

IMPRESE E SINDACATI, PENSARE INSIEME

Per rispondere alle nuove sfide del mondo industriale occorre puntare su una scelta strategica che presupponga forme di collaborazione continua tra manager e sindacalisti. Ed è proprio quello che ha fatto, a livello formativo, *Formazione Congiunta*, un progetto di Confindustria Energia

di Mario Unnia

{ mario.unnia@libero.it



Mario Unnia
Politologo,
consulente
Prospecta

«**C**» è un solo modo di rispondere alle sfide che hanno di fronte le imprese e i sindacati: progettare e realizzare nuove forme di collaborazione che consentano un salto quantitativo e qualitativo della produttività e della redditività delle imprese. E questo non in un'ottica congiunturale, suggerita certamente dalla crisi dell'economia, bensì in un'ottica

strategica di lungo periodo che richiede una forte convergenza degli interessi delle parti». Questa è stata la dichiarazione di **Alfredo Pasquali**, responsabile delle Relazioni industriali di Confindustria Energia, alla presentazione a Roma della Scuola europea di relazioni industriali.

Ma convergere su obiettivi negoziali affidabili nel tempo implica una sintonia valoriale dei soggetti. Nel rispetto delle opzioni ideologiche e politiche di ciascuno occorre che imprese e sindacati abbiano in comune "l'affidabilità reciproca" nelle negoziazioni e lo "stare ai patti" in fase applicativa degli accordi.

La via che porta alla costruzione di una cultura collaborativa non si esaurisce nelle prassi negoziali discontinue: richiede un investimento di lungo periodo che solo la formazione può garantire. Pensare in modo diverso, riorientare i convincimenti per fare scaturire delle decisioni sinergiche sono obiettivi che richiedono tempo, dovendo superare pregiudizi, fraintendimenti, opposizioni aprioristiche. Non è materia di improvvisazione o di interventi episodici, al contrario, richiede la pazienza dell'educazione e l'assiduità dell'impegno.

È questo il convincimento che ha ispirato Confindustria Energia e i tre sindacati del settore energetico nel progetto e nella realizzazione del programma **Formazione Congiunta** (vedi box pagina 61) destinato a manager e sindacalisti delle imprese associate.

La sceneggiatura didattica del programma formativo

È stata abbozzata in fase di progettazione nel 2003 e si è venuta evolvendo fino all'ultima edizione del 2010. Il primo elemento caratterizzante è *l'approccio sistemico*.

Nel mondo delle relazioni industriali è prevalsa in passato, e ancora oggi è presente, la cultura delle cosiddette "variabili indipendenti" ovvero il salario per i sindacati e il profitto per le imprese. Questo approccio non funziona, e ancor meno in un'economia globalizzata. Al contrario, l'ap-

LA FORMAZIONE
CONGIUNTA

2001-2010



Un progetto
formativo
e di collaborazione
Formazione Congiunta
è un progetto formativo
realizzato dal 2003 al
2010 da Confindustria

Energia, la federazione
di nove associazioni
di imprese del settore
energetico, e dalle
organizzazioni sindacali
Filetem Cgil, Femca Cisl
e Uilcem.

È stata la prima esperienza
in Italia di un programma
di formazione che ha
visto presenti in aula 215
manager e sindacalisti
delle imprese associate.
La docenza è stata curata
da accademici della
Università degli Studi di
Milano, Milano-Bicocca,
Università Bocconi,
Università degli Studi
di Parma, Università Liuc
e Istituto Bruno Leoni.
Numerose le testimonianze
di dirigenti sindacali
e imprenditoriali,
economisti del lavoro
e storici delle relazioni
industriali.

Il programma è stato
coordinato da Alfredo
Pasquale (responsabile
delle relazioni industriali
di Confindustria Energia),
le sessioni formative sono
state condotte da Mario
Unnia (Prospecta).

proccio sistemico dice che non esistono variabili indipendenti, ed è indispensabile che l'azienda - management e sindacato - l'adotti se vuole evitare un insuccesso o cogliere un'opportunità di successo. Di qui l'idea che l'approccio sistemico non è solo un'opzione di metodo, bensì di politica delle relazioni industriali.

Tutti gli argomenti trattati sono stati ricondotti a questo *sistema di riferimento*: l'energia al sistema energetico, l'economia al sistema economico, la politica al sistema politico, la sociologia al sistema sociale, l'antropologia culturale al sistema socioculturale, l'analisi del futuro ai metodi predittivi quantitativi e qualitativi e ai sistemi complessi. A parte è stato trattato il sistema delle relazioni industriali.

Ciascuno di questi argomenti evidenzia una sua particolare *cultura*: vediamoli in dettaglio.

Il Sistema energetico

La percezione della natura sistemica dell'industria e dei servizi energetici non è diffusa come dovrebbe. È stato esplorato a livello globale, europeo e nazionale, con evidenza dei flussi planetari, dell'integrazione dei settori e delle interazioni con lo stato delle economie e le varie forme di regolazione pubblica.

