolare la dimensione del conflitto intergruppo a ricorrere, ma con frequenti richiami alle categorie dell'identità e degli atteggiamenti di gruppo (per una rassegna si veda Skinner, 1979). Spesso questo approccio all'analisi del conflitto si intreccia con quelli di più diretta derivazione politica (Schelling, 1960), organizzativa (Scott, 1980) o derivata da modelli matematici (Harsanyi, 1956; Bishop, 1963).

Un altro insieme di tematiche su cui si è focalizzata l'analisi del processo di negoziazione è quello relativo alle strategie dei negoziatori ed a questo proposito i tentativi più interessanti sono stati compiuti da quanti hanno cercato di individuare la sequenza di fasi in cui il processo di negoziazione si articola, caratterizzate soprattutto dall'evoluzione degli atteggiamenti e delle aspettative dei negoziatori, delle relazioni fra i negoziatori e fra questi e le parti che rappresentano e quindi dal modificarsi delle loro strategie. In questo ambito ci limiteremo a segnalare il lavoro di Douglas (1962), fra i primi ad introdurre il problema delle fasi del processo negoziale e quello di Morley (1979a) che illustra alcuni dei progressi compiuti da questo filone di studi; sulle strategie negoziali vanno citati il lavoro di Stevens (1963) e quello di Walton e McKersie (1965) in cui viene proposta una tipologia comportamentale.

Abbastanza autonoma potrebbe poi essere considerata la produzione di chi ha soprattutto esaminato le caratteristiche dei negoziatori (come fanno ad esempio Peterson e Tracy, 1977-78 e Poole et al., 1982), per giungere talvolta a definire una sorta di profilo professionale (si veda ad esempio Loveridge, 1983) o per elaborare delle vere e proprie guide di condotta negoziale (come hanno fatto ad esempio Atkinson, 1975 e la Confederation of British Industry, 1980).

Infine, anche se quello delle relazioni industriali è solo uno dei contesti considerati, vanno ricordati i lavori che hanno adottato il metodo dell'esperimento di laboratorio (Deutsch, 1973; Morley, 1979b).

Nel panorama degli studi di relazioni industriali in Italia negli ultimi anni (così come è stato ricostruito nei lavori a cura di Treu, 1984 e di Cella e Regini, 1985) i temi legati al processo di negoziazione non hanno trovato un autonomo, consistente spazio. Non sappiamo quindi se sono da segnalare come marginali eccezioni o segnali di nuova tendenza lavori come quello di Filograsso et al. (1984) in cui sono riportati i risultati di un'indagine sull'attività di negoziazione, condotta peraltro non su casi concreti, ma essenzialmente rilevando le opinioni di un gruppo di «testimoni privilegiati»; con questo metodo gli autori sono pervenuti ad una definizione sia del ruolo di negoziatore, sia delle fasi del «ciclo di negoziazione sindacale».

In precedenza Marcati (1979) aveva proposto una classificazione leggermente diversa da quella di Walton e McKersie (1965), distinguendo le tattiche di quattro sottoprocessi (processo di mobilitazione del potere, strutturazione degli atteggiamenti, negoziazione distributiva e negoziazione integrativa).

Da ricordare ci sembra anche un intervento di Spaltro (1984) che, in un convegno sui soggetti e gli oggetti della negoziazione, ha voluto richiamare l'attenzione sui rituali e sulla dimensione simbolica del processo di negoziazione.

A fronte di questo quadro così modesto sembrano peraltro giungere segnali abbastanza inequivocabili dell'affermarsi di una domanda anche di formazione su questi temi, sia nell'ambito delle organizzazioni sindacali che delle associazioni imprenditoriali (si veda ad esempio il quotidiano Reporter del 5 luglio 1985).

Concluderemo questa breve rassegna di recenti contributi italiani sul tema in questione, segnalando la ricerca di uno degli autori del presente saggio; nel suo lavoro (Fasol, c.s.) la ricostruzione del processo di negoziazione in alcuni casi di contrattazione aziendale è stata usata per analizzare il funzionamento organizzativo del sindacato; un approccio quindi strumentale e per forza di cose parziale, che ha però fatto apprezzare le potenzialità di un'indagine specifica; rimandiamo quindi ad esso anche per ulteriori considerazioni sui temi qui trattati.

Proprio nel tentativo di esaminare alcuni degli aspetti centrali del processo di negoziazione e di elaborare un'adeguata metodologia d'indagine, abbiamo realizzato la ricerca di cui tratteremo nelle pagine che seguono, all'interno della quale abbiamo cercato di considerare gli aspetti sociologico e psicologico dell'azione negoziale. La ricerca è stata condotta, nel periodo compreso fra gennaio e giugno del 1985, presso il Dipartimento di Politica Sociale dell'Università degli Studi di Trento, utilizzando i fondi del Ministero della Pubblica Istruzione (60%).

## La ricerca

Prima di entrare in dettaglio nella descrizione della ricerca, degli strumenti d'indagine adottati e dei principali risultati ottenuti, si intende riportare il percorso che ha determinato le scelte preliminari su cui è stata basata la ricerca e che hanno delineato gli obiettivi della stessa.

L'analisi della letteratura esistente, condotta nel capitolo precedente, ha fornito utili indicazioni sull'attuale stato degli studi sulla negoziazione sindacale; da tale analisi sono state tratte due considerazioni che hanno poi guidato l'approccio della ricerca:

- vi è un nuovo e crescente interesse per lo studio di quei fattori che intervengono nel processo negoziale che possono essere classificati come «non economici». Tale attenzione a comportamenti, atteggiamenti, aspettative dei soggetti sembra costituire elemento di estremo interesse per comprendere appieno l'insieme delle variabili che intervengono nel determinare il processo e gli esiti delle negoziazioni sindacali;
- nonostante tale crescente interesse, manca ancora, soprattutto nell'ambito della letteratura prodotta nel nostro paese, un approccio sistematico al tema che permetta di affrontare la ricerca con una strumentazione metodologica sufficientemente

affidabile e con ipotesi ben delimitate. Ci si trova quindi di fronte ad una situazione ancora indefinita, ad un campo d'indagine per lo più inesplorato, a cui è necessario avvicinarsi con prudenza, assumendo come obiettivo prioritario quello di capire i problemi principali che possono essere incontrati in fase di ricerca.

Queste due prime considerazioni, tratte dalla letteratura sul tema della negoziazione sindacale, hanno determinato l'impostazione generale della nostra ricerca.

Il campo di interesse che abbiamo valutato prioritario è quello relativo agli aspetti della negoziazione definiti come psico-sociali, cioè a quegli elementi di natura non economica che possono influenzare l'andamento e i risultati del processo negoziale. Particolare attenzione viene dunque dedicata alle aspettative dei soggetti negozianti, all'elaborazione di linee strategiche da parte dei gruppi negoziali, all'interpretazione che i soggetti danno dell'intero processo e dei fattori che ne determinano gli esiti, alla rappresentazione che si costruiscono della controparte, dei propri partners, della situazione nel suo complesso, ecc.

Di fronte alla vastità di tale campo d'indagine e con pochi precedenti di

ricerche sul campo (soprattutto applicate a casi italiani) che possano fornire delle coordinate di riferimento su cui basare ipotesi circoscritte di ricerca, si è dovuto praticare una scelta di fondo: considerare la presente ricerca come un momento di sperimentazione di uno strumento d'indagine.

