

€ 00,00
024191257

ISBN 978-88-14-20038-0
9 788814 200380



ANDREA TESTONI - Manuale di tecnica di relazioni industriali

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

n. 00

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Manuale di tecnica di relazioni industriali

di
Andrea Testoni



GIUFFRÈ EDITORE

«Il cielo stellato sopra di me, la legge morale dentro di me»

Immanuel Kant

INDICE-SOMMARIO

<i>Prefazione</i> di Michele Tiraboschi	XV
Introduzione	1

PARTE I

LA PREPARAZIONE DEL NEGOZIATO

Capitolo 1

LE RELAZIONI INDUSTRIALI IN AZIENDA

1. Premessa	9
2. Definizione di relazioni industriali aziendali	11
3. L'utilità delle relazioni industriali aziendali	15
4. Lo specialista in relazioni industriali aziendali	17
5. La preparazione dello specialista in relazioni industriali aziendali	20
5.1. Le relazioni industriali aziendali non s'insegnano, s'imparano	23

Capitolo 2

STUDIO E PREPARAZIONE DEL NEGOZIATO: LA TRATTATIVA

1. Premessa	26
2. Rilevamento dell'esigenza: ricevimento o richiesta.....	27
2.1. Attività di studio.....	28
2.2. Raccogliere le informazioni preliminari.....	29
2.3. Valutazione delle compatibilità.....	32

2.4.	Il modello dialettico	38
2.5.	Preparare il piano con cura: altri consigli	41
3.	Valutazioni di natura strategica e tattica sulla gestione del negoziato	42
3.1.	Elaborazione del piano d'azione	43
3.2.	Il mandato	44
4.	Organizzazione degli strumenti della relazione	48
4.1.	L'approccio informale	50
4.2.	Il punto di possibile accordo	52
4.2.1.	Costruire un punto di possibile accordo	53
4.3.	Preparare scenari alternativi: il piano di ripiegamento.....	55
5.	Attività di supporto all'avvio del negoziato.....	58
5.1.	Conoscere il punto di possibile accordo della controparte.....	58
5.2.	Coinvolgere altri attori.....	61
5.3.	Valutare le alternative possibili al negoziato	62
6.	La nostra delegazione trattante	64
6.1.	Stabilire una gerarchia all'interno della delegazione trattante ..	68
7.	Come agire in caso di doppia piattaforma o di più sigle sindacali.....	69

PARTE II

LA NEGOZIAZIONE

SEZIONE A

IL PROCESSO NEGOZIALE

Capitolo 1

IL PROCESSO NEGOZIALE

1.	Premessa	73
2.	Attivazione del rapporto di relazione.....	73
3.	Le risposte e le comunicazioni d'avvio.....	76
4.	Aspetti logistici e tattici	78
4.1.	Data.....	79
4.2.	Ora	80
4.3.	Luogo.....	81
4.4.	Situazioni particolari.....	83
4.5.	Aziende con sedi all'estero	84
5.	Il negoziato	85
5.1.	L'avvio della trattativa: l'incipit.....	87

5.2.	L'illustrazione delle problematiche da parte del sindacato	88
5.2.1.	Prima risposta all'illustrazione dei problemi	90
5.3.	La risposta	91
5.4.	La nostra esposizione iniziale dei problemi	93
5.5.	Raccogliere informazioni in trattativa: quali domande	96
5.6.	Le pause	100
6.	Il punto di rottura	102

Capitolo 2

TECNICHE DI NEGOZIAZIONE

1.	Premessa	104
1.1.	Trattativa, negoziato, negoziatore	105
1.1.1.	Categorie di negoziatori	106
1.2.	Il conflitto	108
1.3.	Strategia e tattica	115
2.	Saper negoziare	117
3.	Valutare la controparte	119
3.1.	L'approccio e la verifica della delegazione della controparte ...	120
3.2.	Scoprire il centro di gravità del sindacato	125
3.3.	Come agire: punti di forza e di debolezza	126
3.4.	Scoprire chi influenza il gruppo	129

