

Claudio Franchi

**Manuale di comunicazione
sindacale e politica**

Con elementi di tecnica negoziale

Edizioni Conoscenza

INDICE

- 9 **Premessa**

- 15 **I - La preparazione**
- 16 Le questioni in gioco
- 17 Gli elementi costitutivi
- 19 Le varie ed eventuali e le note strategiche

- 23 **II - Gli obiettivi**
- 24 Gli obiettivi precisi
- 26 I 'piani B' e l'articolazione degli obiettivi
- 27 I limiti della sopportazione

- 31 **III - Il nostro io visto dagli altri**
- 31 L'io personale
- 32 L'io collettivo
- 34 L'io pubblico

- 37 **IV - Gli occhi dell'altro su se stesso**
- 38 La posizione nel mondo e l'individuo 'reale'
- 39 La visualizzazione di sé
- 40 La diversità dei linguaggi possibili

- 43 **V - Le modalità della comunicazione**
- 43 La comunicazione non verbale
- 46 La comunicazione verbale
- 54 I contenuti espliciti

- 59 **VI - L'ascolto**
- 60 La comprensione dei segni, presenti e assenti
- 61 La comprensione dei rapporti
- 63 La comprensione delle possibilità
- 67 **VII - Il tempo, i tempi**
- 68 I tempi degli individui e il *timing*
- 71 I tempi dei contesti
- 72 I tempi delle relazioni
- 75 **VIII - Il conflitto**
- 77 La scelta e l'imposizione
- 79 Il conflitto come rapporto
- 82 L'operatività del conflitto
- 85 **IX - I risultati**
- 85 I discorsi giusti
- 87 Il discorso come azione
- 89 L'efficacia reale
- 92 **Riferimenti bibliografici**

Premessa

If to do were as easy as to know what were good to do, chapels had been churches, and poor men's cottages princes' palaces. It is a good divine that follows his own instructions; I can easier teach twenty what were good to be done, than be one of the twenty to follow mine own teaching.

Se fare fosse semplice quanto sapere che cosa fosse fare bene, le cappelle sarebbero chiese e le case degli uomini poveri palazzi principeschi. Solo un essere divino segue le sue stesse istruzioni; io posso spiegare più facilmente a venti persone cosa sarebbe giusto fare, piuttosto che essere uno di quei venti che seguono i miei stessi insegnamenti.

W. Shakespeare, *The Merchant of Venice*, Act I, Scene 2, Portia

Questo è un manuale di comunicazione. In particolare è un manuale di comunicazione sindacale e politica, con diversi elementi di tecniche della negoziazione. Il contesto comunicativo che affrontiamo è fortemente specifico: l'azione sindacale e, di conseguenza, la comunicazione a essa inerente, con la determinazione ulteriore dell'accezione 'politica' di tale comunicazione, perché in questa macrosfera semantico-antropologica ci si muove. In più si deve aggiungere che la comunicazione sindacale ha delle caratteristiche proprie e spesso si identifica con la negoziazione. Proprio per questo motivo grande parte hanno avuto i meccanismi della negoziazione che agiscono in questi contesti.

Il punto di vista di questo manuale è quello della ge-

stione e della comprensione delle relazioni comunicative che si costruiscono e agiscono. Ecco perché occupa uno spazio preciso che non è quello di un manuale di tecniche della negoziazione e non è un manuale dei contenuti da contrattare o negoziare. Entrambi questi approcci sono fondamentali e nella nostra prospettiva si presuppone un impianto di lettura generale molto chiaro: gli atti comunicativi, le stesse parole e i discorsi, non sono ‘creatori’ di azioni e di oggetti, ma sono essi stessi azioni e oggetti concreti che agiscono e hanno efficacia in quanto tali.

In fondo questo libro è un’attualizzazione in termini funzionali della retorica classica, aggiornata con i risultati raggiunti in varie discipline dalla comunità scientifica negli ultimi secoli.