Accanto a queste scelte dettate dalla lettura della produzione scientifica esistente, altre ne sono state praticate, dettate da vincoli e limitazioni imposti dalla particolare natura dell'oggetto d'indagine. Si è infatti in primo luogo valutata improponibile una nostra richiesta di seguire il processo di negoziazione «dal vivo» nella sua fase cruciale di trattativa fra le parti. Questo non solo per la riservatezza che di solito caratterizza le trattative, ma anche per una probabile difficoltà a conoscerne con un certo anticipo il calendario,

anche limitandosi agli incontri ufficiali. Ciò ha precluso la possibilità di adottare metodi di osservazione diretta della trattativa (risparmiandosi il problema di valutarne l'efficacia) ed ha reso obbligata la scelta di optare per una ricostruzione del processo da parte dei soggetti che vi hanno preso parte.

In secondo luogo, ci siamo scontrati con la non disponibilità da parte imprenditoriale a collaborare nella ricostruzione del processo negoziale. Ciò ha ulteriormente limitato la portata della presente ricerca in quanto i risultati ottenuti faranno soltanto riferimento alla ricostruzione fornita da una delle due parti della trattativa, quella sindacale, che non sarà quindi possibile mettere a confronto con l'altra.

## Lo strumento d'indagine

Lo strumento d'indagine che è stato adottato, tenendo conto di questa serie di scelte metodologiche e dei condizionamenti più sopra citati, è basato su interviste semi-strutturate rivolte ai soggetti che direttamente hanno preso parte a tutto il processo negoziale. Selezionati i casi-campione, che saranno descritti in seguito, si è trattato di individuare le figure centrali della negoziazione, di coloro cioè che hanno seguito, fin dalle prime fasi di elaborazione della piattaforma sindacale, l'intero percorso.

A queste figure (per lo più delegati del Consiglio di Fabbrica e dell'esecutivo o sindacalisti) è stata sottoposta l'intervista in due fasi:

- in una prima fase antecedente gli incontri con la controparte, quando era stata appena conclusa da parte sindacale l'elaborazione della «piattaforma»;
- in una seconda fase, a trattativa conclusa e ad accordo raggiunto.

Il metodo di ricerca longitudinale con due tornate di interviste qui delineato è stato scelto in quanto sembrava possedere una serie di requisiti indispensabili per cogliere alcuni aspetti ritenuti rilevanti; esso sembra favorire infatti il controllo dell'evoluzione di tutto il processo negoziale attraverso

la descrizione dei soggetti intervistati; permette di seguire l'interpretazione che il soggetto stesso fornisce delle varie fasi, dei momenti ritenuti cruciali, dei fattori intervenienti che condizionano l'andamento della trattativa, e permette inoltre di effettuare un confronto diretto fra gli obiettivi più o meno dichiaratamente esplicitati durante la prima fase e gli esiti realmente raggiunti in sede di accordo.

L'insieme dei vantaggi che il metodo longitudinale sembra fornire mantiene il proprio significato solo a condizione che la scansione in fasi, che implicitamente si propone suddividendo l'intervista in due momenti, regga alla prova dei fatti. Proporre un metodo di ricerca longitudinale di questo tipo presuppone infatti che vi sia una ipotetica strutturazione in fasi del processo di negoziazione (ad esempio: fase di elaborazione degli obiettivi e delle strategie, fase di confronto e scambio con la controparte, fase dell'accordo...), strutturazione che deve essere confermata dai dati di ricerca. Ulteriore obiettivo della presente ricerca viene quindi quello di verificare se una scansione in fasi come quella ipotizzata può essere una descrizione attendibile del reale svolgersi del processo negoziale. (Per una ipotesi di suddivisione in fasi del processo negoziale

si veda: Filograsso e al. 1984; Morley, 1979a).

La descrizione della traccia di intervista cercherà di rendere conto, oltre che del percorso logico eseguito durante gli incontri con i negoziatori, anche del significato che ciascuna area tematica ricopre in riferimento alle implicazioni teoriche e alle ipotesi di ricerca sottese.

La prima fase dell'intervista, da realizzare quando sono già stati elaborati gli obiettivi e le strategie dei gruppi negoziali e immediatamente prima dell'avvio degli incontri con la controparte, inizia con una serie di domande sull'azienda in cui si svolge la trattativa. Scopo di tali domande è di arrivare alla comprensione di alcune caratteristiche rilevanti dell'ambito entro cui avviene la negoziazione. Si ritiene infatti che la conoscenza delle dimensioni dell'azienda, del tipo di prodotto e della posizione occupata nel mercato, della forma proprietaria, del grado di sindacalizzazione dei lavoratori, costituisca il minimo inquadramento necessario di quelle variabili «strutturali» che ha mostrato di avere un'incidenza sull'andamento della trattativa (Dye, 1967; Marginson, 1984).

Un secondo aspetto preso in considerazione riguarda le caratteristiche del soggetto negoziatore. Domande relative al sesso, all'età, all'ampiezza dell'esperienza di contrattazione già maturata a diversi livelli, al grado di conoscenza già acquisita dei propri partners e dei negoziatori della controparte, del ruolo con cui il soggetto partecipa alla trattativa, sono state poste

per cogliere il livello di «professionalità» di cui il negoziatore è in possesso e per avere informazioni sul tipo di rapporti che intercorrono fra le varie figure negoziali. Si ritiene infatti che grado di professionalità del negoziatore e il livello di «familiarità» con le altre figure possano costituire fattori di natura soggettiva in grado di condizionare l'andamento della trattativa (Brown e Terry, 1975; Peterson e Tracy, 1976).

Un terzo tema affrontato dall'intervista è relativo alla definizione degli obiettivi della negoziazione e delle priorità al loro interno. Questa area appare di estrema rilevanza in quanto tenta di ripercorrere il processo decisionale che ha condotto il gruppo negoziale alla stesura di una piattaforma rivendicativa e alla definizione di un piano di priorità all'interno delle varie richieste.

Appare quindi in primo luogo importante ricostruire il «percorso storico» che ha condotto alla decisione di intraprendere una iniziativa rivendicativa, sia in relazione ai rapporti preesistenti fra azienda e sindacato, sia rispetto ai rapporti interni fra le varie componenti sindacali. Definito tale «percorso storico», è necessario comprendere come è avvenuta la fase di costruzione della piattaforma:

- da chi è partita l'idea di avviare l'iniziativa;
- quali figure hanno preso parte alla costruzione della piattaforma e con quali ruoli;
- quale rapporto è stato instaurato

fra gruppo negoziale e rappresentanti;

- se sono state definite delle priorità e, in caso affermativo, con quali criteri;
- con quale modalità e con quale grado di specificazione sono stati definiti i livelli accettabili di accordo, ecc.

Come si vede, questa area dell'intervista appare cruciale in quanto tenta di analizzare alcuni aspetti rilevanti e nello stesso tempo estremamente complessi. Si cerca infatti di comprendere:

- che cosa avviene durante la fase di contrattazione «intra-organizzativa», quando cioè i vari componenti dello stesso gruppo negoziale tentano di influenzare le decisioni del gruppo per meglio tutelare alcuni interessi a scapito di altri (Walton-McKersie, 1965);
- come funziona in questa fase il rapporto di delega fra rappresentanti e rappresentati;
- con quale grado di consapevolezza e di sistematicità vengono definiti gli obiettivi, le concessioni che possono essere praticate nello scambio con la controparte, i possibili accordi accettabili (Morley, 1979a e 1982).