L'arco di tempo preso in esame ha compreso l'evoluzione del sistema nel secolo scorso e le proiezioni fino al 2030. Le tecniche di simulazione predittive hanno delineato le strategie nazionali e sovranazionali, collaborative e concorrenti nella gestione della risorsa energetica.

L'esito del percorso formativo è un *profilo di cultura dello scenario energetico*.

Il Sistema economico

È stato analizzato nelle sue componenti macro e micro, dal periodo post-bellico a oggi con cadenza quinquennale e decennale. Abbiamo registrato che esiste un nocciolo di cultura economica nei manager e nei sindacalisti. Talvolta è fortemente italo-centrica, altre volte segue a ruota il profilo competitivo dell'impresa, tal'altra è nettamente globale. L'attenzione è stata dedicata ai fattori economici che condizionano la vita delle imprese, in particolare quelle energetiche. Politica dei redditi e welfare sono stati esplorati in dettaglio per la rilevanza che hanno nella dinamica delle relazioni industriali. L'uso di modelli econometrici ha consentito di valutare opzioni alternative per le relazioni industriali.

L'esito del percorso formativo è un *profilo di cultura economica*, centrale per lo svolgimento di corrette e utili relazioni industriali.

Il Sistema politico

Abbiamo registrato che mentre esiste un discreto nocciolo di cultura economica nei manager e nei sindacalisti, non esiste l'equivalente per quanto riguarda la cultura politologica. La politica è vista come presa valoriale/ideologica del singolo, e la dinamica del sistema è letta prevalentemente attraverso la devianza.

Nel nostro programma l'enfasi è stata posta sull'assetto istituzionale e sulle interazioni con gli interessi organizzati, imprese e sindacati, sulla ricostruzione dei contesti politico-parlamentari che hanno condizionato alcune fasi delle relazioni industriali, sui mandati espressi dai corpi sociali verso il sistema politico e delle risposte del

“L'introduzione di una sessione dedicata all'analisi dei sistemi complessi e del futuro è stata l'innovazione più ardita nel programma formativo”

medesimo alle controparti, sui processi informativi, sulla codeterminazione, concertazione e stratificazione sociale in rapporto alla stratificazione elettorale.

Sono emersi i tratti di una *cultura politologica* che favorisce la comprensione dei fenomeni a prescindere dalle opzioni valoriali dei soggetti e ne delinea gli esatti spazi di autonomia negoziale.

Il Sistema delle relazioni industriali

È stato presentato da quattro diversi punti di vista. 1) L'evoluzione dal periodo postbellico a oggi, e le probabili evoluzioni nel prossimo decennio.

2) Il confronto con i sistemi dei principali paesi europei e occidentali, con enfasi sui modelli di rappresentanza, le procedure di negoziazione, l'impatto sulla performance delle imprese e del paese. 3) Le nozioni di sociologia del lavoro, una valutazione aggiornata dell'evoluzione dei lavori organizzati e delle problematiche contrattuali.

4) Le nozioni di antropologia culturale, per comprendere le evoluzioni in corso nelle percezioni del valore lavoro. Questa dimensione integra l'approccio sociologico e si ricongiunge all'approccio politologico essendo volto a interpretare la struttura sociale del paese e la formazione del consenso.

Il contributo di questa sessione è il profilo di una *cultura sociologica e antropologica*, un'indispensabile integrazione con la cultura dominante di tipo giuridico, inadeguata a spiegare l'origine e le modalità di alcune forme di conflitto sindacale.

L'analisi del futuro

L'introduzione di una sessione dedicata all'analisi dei sistemi complessi e del futuro è stata l'innovazione più ardita nel programma formativo.

Eravamo e siamo convinti che la valutazione delle probabilità di accadimento degli eventi è indispensabile per qualsiasi processo di pianificazione. E lo è specialmente quando la natura dei problemi che si devono affrontare richiede una sistematica valutazione di scenari alternativi. L'esercitazione pratica nell'uso della strumentazione quantitativa e qualitativa usata per le previsioni ha consentito ai partecipanti di sperimentare l'uso di queste tecniche, applicate alle probabili evoluzioni sia del sistema politico-economico, sia delle relazioni industriali.

La dimestichezza con i sistemi complessi e con l'uso dei metodi e delle tecniche definisce una *cultura del futuro*, indispensabile quando occorrono decisioni che implicano assunzioni di responsabilità e rispetto dei patti, differiti nel tempo.

La squadra di negoziazione

Il percorso formativo delineato sottolinea una volontà formativa e un obiettivo che vorrei ricordare in chiusura: costruire una *cultura dell'operatore negoziale*, un manager e un sindacalista, fondata su una visione sistemica alla quale ricondurre le decisioni che via via saranno prese nell'esercizio delle rispettive competenze.

La costruzione di questa cultura non può limitarsi a un seminario. Va implementata nel tempo, a cominciare dalla riflessione delle stesse vicende sindacali dell'azienda, un rinnovo contrattuale, un programma di intervento concordato, ecc. Abbiamo verificato che c'è la disponibilità di ambedue le parti a sviluppare la cultura dell'operatore sindacale e che, costruire la squadra di negoziazione formata da manager e sindacalisti, rientra tra gli obiettivi possibili. ■