Le dinamiche che analizzeremo erano sostanzialmente già chiare sin dall’antichità, quando Aristotele con un lavoro sistematico riportava la retorica alla persuasione, ne identificava tre elementi fondamentali – chi parla, di cosa parla e chi ascolta – e su questi costruiva i tre generi possibili. Le distinzioni si basavano sulla funzionalizzazione del discorso, sul tipo di ascoltatore scelto, sul tempo che agisce come fattore determinante e soprattutto sui valori che ne delimitano gli svolgimenti linguistici. Per esempio quello *deliberativo*, costruito per provocare un’azione nel futuro, come potrebbe fare un membro di un’assemblea, e quindi articolato sull’utilità possibile, oppure quello *giudiziario*, per spingere a giudicare un’azione passata, come potrebbe fare un giudice, discutendo del giusto come valore. L’ultimo genere, quello *epidittico*, viveva invece nel momento stesso del discorso, era rivolto a un generico spettatore e tendeva, per quanto ci interessa, a suscitare emozioni, partecipazione e approvazione etica. Proprio per questa particolare tipologia di dinamica, il discorso epidittico, nella seconda metà del Novecento, ha poi rappresentato per Perelman e Olbrechts-Tyteca la base della fondazione di una nuova retorica dell’argomentazione.

Nei contesti comunicativi e negoziali sindacali e politici tutti questi elementi agiscono contemporaneamente proprio per la loro complessità. Sembra utile allora accettare e riattualizzare la formalizzazione di Cicerone, quando riorganizza la tradizione successiva a Aristotele e fissa cinque momenti precisi, che rappresentano poi anche lo schema figurale di questo lavoro:

1. *Inventio*, trovare, immaginare cosa dire e perché dirlo;
2. *Dispositio*, mettere gli atti linguistici in ordine cronologico e gerarchico;
3. *Elocutio*, di solito 'ornare', ma per noi rendere il discorso chiaro e incisivo, anche a partire dall'altro;
4. *Actio*, la pronuncia del discorso, in relazione alla comunicazione verbale e non verbale;
5. *Memoria*, lo studio a memoria, ma per noi 'la preparazione delle strategie possibili'.

Molti dei meccanismi affrontati hanno infatti un'origine e una caratterizzazione antropologica, in parte storicizzata, dopo essersi costituiti e consolidati per migliaia di anni: i desideri, le percezioni, i modelli cognitivi, le parti oscure del linguaggio, gli interessi personali e di gruppo, i conflitti. Tutto questo viene letto con gli strumenti scientifici contemporanei e in una prospettiva multidisciplinare, ma è parte di una storia antica, che oggi è sulle nostre spalle.

Tuttavia dobbiamo sempre ricordare che il contesto comunicativo sindacale avviene *nonostante* la volontà della nostra controparte, grazie a un'enorme complessità di fattori che comunque la costringe a tutti gli effetti ad avere questo tipo di confronto. Identifichiamo qui come forme di costrizione tutti quei meccanismi sociali, economici, politici e giuridici che il movimento dei lavoratori nel corso di decine e decine di anni ha ottenuto, tra vittorie e sconfitte, tra avanzamenti e arretramenti.

Uno sciopero, una consultazione o una contrattazione imposta per legge, grazie a un movimento sociale nato in particolari condizioni storiche, un incontro concesso grazie a una sollevazione a scuola o all'università, una riunione richiesta o concessa perché la nostra controparte da sola non sarebbe riuscita a gestire la situazione... sono solo esempi di innumerevoli possibilità.

Sempre però tenendo a mente un ragionamento essenziale e fondamentale: appartenere, in qualsiasi forma, a un sindacato significa avere scelto una parte precisa in rapporto con la relativa controparte, cioè con la parte cosiddetta 'datoriale', dei datori di lavoro, sia essa privata o pubblica. E questo vale anche se la nostra controparte – il Governo, l'Amministrazione, il Dirigente scolastico, il Rettore, il Presidente, il Direttore, o qualsiasi ruolo istituzionale o denominazione possa avere chi si siede di fronte a noi. – ipoteticamente rappresentando lo Stato, dovrebbe rappresentare anche noi e i nostri interessi.