Una quarta area d'indagine è strettamente collegata con la precedente e riguarda la definizione della strategia negoziale. Obiettivo di questa area è di comprendere in che misura durante la fase di elaborazione della piattaforma vengono presi in considerazione elementi strategici che indichino le modalità di azione secondo cui com-

portarsi per conseguire i risultati che si sono prefissati. Si chiede, in altri termini, se esiste una previsione dell'andamento della trattativa e se sono state preliminarmente predisposte delle modalità di azione da attivare in corrispondenza di determinate mosse della controparte.

Questa area dell'intervista, si diceva, è strettamente correlata con la parte precedente, soprattutto in relazione al terzo punto, in quanto entrambe forniscono nell'insieme un indicatore sul grado di consapevolezza con cui i negoziatori affrontano il tavolo della trattativa e sul grado di profondità con cui viene delineato il «mandato» a trattare con la controparte (Morley, 1982; Loveridge, 1983).

Una quinta area tematica conclude la prima parte dell'intervista e riguarda le aspettative dei negoziatori nei confronti della trattativa che sta per iniziare. In particolare si chiede ai soggetti di esprimere le loro attese relativamente: all'andamento che assumerà la trattativa nel suo complesso (se sarà facile o difficile, cooperativa o conflittuale; se richiederà l'intervento di figure mediatrici; a quale tipo di risultati condurrà); alla controparte (quale comportamento assumerà; cosa vorrà ottenere); alle doti che si prevede siano necessarie per ben condurre la trattativa.

Obiettivo di questa area è di comprendere il grado di incidenza che elementi attribuzionali e rappresentazionali possono avere in termini di comportamenti concreti al tavolo della trattativa e quindi, di conseguenza, su-

gli esiti della stessa. Inoltre il livello delle aspettative del soggetto può divenire termine di confronto con i risultati realmente ottenuti permettendo di esaminare l'eventuale scarto tra questi.

La seconda parte dell'intervista, da sottoporre a trattativa conclusa agli stessi soggetti cui era stata presentata la prima parte, tratta essenzialmente due argomenti: la ricostruzione di quanto avvenuto al tavolo delle trattative; l'accordo raggiunto.

La parte relativa alla ricostruzione di quanto avvenuto in sede di scambio con la controparte può essere a sua volta considerata da due punti di vista: la ricostruzione degli incontri con la controparte stessa (numero, intensità, soggetti presenti, presenza di incontri formali e informali, comportamento tenuto dalla controparte) per raccogliere elementi informativi e di giudizio sulla parte centrale della negoziazione preclusa all'osservazione diretta del ricercatore; la ricostruzione dei rapporti intra-organizzativi durante lo svolgersi della trattativa (momenti di verifica con vari organismi e soggetti rappresentati, modalità di superamento di eventuali contrasti, eventuale rielaborazione del «mandato» a negoziare durante il percorso) con la finalità di comprendere la dinamica interna al gruppo negoziale e le procedure di confronto *in itinere* fra rappresentanti e rappresentati.

La parte relativa alla descrizione e alla valutazione dell'accordo raggiunto risulta complessa e articolata. Si chiede in primo luogo di considerare quali

siano stati i principali momenti della trattativa che hanno condotto all'accordo e, collegato a questa domanda, si chiede di focalizzare quali siano stati a detta del negoziatore gli elementi determinanti intervenuti a configurare l'esito della trattativa.

Con tali domande si intende comprendere quanto pesino nella percezione del soggetto fattori intervenienti che possono essere definiti come non economici (Tracy, 1974) e, più in generale, quale sia il grado di complessità con cui il soggetto si rappresenta la sequenza causale della vicenda appena conclusa.

Sempre in relazione al tema dell'accordo si chiede di valutare quali siano stati i meccanismi che hanno permesso di considerare non ulteriormente modificabile a proprio vantaggio il punto di compromesso che si stava configurando e che poi è stato formalizzato con l'accordo. Tale aspetto appare importante sia per ricostruire il processo decisionale che ha condotto all'accordo, sia per verificare in che misura tale processo decisionale sia stato vincolato dal ruolo di «rappresentante» assunto dal negoziatore (Brown, 1983a e 1983b; Morley, 1982; Nicholson, 1978-79).

Strettamente collegato a questo problema vi è l'ulteriore proposito di comprendere in che modo l'accordo raggiunto è sottoposto al giudizio dell'insieme dei rappresentati e quali meccanismi vengono attivati per condurre a verifica l'operato del negoziatore.

A conclusione dell'intervista, per misurare il grado di soddisfazione del

negoziatore rispetto alla vicenda contrattuale da lui condotta, si chiede in primo luogo di valutare i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi e alle aspettative espresse nella prima fase dell'intervista e, in secondo luogo, di enunciare che cosa il soggetto cambierebbe nel modo di agire proprio e del proprio gruppo, se dovesse ripetere

un'esperienza simile. Questa ultima domanda, oltre a fornire indicazioni sul grado di soddisfazione del soggetto rispetto al comportamento tenuto, può permettere anche di capire a che livello (personale o di gruppo) sono attribuite le responsabilità per eventuali successi o fallimenti.

## I casi analizzati

Anche in considerazione degli ostacoli che si sono frapposti al progettato percorso di indagine, come detto in precedenza, l'obiettivo principale assegnato a questa fase della ricerca è stato quello di condurre una verifica sulla validità e affidabilità dello strumento d'indagine appena descritto, più che di suffragare le ipotesi sottese ad ogni area tematica elencata.

Questa scelta di fondo ha condizionato anche la fase di selezione dei casi da esaminare, fase che non è stata condotta seguendo rigorose esigenze di campionamento ma tenendo conto di un numero limitato di condizioni:

- cogliere delle situazioni in cui la trattativa non fosse già stata avviata, ma dove fosse stata già predisposta una piattaforma rivendicativa (ciò per adeguarsi alla scansione in fasi proposta dalla struttura dell'intervista);
- trovare situazioni con caratteristiche differenziate, che potessero mettere alla prova da diverse angolature lo strumento d'indagine proposto. La definizione di queste principali caratteristiche è riportata nella descrizione dei singoli casi; il criterio generale su cui ci siamo attestati è stato quello della situazione economico-sindacale dell'azienda: abbiamo così scelto fra situazioni «fa-

vorevoli», che vedevano quindi il sindacato in posizione rivendicativa, di acquisizione cioè di vantaggi per i lavoratori, e situazioni «sfavorevoli», con il sindacato in posizione difensiva, di tutela cioè degli stessi livelli occupazionali.

Ciò che segue è la descrizione per sommi capi dei tre casi analizzati e della vicenda negoziale che li ha caratterizzati; il «taglio» di questa parte è esclusivamente descrittivo: la valutazione dei risultati ottenuti verrà svolta nel paragrafo successivo.

### Caso A

Il caso «A» è stato scelto in quanto propone una situazione di negoziazione per la soluzione di una crisi occupazionale. L'azienda in questione opera nel settore dell'abbigliamento ed occupava, al tempo della prima intervista, circa 250 dipendenti, in prevalenza donne. Il grado di sindacalizzazione delle maestranze è elevato, soprattutto fra le operaie, e vi è una forte compattezza attorno ad un'unica confederazione sindacale (CGIL).

La vicenda contrattuale, oggetto centrale dell'indagine, è partita dall'esigenza sindacale di intervenire per rallentare la tendenza al decentramento

produttivo messa in atto dall'azienda fin dal 1980 e il conseguente abbassamento dei livelli occupazionali. D'altra parte la posizione sindacale era di particolare debolezza in quanto l'azienda aveva denunciato più volte una bassa produttività in alcuni reparti rispetto a standard riscontrati in altre aziende. La piattaforma sindacale presentata all'azienda intendeva affrontare entrambe le questioni: da una parte impegnava i lavoratori a garantire una più alta produttività attraverso la gestione più flessibile dell'orario di lavoro e la riorganizzazione di alcuni reparti, dall'altra chiedeva in cambio l'arresto della tendenza al decentramento produttivo e un incremento occupazionale. Nello stesso momento l'azienda, in seguito ad un mutamento nell'assetto proprietario e alla ricapitalizzazione realizzata per coprire alcuni «buchi» finanziari, conduce una *check-up* aziendale scoprendo una difficile situazione finanziaria e produttiva.

In seguito a tale rilevazione la direzione avvia un progetto di ristrutturazione che prevede fra l'altro l'accentuazione del decentramento per certe fasi produttive e la riduzione del personale di 93 unità.

In questa fase si avvia la trattativa fra le parti, che vede come oggetto centrale di discussione il problema dei licenziamenti e l'accantonamento della piattaforma sindacale. Dopo una fase di scontro, con la realizzazione di scioperi e la sospensione delle trattative da parte sindacale, si è giunti ad un accordo che prevede la sospensione dei licenziamenti e l'applicazione della

Cassa Integrazione straordinaria per oltre 100 dipendenti (70% a rotazione; 30% a zero ore).

### Caso B

La trattativa relativa al secondo caso si è svolta in un'azienda metalmeccanica di importanza nazionale che occupa circa 720 dipendenti (500 in produzione, 220 fra impiegati, tecnici e dirigenti). Il caso è stato scelto, oltre che per la rilevanza dell'azienda, anche perché si trattava di una situazione di uscita da una fase di crisi produttiva in cui il sindacato aveva avuto un ruolo propositivo. La piattaforma sindacale costituiva infatti un insieme di proposte «tipico» di una fase di sviluppo produttivo (incrementi occupazionali, diritto all'informazione, riduzione dell'orario, richieste salariali) e si differenzia radicalmente da quella del caso precedente. La rilevanza del caso è stata ulteriormente rafforzata dal fatto che sia i dirigenti aziendali sia alcuni membri del Consiglio di Fabbrica hanno rivestito o rivestono tuttora cariche d'importanza regionale o nazionale in organismi sindacali.

Anche in questo secondo caso l'avvio alle trattative è stato dato da una richiesta rivendicativa partita dal Consiglio di Fabbrica. Dopo una fase di crisi congiunturale superata senza riduzioni traumatiche del personale grazie ad accordi annuali fra azienda e sindacato, in cui si prevedeva l'uso della Cassa Integrazione ed un uso flessibile di ferie e dell'orario di lavoro, si è

giunti, nel 1985, ad una fase di ripresa produttiva. Il Consiglio di Fabbrica, e in modo particolare i membri dell'esecutivo, hanno allora deciso di formulare un piano di richieste all'azienda.

Tale piattaforma richiedeva in sintesi:

- il reintegro dei livelli occupazionali preesistenti la fase di crisi;
- una riduzione strutturale dell'orario di lavoro a 39 ore settimanali;
- una diversa organizzazione del lavoro in alcuni reparti con la formazione di «gruppi di produzione»;
- il diritto all'informazione sulle politiche di sviluppo dell'azienda;
- alcuni aumenti salariali parametrati a seconda del livello di inquadramento.

Due fatti, accaduti nella fase di elaborazione della piattaforma, devono essere segnalati per meglio comprendere l'andamento della vicenda contrattuale nel suo insieme. Il primo, avvenuto durante la discussione nell'assemblea dei lavoratori della proposta rivendicativa, riguarda una spaccatura dell'assemblea stessa su una mozione presentata da un gruppo di lavoratori. Sebbene l'emendamento presentato sia stato bocciato, questa spaccatura condizionerà poi gli esiti della trattativa con la controparte.

Il secondo fatto è relativo a una mossa della direzione aziendale, che ha soppresso di autorità le pause di 10 minuti, tradizionalmente concesse perché considerate «pause di nocività». Questa mossa ha condizionato la trattativa in quanto il problema delle

pause è divenuto tema centrale di tutta la prima fase contrattuale.

L'accordo fra le parti è stato raggiunto dopo circa 115 ore di trattative, svolte per lo più all'interno dell'azienda (sono stati realizzati anche alcuni incontri in sede confindustriale con la presenza di rappresentanti dei sindacati di categoria e di dirigenti della Confindustria).

I lavoratori hanno dovuto anche fare ricorso a 58 ore di sciopero per tentare di sbloccare la situazione relativa alle pause.

Una volta superato il problema-scoglio della soppressione delle pause, inglobandolo nel tema più generale della riduzione dell'orario di lavoro, si è giunti più rapidamente alla definizione dell'accordo complessivo.

L'esito della trattativa può essere così sintetizzato: sui temi di natura più generale (diritto all'informazione, politica industriale) e su alcuni aspetti centrali (incremento occupazionale, proposte riorganizzative) si è giunti alla formulazione di impegni «di principio» di tipo compromissorio finalizzati alla ritrattazione di tali problemi in fasi negoziali successive; le pause sono state riconosciute ma sono state conglobate nella riduzione complessiva dell'orario di lavoro; l'azienda si è impegnata a non fare ricorso alla Cassa Integrazione fino a tutto il primo semestre 1986; le richieste salariali sono state ottenute secondo quanto richiesto dalla piattaforma.

## Caso C

Il terzo caso riguarda una contrattazione avvenuta in una società di servizi a partecipazione pubblica. La società occupa circa 130 dipendenti nella quasi totalità iscritti al sindacato (43 CGIL; 45 CISL; 12 UIL). L'interesse verso questo caso è stato dettato in primo luogo dalle caratteristiche strutturali dell'azienda, che si diversificano sia per la natura del prodotto sia per la forma proprietaria da quelle precedenti, ed in secondo luogo dal fatto che vi è all'interno delle diverse componenti sindacali una forte spaccatura (CGIL e UIL da una parte, CISL dall'altra). Tale spaccatura ha determinato lo scioglimento del consiglio di azienda e il ritorno alle rappresentanze sindacali aziendali e la presentazione di due documenti distinti sul fronte della trattativa con l'azienda.

Il tema centrale della contrattazione riguarda l'organizzazione del lavoro. Dopo un rapido processo di automazione gestito in armonia con la parte sindacale, l'azienda ha presentato un progetto di riorganizzazione del servizio che contrastava con le posizioni di alcune forze sindacali (CGIL-UIL). Queste a loro volta hanno presentato una proposta riorganizzativa, che prevedeva la costituzione di una figura professionale polivalente che permet-

tesse la rotazione dei compiti e più elevati livelli di professionalità dei dipendenti. Da parte sua la CISL ha presentato una ulteriore proposta, che riprendeva per alcuni aspetti la linea organizzativa prefigurata dall'azienda, integrandola con alcune modifiche.