La letteratura acclarata spesso distingue due tipologie essenziali della negoziazione, quella 'razionale' e quella 'emotiva'. Senza entrare nei particolari tecnici, diciamo che quella 'razionale' prevederebbe una trattativa oggettiva e legata esclusivamente alle questioni in gioco. Questa, però, ovviamente è solo un'astrazione, poiché le dinamiche, soprattutto in un contesto sindacale, sono talmente tante che la componente 'emotiva', vale a dire quella che vede agire ogni tipo di possibile elemento non direttamente inquadrabile come 'la questione in gioco', diventa talmente preponderante da influenzare radicalmente gli esiti possibili. Ecco perché porre esclusivamente l'attenzione sul dato razionale e non anche su quello emotivo, senza guardare alle persone o, ancora meglio, alle posizioni che lo stesso contesto comunicativo e negoziale genera, non solo non è corretto, ma anzi è totalmente fuorviante. Perché la maggior parte della relazione comunicativa e della dimensione negoziale si giocherà proprio

nel confronto di queste ultime. Se lo guardiamo da un punto di vista particolare, tenendo in mente quel ‘nonostante’ di cui parlavamo, questo manuale parla innanzitutto di comunicazione intenzionale. Intenzionale. Cosa intendiamo con questo aggettivo? Un tipo di propensione preciso: siamo noi che abbiamo scelto di comunicare, siamo noi che vogliamo comunicare, siamo noi che abbiamo bisogno di comunicare.

Il bambino, di solito intorno ai nove mesi, inizia a comunicare in modo intenzionale. Ha la consapevolezza di agire con comportamenti specifici che fungono da ‘segnale’ e questi comportamenti vengono prodotti per soddisfare un bisogno, se non addirittura per ottenere qualcosa, all’interno di un contesto allo stesso tempo esplorativo e comunicativo. Il bambino si pone consapevolmente come un agente attivo nel mondo, utilizza mezzi specifici per raggiungere i propri scopi e, soprattutto, sa distinguere i mezzi dai fini.

Probabilmente, i nostri interlocutori – a maggior ragione in alcuni contesti specifici – non solo non avevano nessuna intenzione di comunicare con noi, anzi, spesso ne avrebbero fatto volentieri a meno. Questo assunto ha notevoli e vaste conseguenze, ma ne ha una in particolare: l’intera responsabilità della comunicazione, della sua operatività e soprattutto della sua ‘efficacia’ è esclusivamente una nostra responsabilità. Di solito non si è particolarmente disposti ad ammettere una corresponsabilità, e alla prima difficoltà comunicativa si tende a considerare responsabile l’altro, entrando così in un *loop* tra cause ed effetti dovuto alle interpretazioni opposte. Dal nostro punto di vista però, quello sindacale e politico, nessuna lamentela è possibile e non si potrà né si dovrà mai dire: «non c’è stato abbastanza tempo», oppure «non voleva parlare», «non mi capiva». La comunicazione è intenzionale, secondo l’accezione che usiamo qui, e quindi spetta a noi costruire le condizioni affinché possa diventare ef-

fettiva. È necessario avere il coraggio e la determinazione per fare sì che una comunicazione intenzionale arrivi davvero al nostro destinatario, per il sindacato è quasi un bisogno antropologico. Perché difendere e rappresentare chi lavora, palesemente, significa essere dalla parte giusta.

Ma, allora, è davvero possibile ottenere dei risultati durante una negoziazione sindacale anche se la nostra controparte è più forte? È possibile che gli strumenti della comunicazione possano essere tanto decisivi?

Sì, è possibile.