La spaccatura all'interno del gruppo sindacale ha condizionato pesantemente la trattativa, procurando una situazione di stallo in quanto l'azienda ha rifiutato la firma di accordi separati e non unitari. Una modificazione nell'assetto proprietario e la nomina di un nuovo presidente della società sembrano essere stati gli elementi decisivi che hanno condotto al superamento dello stallo. L'azienda si è avvicinata alla proposta formulata nella piattaforma CGIL-UIL, mentre è stata accettata una rivendicazione salariale proposta dalla CISL. Un contemporaneo calo di iscritti nella componente CISL ha consigliato ai rappresentanti di questo sindacato di accettare la firma congiunta dell'accordo anche se esso conteneva elementi su cui non concordavano. D'altra parte la formulazione del documento finale si presta a diverse interpretazioni (così come è stato dimostrato dalle interviste stesse), per cui il risultato concreto della trattativa si potrà riscontrare solo attraverso la pratica operativa.

## Principali risultati ottenuti

Come già più volte detto, l'obiettivo della presente ricerca non è quello di validare un insieme circoscritto di ipotesi formulate in partenza. Cercare di arrivare ad una verifica dello strumento di indagine per valutarne pregi e difetti, come si è proposto, richiede però di condurre un esame, seppur non approfondito, sui principali risultati cui l'indagine ha condotto.

Per questo nel presente paragrafo si farà specifico riferimento agli aspetti della ricerca che assumono maggior rilievo rispetto alle ipotesi che possono essere desunte dalla letteratura esaminata.

Si intende comunque ribadire che i risultati di ricerca conseguiti, in quanto fondati su un numero ristretto di casi selezionati senza rispettare rigorosi criteri di campionamento, in quanto ottenuti con una metodologia che può essere definita sperimentale, in quanto parziali per la mancanza di informazioni provenienti da parte aziendale, non possono essere considerati come significativi e generalizzabili. Essi possono tutt'al più costituire fondamento per la costruzione di ipotesi di ricerca nel medesimo campo di indagine.

### Caratteristiche del negoziatore

Rispetto a questo punto c'è da rilevare come non sia possibile desumere

dai casi analizzati un collegamento diretto fra caratteristiche del soggetto negoziatore ed esiti della trattativa.

Appare chiaro che l'eventuale relazione fra i due insiemi di variabili è di tipo debole o quanto meno mediata da altri fattori intervenienti.

Alla luce di quanto emerso dalle interviste sembra, ad esempio, che l'esperienza del negoziatore e soprattutto un elevato grado di conoscenza degli altri attori costituiscano un elemento facilitante nel procedere della trattativa. Nel caso «B» la conoscenza fra i vari soggetti negozianti, che hanno a lungo trattato negli scorsi anni, ha facilitato le relazioni informali, che hanno costituito la base per ipotizzare soluzioni negoziali poi discusse formalmente al tavolo delle trattative.

### La fase pre-negoziale

Le vicende che hanno caratterizzato le relazioni industriali e lo stato dei rapporti sindacato-impresa prima della costruzione della piattaforma sembrano avere una forte influenza sull'andamento dell'intero processo negoziale. Nel caso «A», ad esempio, i bassi livelli di produttività registrati dalla direzione in alcuni reparti hanno ridimensionato il «potere contrattuale» della parte sindacale, costretta a tener conto di tale fattore in sede di costru-

zione della piattaforma. Nel caso «B» la proposta di riorganizzazione del lavoro in alcuni reparti sembra avere avuto poco successo in sede di trattativa, per analoghe esperienze deludenti verificatesi in passato.

L'influenza di eventi pre-negoziali appare comunque accentuata dove si è di fronte a situazioni di «trattativa permanente» (caso «B») con le parti che periodicamente si incontrano per definire accordi parziali o affrontare problemi contingenti. In questi casi anzi è difficile delineare e discriminare quale sia il peso delle vicende pre-negoziali, in quanto la trattativa stessa non appare come un momento ben contornato di confronto e scambio fra le parti. Questo argomento verrà comunque ripreso più in dettaglio, in quanto sembra mettere in discussione la possibilità di pensare al processo negoziale come una sequenza di fasi delineabili.

### La costruzione della piattaforma

Quest'area di ricerca può essere affrontata sotto due punti di vista: a) in che modo è avvenuto il processo decisionale e a quali risultati ha condotto; b) in che misura la fase di costruzione della piattaforma incide poi sulle fasi successive del processo. La costruzione della piattaforma negoziale da parte dei rappresentanti dei lavoratori assume nei tre casi analizzati diversi gradi di complessità. Nel caso «A» la fase di elaborazione intra-organizzativa è relativamente semplice perché interviene un numero limitato di soggetti

(sindacato di categoria, Consiglio di Fabbrica, assemblea dei lavoratori) in quanto l'adesione dei lavoratori è — di fatto — ad un'unica organizzazione sindacale.

Situazioni più complesse si registrano nei casi «B» e «C» dove la presenza di più forze sindacali anche in contrasto fra loro (caso «C») o la presenza di interessi divergenti fra diversi settori di lavoratori (caso «B») hanno reso laboriosa (o impossibile) la fase di mediazione.

In tutti i casi comunque, pur con diversi livelli di complessità, il percorso decisionale appare simile; la proposta di avviare una rivendicazione parte solitamente da un gruppo ristretto di persone (membri dell'esecutivo, rappresentanti sindacali), che definisce a grandi linee i temi da affrontare. Tale abbozzo di piattaforma viene sottoposto al Consiglio di Fabbrica ed è integrato dal punto di vista tecnico con le proposte che emergono da assemblee di reparto. Il documento finale viene prodotto dal Consiglio di Fabbrica e sottoposto al vaglio dei sindacati di categoria (che in alcuni casi partecipano anche alla fase di elaborazione, soprattutto per i punti della piattaforma ritenuti più rilevanti). Infine la proposta di piattaforma viene discussa e votata dall'assemblea dei lavoratori.

In tutti i casi appare comunque difficile stabilire in modo rigoroso e quantificabile quale sia l'insieme di obiettivi che si intendono ottenere e un ordine di priorità fra questi. Sono presenti per lo più obiettivi di massa (incremento occupazionale, riorga-

nizzazione produttiva, ecc.), ma tali definizioni sembrano volutamente lasciate indefinite per avere più spazi di manovra durante le trattative con la controparte.

Rispetto al peso che la fase intra-organizzativa gioca nel processo di negoziazione, i casi analizzati offrono interessanti spunti di riflessione.

Nel caso «B» avviene che uno scontro in assemblea su una proposta del Consiglio di Fabbrica relativa all'orario di lavoro abbia condotto ad un voto segreto e quindi alla spaccatura in due dell'assemblea stessa. Il fatto, se pure non ha modificato l'assetto della piattaforma in quanto la mozione è stata bocciata, ha di fatto incrinato il «potere contrattuale» del gruppo negoziale che, in sede di trattativa, di fronte ad una opposizione dell'azienda sul medesimo punto, ha dovuto parzialmente recedere dalle proprie posizioni.

Nel caso «C» la spaccatura netta fra le diverse componenti sindacali, che non hanno trovato una mediazione in sede di costruzione della piattaforma, ha di fatto favorito la posizione aziendale in quanto era impossibile per i lavoratori attivare forme di lotta efficaci. L'esito della trattativa ha certamente risentito anche di questo condizionamento.

### Elaborazione delle strategie

La fase di costruzione della piattaforma sembra limitarsi, nei casi analizzati, alla definizione dei contenuti ri-

vendicativi da proporre e alla definizione al loro interno di alcune priorità. Sembra invece mancare la discussione e la definizione di una strategia di azione che permetta di prefigurare le modalità di azione al tavolo delle trattative con la controparte.

Esiste da parte dei soggetti negoziatori una più o meno dettagliata previsione delle mosse dell'azienda; è presente la configurazione di alcuni «punti fermi» dettati per lo più dalla prassi e dall'esperienza. Ciò che sembra mancare è l'elaborazione di un piano, la configurazione di scenari possibili. Eventuali mosse, contromisure, forme di lotta vengono decise *in itinere*, in conseguenza degli avvenimenti che via via si presentano, richiedendo momenti di sospensione per il necessario confronto con il proprio gruppo negoziale o, in fasi particolarmente delicate, con i rappresentanti sindacali territoriali e l'assemblea dei lavoratori.

### Aspettative dei soggetti

L'analisi condotta in questa area di ricerca ha incontrato alcuni problemi dovuti all'approccio metodologico adottato. È infatti problematico comprendere quale relazione esiste fra aspettative dei soggetti negoziatori ed esiti della trattativa, in mancanza di informazioni derivate dall'osservazione diretta del comportamento dei soggetti al tavolo negoziale.

Tale aspetto, essendo di rilievo per comprendere la reale efficacia dello strumento di indagine adottato, verrà

ripreso più estesamente nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. Restano quindi da esporre soltanto alcuni punti emersi dai singoli casi. Nel caso «A» si è registrato un netto scarto fra proposte contenute nella piattaforma (incremento occupazionale) e aspettative del soggetto rispetto all'andamento della trattativa (attesa di richieste di licenziamento da parte dell'azienda). Nei casi «B» e «C» si è invece riscontrata la consapevolezza da parte dei negoziatori di dover concedere qualcosa alla controparte su alcune richieste della piattaforma.

Queste indicazioni sembrano dimostrare che il livello delle richieste formulate supera per lo più i «livelli di aspirazione» e di attesa dei soggetti negoziatori. Questo fatto, che a prima vista può apparire come un ovvio espediente tattico per elevare i futuri livelli di accordo a proprio favore, assume connotati più complessi se si considera la negoziazione non solo come fase di scambio su oggetti delimitati, ma anche come strumento di legittimazione della propria presenza negoziale; legittimazione che può e deve derivare anche dalla capacità di recepire in modo soddisfacente le rivendicazioni dei rappresentati ed al tempo stesso rielaborarle in una piattaforma «tecnicamente» fondata e «ragionevolmente» sostenibile di fronte alla controparte.

Così lo scarto fra attese e richieste riscontrato nel caso «A» può essere letto non tanto come «ingenuità» nelle richieste sindacali, ma piuttosto come tentativo di entrare con una pro-

pria proposta nella vicenda di ristrutturazione dell'azienda, acquistando legittimazione a trattare nelle fasi successive.

### Lo svolgimento della trattativa

La ricostruzione della trattativa da parte dei soggetti intervistati ha condotto ad una serie di risultati che, seppur isolati, possono costituire una interessante base per analisi successive.

— In primo luogo c'è da osservare come in tutti i casi analizzati le «mosse» decise dall'azienda hanno poi condizionato lo svolgimento della trattativa e deviato dagli obiettivi centrali posti dalle piattaforme sindacali. La decisione dei licenziamenti nel caso «A», la questione dell'annullamento delle pause nel caso «B», il problema della firma congiunta dell'accordo nel caso «C», sono divenuti infatti i temi centrali degli incontri fra azienda e rappresentanti dei lavoratori.

— C'è inoltre da osservare l'importanza assunta durante la trattativa di incontri informali fra singoli rappresentanti dei due gruppi negoziali. In tali incontri vengono formulate ipotesi di soluzione dei vari problemi e la loro percorribilità per poi riportare tali ipotesi in sede di trattativa formale se si verifica un accordo di massima. Sembrano esistere quindi modalità di contatti informali e di incontri personali tra i negoziatori delle parti opposte che possono assumere rilievo anche nella determinazione del risultato della negoziazione (rispetto a questa

problematica si vedano gli studi sperimentali condotti da Morley e Stephen-son).

— È stata riscontrata la presenza di «tavoli» di trattativa a diversi livelli. Ad esempio nel caso «B» la trattativa si è svolta in una prima fase in sede confindustriale con la presenza di dirigenti dell'associazione industriale e di sindacati territoriali di categoria, oltre che di rappresentanti dell'azienda e del Consiglio di Fabbrica. In tale sede sono state affrontate problematiche di natura più «politica» (diritto all'informazione, politiche industriali) mentre in sede aziendale si è svolta la trattativa «tecnica» sulle varie proposte e si è raggiunto l'accordo finale.

— Infine c'è da segnalare la modalità intrapresa per il mantenimento dei contatti fra il gruppo negoziale e l'insieme dei rappresentati. Gli intervistati sottolineano un costante contatto con l'assemblea dei lavoratori durante la fase di incontri con la controparte, sia allo scopo di informare sugli sviluppi della vicenda, sia allo scopo di decidere eventuali mutamenti di linea che si ritengono necessari.

Appare comunque difficile stabilire, in base ai dati raccolti, quanto sia ampio il mandato in possesso dei negoziatori, quanto essi possano discostarsi da obiettivi e finalità preordinate in sede di elaborazione della piattaforma, quale sia il loro margine di decisionalità autonoma in caso di necessarie correzioni di direzione.

## L'accordo

Rispetto alla fase di raggiungimento dell'accordo tre aspetti sembrano assumere particolare rilievo fra quelli indagati: la descrizione dei fattori cruciali che hanno determinato l'esito della trattativa; il motivo per cui il compromesso raggiunto è stato considerato non ulteriormente migliorabile a proprio favore; quali tipi di riscontro avvengono fra obiettivi di partenza e risultati ottenuti sia a livello di confronto rappresentanti-rappresentati, sia come valutazione individuale del negoziatore.

1. Rispetto al primo punto è interessante notare come nei tre casi analizzati numerosi fattori di natura non-economica siano stati considerati come rilevanti nel determinare l'esito della trattativa. Alcuni sottolineano l'importanza dell'abilità a trattare da parte del gruppo negoziale o la capacità di aver costruito una piattaforma adeguata (caso «B»). In altri casi viene citata l'unità e la volontà di lotta dei lavoratori come variabile determinante (caso «A»), mentre, all'opposto, la spaccatura all'interno dell'assemblea dei lavoratori è citata come fattore determinante in un altro caso (caso «B»). Per il caso «C» è naturalmente sottolineata come determinante la spaccatura creata all'interno delle componenti sindacali. Fattori di tipo più generale sono presi in considerazione nei casi «B» e «C». Nel primo si ritiene che l'azienda abbia voluto chiudere la trattativa in un clima cooperativo e non di scontro perché essa si appresta ad intra-

prendere una fase di ristrutturazione in cui avrà bisogno della collaborazione dei lavoratori e fors'anche perché alcuni membri del Consiglio di Fabbrica occupano cariche di rilievo in organismi sindacali nazionali. Nel caso «C» grosso rilievo sembra avere assunto il cambiamento della presidenza della società nel determinare il raggiungimento dell'accordo.

In sintesi si può quindi osservare che, sia fattori legati alle caratteristiche dei soggetti, sia fattori connessi con la fase di negoziazione intra-organizzativa, sia infine fattori di natura politica, sembrano condizionare, nella percezione dei soggetti intervistati, gli esiti della trattativa.

2. La decisione di considerare il punto di compromesso raggiunto come non ulteriormente migliorabile è stata dettata per lo più da una soddisfazione per i risultati già raggiunti o del peso determinante dei fattori elencati al punto 1., che condizionavano lo svolgimento della trattativa (ad esempio spaccatura sindacale e frattura interna all'assemblea).

Nel caso «A» invece la situazione è diversa in quanto i risultati ottenuti sono estremamente distanti da ciò che si proponeva la piattaforma rivendicativa. In questo caso il compromesso è stato considerato non migliorabile in quanto l'azienda poteva minacciare, come estrema ratio in risposta a posizioni «oltranziste» dei lavoratori, la chiusura della fabbrica.

Anche in questo caso gli intervistati insistono sul fatto che la decisione di considerare chiusa la trattativa è stata

presa in stretto collegamento con il gruppo di lavoratori. In sostanza non sembrano esistere criteri predefiniti per stabilire il punto in cui è preferibile chiudere la trattativa. Sembrano prevalere invece elementi legati all'abilità del negoziatore di leggere la situazione e i suoi probabili sviluppi, oltre che gli eventuali margini ancora a disposizione per ottenere ulteriori concessioni dalla controparte.

C'è da segnalare comunque la difficoltà riscontrata nel comprendere appieno i meccanismi che conducono alla decisione di considerare chiusa la trattativa in quanto mancano informazioni relative al comportamento di una delle due parti, informazioni cruciali per definire il processo del raggiungimento di un punto di equilibrio condiviso da tutti.

3. Un ultimo aspetto relativo all'accordo raggiunto riguarda le modalità adottate per sottoporre a giudizio dei rappresentati l'esito della trattativa e riguarda la valutazione che i negoziatori stessi offrono dei risultati ottenuti.

Come già accennato, nei casi esaminati i lavoratori sono tenuti costantemente informati sull'andamento della trattativa anche nella fase conclusiva dell'accordo. Viene anche messa in atto una modalità formale di approvazione dell'accordo da parte dell'assemblea. In tutti i casi esaminati questa fase di approvazione dell'accordo non ha costituito un momento problematico e si è verificata una pressoché unanime approvazione, anche laddove i risultati ottenuti erano ben lontani dai propositi di partenza contenuti nella

piattaforma rivendicativa. Sembra comunque che questa fase conclusiva costituisca più il suggello formale ai contenuti dell'accordo che una modalità per valutare l'andamento della trattativa nel suo complesso e l'operato dei negoziatori.

Più significativo sembra il dato relativo a come i negoziatori giudicano il loro operato e valutano l'accordo raggiunto. Nei tre casi analizzati i livelli di soddisfazione dei soggetti intervistati sono alti e sono motivati con argomentazioni diverse: nel caso «A» la soddisfazione deriva dal fatto di essere riusciti a legittimare la presenza della parte sindacale nella fase di ristrutturazione aziendale; nel caso «B» la soddisfazione dei negoziatori deriva dal fatto che, pur non avendo ottenuto tutto ciò che si richiedeva, i risultati raggiunti sono migliori di quelli verificatisi in altre trattative simili. Inoltre vi è soddisfazione per il clima cooperativo che si è instaurato con l'azienda; nel caso «C» la soddisfazione di un gruppo di negoziatori è dettata dalla convinzione di avere ottenuto gran parte di quanto richiesto, mentre da parte dell'altro gruppo vi è una soddi-

sfazione più contenuta dovuta al fatto che l'accordo firmato non preclude soluzioni operative che possano avvicinarsi alle posizioni espresse nella piattaforma.

L'esame di questa ultima parte mette in luce alcuni punti già accennati in precedenza. Mancando una definizione chiara degli obiettivi di partenza, dei livelli di accordo auspicabili, delle concessioni possibili, viene a mancare di conseguenza una valutazione specifica dei risultati ottenuti rispetto a ciò che era proposto in partenza. Sembra risultare quindi che la verifica condotta dai negoziatori sugli esiti della trattativa sia centrata, non tanto sui singoli aspetti ottenuti in fase di scambio con la controparte, ma invece sullo stato dei «rapporti di forza» che si è instaurato con la conclusione della trattativa. Il «circuitto di controllo» del processo negoziale sembra dunque superare la logica del confronto fra obiettivi ed esiti per assumere quella più aperta di valutazione delle condizioni che si sono create e delle modificazioni intervenute nei rapporti di forza.

## Valutazione dello strumento d'indagine

Dopo aver presentato i risultati principali emersi dall'indagine condotta sui tre casi di negoziazione, è opportuno valutare in che misura lo strumento di indagine proposto si è dimostrato adeguato. Un primo dato positivo può essere fornito dall'uso dello strumento come modalità di ricostruzione del processo negoziale.

La somministrazione dell'intervista in due fasi permette infatti di cogliere numerosi aspetti relativi ai vari momenti in cui si sviluppa la negoziazione (definizione della piattaforma, confronto con la controparte, raggiungimento dell'accordo) e permette di rilevare quelli che il soggetto considera i momenti cruciali della negoziazione e i fattori determinanti che hanno condotto all'accordo.

È chiaro comunque che, per rendere tali ricostruzioni meno parziali e per fornire maggiore quantità di materiale per l'interpretazione del processo negoziale, è necessario sottoporre l'intervista anche alla parte aziendale che partecipa alla trattativa.

I limiti maggiori dello strumento possono essere riscontrati in alcune aree d'indagine particolari.

In primo luogo appare difficile la ricostruzione della negoziazione intra-organizzativa che permetta di conosce-

re quali sono i reali poteri e quale sia il margine di autonomia decisionale posseduti dal negoziatore. L'intervista così come è stata realizzata affronta in più punti questo argomento ed offre anche delle considerazioni in merito. Sembra però mancare l'indicazione chiara e fondata su dati almeno parzialmente oggettivi di come avvenga il processo di delega, la definizione del mandato, il rapporto fra rappresentanti e rappresentati.

I dati ottenuti dalla ricerca al riguardo sembrano infatti peccare di un certo grado di distorsione, essendo stati raccolti attraverso le testimonianze dei soggetti negoziatori, evidentemente portati ad attribuirsi caratteristiche positive per quanto concerne un rapporto democratico con la «base».

Un secondo punto dell'intervista che appare problematico è quello relativo alle aspettative del soggetto nei confronti dei vari aspetti della vicenda contrattuale. Il problema riguarda non tanto i contenuti affrontati, quanto invece una necessaria delimitazione degli obiettivi che questa area tematica si propone di affrontare. Infatti, trattare delle aspettative dei soggetti considerandole come un elemento conoscitivo che, aggiunto ad altri, contribuisce alla costruzione della rappresentazio-

ne della trattativa da parte dei negoziatori, è senz'altro un obiettivo perseguibile.

Lo strumento proposto appare invece insufficiente qualora si voglia indagare su un eventuale nesso causale tra rappresentazione dei soggetti, loro comportamenti ed esiti della trattativa. Tale area di indagine, che tra l'altro possiede un adeguato retroterra sperimentale (Abric, 1971), richiederebbe una osservazione diretta del comportamento delle parti durante la fase di scambio, e la possibilità di ricostruire percezioni, valutazioni e decisioni attraverso una raccolta «in fase» delle relative informazioni dalle parti.

Un ultimo aspetto che deve essere preso in considerazione è relativo alla scansione in fasi ipotizzata per analizzare il processo negoziale. Come detto all'inizio di questo paragrafo, sembra che, alla luce dei casi esaminati, un'ipotesi di scansione in fasi basata sulla divisione in costruzione della piattaforma, scambio con la controparte e raggiungimento dell'accordo, possa essere confermata.

La lettura del processo negoziale deve però tenere conto di un altro fattore di estrema importanza emerso chiaramente dall'analisi dei tre casi.

La negoziazione, con le sue sottofasi, non è un avvenimento isolato, con un inizio ed una fine delimitati; non è un processo che avviene nel «vuoto»; non è solo un «gioco a somma zero» in cui le parti cercano di ottenere la

fetta più grossa. Considerare soltanto il percorso che conduce dall'elaborazione della piattaforma alla firma dell'accordo sarebbe quindi distorto.

I casi analizzati hanno infatti dimostrato come ciò che è stato considerato il punto di partenza della trattativa affondi le proprie radici nella situazione preesistente; hanno dimostrato inoltre che gli incontri al tavolo delle trattative risentono in modo marcato della storia contrattuale dei singoli individui e dei gruppi che rappresentano. Si è notato infine come l'accordo raggiunto non costituisca un punto di arrivo, ma come sia necessario prendere in esame l'implementazione che tale accordo avrà per comprenderne il pieno significato. Più in generale, se si considera il processo negoziale come la sede in cui le parti contrattano, non solo le singole rivendicazioni, ma anche la loro legittimazione politica, il loro riconoscimento nei confronti della controparte, allora ci si rende conto di come tale processo sia permanente.

Queste indicazioni conclusive rappresentano certamente un'ulteriore complicazione del modello proposto ma non devono essere lette come elementi di invalidazione dello strumento d'indagine. Esse costituiscono invece un invito a considerare il processo negoziale fuori da una logica tipicamente «sperimentale», dove fattori antecedenti ed effetti conseguenti restano solitamente poco indagati.

## Riferimenti bibliografici

- ABRIC J.C., Image de la tâche, image du partenaire et coopération en situation de jeu, *Cahiers de Psychologie*, 13, 1970.
- ATKINSON G.C.M., *The Effective Negotiator*, Quest Research Pub., London, 1975.
- AXELROD R., *Conflict of interest: A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics*, Markham, Chicago, 1970.
- BISHOP R.L., Game-Theoretic Analysis of Bargaining, *The Quarterly Journal of Economics*, LXXVII, 1963.
- BROWN W., Britain's Unions: New Pressures and Shifting Loyalties, *Personnel Management*, Oct., 1983a.
- BROWN W., *The Bargaining Relationship under Changing Relative Power*, paper, IRRU University of Warwick, 1983b.
- BROWN W., TERRY M., *The Importance of Continuity to an Understanding of Bargaining*, paper, Annual Conference of the British Psychological Society, 1975.
- CELLA G.P., REGINI M. (a cura di), *Il conflitto industriale in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- CONFEDERATION OF BRITISH INDUSTRY, *Guidelines for Collective Bargaining*, CBI, London, 1980.
- CROSS G.J., A Theory of the Bargaining Process, *The American Economic Review*, LVI, 1965.
- CROSS G.J., *The Economics of Bargaining*, Basic Books, New York, 1969.
- DEUTSCH M., *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale Univ. Press, New Haven, 1973.
- DOUGLAS A., *Industrial Peacemaking*, Columbia Univ. Press, New York, 1962.
- DRUCKMAN D., *Negotiations*, Sage Pub., London, 1977.
- DYE H.S., A Bargaining Theory of Residual Income Distribution, *Industrial and Labor Relations Review*, n. 1, 1967.
- FASOL R., Il processo di negoziazione, in CARINCI F., ROMAGNOLI G. (a cura di), *La democrazia sindacale*, Marsilio, Venezia, in corso di pubblicazione.
- FILOGRASSO F. et al., *La negoziazione sindacale: fattori e tecniche*, Angeli, Milano, 1984.
- HARSANY J., Approaches to the Bargaining Theory Problem before and after the Theory of Games, *Econometrica*, XXIV, 1956.
- KARRASS C.L., *The Negotiating Game*, World Pub., New York, 1970.
- LOVERIDGE R.J., The Professional Negotiator: Roles, Resources and the Run of the Cards, in SINGLETON W.T. (ed.), *The Study of Real Skills* (vol. IV: Social Skills), MTP Press, Lancaster, 1983.
- MAGENAU J.M., PRUITT D.G., The Social Psychology of Bargaining, in STEPHENSON G.M., BROTHERTON C.J. (eds.), *Industrial Relations*, Wiley, New York, 1979.
- MARCATI A., Decisioni organizzative e teoria della negoziazione, *Studi organizzativi*, n. 3, 1979.

- MARGINSON P., The Distinctive Effects of Plant and Company Size on Workplace Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, Jan., 1984.
- MORLEY I.E., Behavioural Studies of Industrial Bargaining, in STEPHENSON G.M., BROTHERTON C.J., *Industrial Relations*, Wiley, New York, 1979a.
- MORLEY I.E., The Character of Experimental Studies of Bargaining and Negotiation, in BRANDSTATTER H. *et al.* (eds.), *Dynamics of Group Decisions*, Sage, Beverly Hill, 1979b.
- MORLEY I.E., Preparation for Negotiation: Conflict, Commitment and Choice, in BRANDSTATTER H. *et al.* (eds.), *Group Decision Making*, Academic Press, New York, 1982.
- MORLEY I.E., STEPHENSON G.M., *The Social Psychology of Bargaining*, Allen & Unwin, London, 1977.
- NASH J.F., The Bargaining Problem, *Econometrica*, XVIII, 1950.
- NICHOLSON N., Mythology, Theory and Research on Union Democracy, *Industrial Relations Journal*, Winter, 1978-79.
- PEN J., A General Theory of Bargaining, *American Economic Review*, vol. 42, 1952.
- PETERSON R.B., TRACY L.N., A Behavioural Model of Problem Solving in Labour Negotiations, *British Journal of Industrial Relations*, n. 2, 1976.
- PETERSON R.B., TRACY L.N., Differences in Reactions of Unions and Management Negotiators to the Problem-Solving Process, *Industrial Relations Journal*, n. 4, 1977-78.
- PIGOU A.C., *Principles and Methods of Industrial Peace*, MacMillan & Co., London, 1905.
- POOLE M. *et al.*, Management Attitudes and Behaviour in Industrial Relations: Evidence from a National Survey, *British Journal of Industrial Relations*, n. 3, 1982.
- RUBIN J.Z., BROWN B.R., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York, 1975.
- SCHELLING T., *The Strategy of Conflict*, Harvard Univ. Press, Cambridge, 1960.
- SCOTT W.R., *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood, 1980.
- SHERIF M., SHERIF C.W., *Group Conflict and Cooperation*, Routledge & Kegan, London, 1953.
- SKINNER M.R., The Social Psychology of Intergroup Conflict, in STEPHENSON G.M., BROTHERTON C.J. (eds.), *Industrial Relations*, Wiley, New York, 1979.
- SNYDER G., DIESING P., *Conflict among Nations: Bargaining, Decision Making and System Structure in International Crises*, Princeton Univ. Press, Princeton, 1977.
- STEVENS C.M., *Strategy and Collective Negotiation*, McGraw-Hill, New York, 1963.
- TRACY L.N., The Influence of Noneconomic Factors on Negotiators, *Industrial and Labor Relations Review*, n. 2, 1974.
- TREU T. (a cura di), *Gli studi di relazioni industriali negli anni settanta*, Il Mulino, Bologna, 1984.
- WALTON R.E., MCKERSIE R.B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- ZEUTHEN F., *Problems of Monopoly and Economic Welfare*, Routledge & Kegan, London, 1930.