SEZIONE B

I CANONI DELLA NEGOZIAZIONE

Capitolo 3

COMPORAMENTI NEL NEGOZIATO

1.	Premessa	133
2.	Condizioni fisiche	134
3.	Condizioni mentali	135
4.	Lo stress	142
5.	Essere comunicativi	144
6.	Saper ascoltare	145
7.	Lo stile	146
8.	Le virtù del negoziatore	149

9. Rispettare la controparte	153
10. Le minacce e la slealtà	156
11. Gli errori possibili	159

Capitolo 4

LE SITUAZIONI NEGOZIALI

1. Premessa	164
2. Trattare più argomenti.....	165
3. Trattare senza vincoli.....	166
4. Trattare per evitare il contenzioso.....	168
5. Trattare in momenti d'incertezza	169
6. Trattare uno scambio	170
7. Fronteggiare pretese eccessive.....	173
8. Fronteggiare le situazioni-limite	174
9. Subire una situazione conflittuale	176
10. Trattare non avendo nulla da perdere.....	177
11. Trattare in situazione di scarsità di risorse.....	180
12. Il momento opportuno per porre questioni delicate	182
13. Affrontare le urgenze	184
14. Sollevare un problema senza aprire una trattativa	184
15. Decidere i tempi della trattativa su questioni sollevate dalla contro- parte	185
16. Smarcarsi da una situazione difficile	186
17. Trattare sapendo di potere ottenere un solo risultato	188
18. Trattare insieme a una terza parte	189
19. Trattare alla presenza di terzi.....	194
20. Respingere la trattativa	198

PARTE III

LE FASI CONCLUSIVE DEL NEGOZIATO

Capitolo 1

LA CONCLUSIONE DEL NEGOZIATO

1. Premessa	203
2. Conclusione positiva del negoziato.....	206

3.	Conclusione incerta del negoziato.....	207
4.	Conclusione sulla base di un rimando.....	208
5.	Conclusione senza accordo.....	209
6.	Chiusura definitiva della trattativa o del negoziato.....	211
7.	Errori in chiusura del negoziato.....	213

Capitolo 2

LA VALUTAZIONE FINALE SUL NEGOZIATO E LA SCRITTURA DELL'ACCORDO

1.	Premessa.....	216
2.	La valutazione finale rispetto al mandato e confronto con situazioni analoghe.....	217
3.	La valutazione relazionale.....	218
4.	La scrittura del verbale dell'accordo o del mancato accordo.....	219
	4.1. Chi scrive e quando.....	220
	4.2. Tipo di scrittura.....	220
5.	Schema di verbale o d'ipotesi di accordo sindacale.....	222
6.	Accordi relativi a trattamenti retributivi o alla surroga di servizi sociali.....	227
7.	Raccomandazioni ed errori.....	230

Capitolo 3

LA GESTIONE DELL'ACCORDO O DEL MANCATO ACCORDO

1.	Premessa.....	232
2.	Le note integrative.....	232
3.	Le riunioni.....	235
4.	Gestire una mancata apertura di trattativa o un mancato accordo.....	237

	<i>Glossario</i>	239
	<i>Bibliografia</i>	245
	<i>Notizie sull'autore</i>	248

Ringraziamenti

Desidero ringraziare coloro che mi hanno dato fiducia e che mi hanno aiutato in vari modi nella stesura del testo, avendo scritto questo manuale nella speranza che sia utile a chi si dedica alle Relazioni industriali in azienda.

Ringrazio prima di tutti il professor Michele Tiraboschi per avermi dato l'opportunità di pubblicare questo libro nella collana ADAPT – Centro Studi Internazionali e Comparati, Dipartimento di Economia “Marco Biagi” e per avere accettato di scriverne la Prefazione.

Ringrazio Roberta Caragnano, direttore di ADAPT University Press, che si è assunta l'onere di seguirmi nelle fasi di preparazione alla pubblicazione del libro, nei contatti con i dottorandi e nei rapporti con l'Università di Bergamo. Ringrazio i partecipanti alla Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, di ADAPT-CQIA, dottorato di ricerca anno 2013-2014, che con i loro suggerimenti e le loro osservazioni hanno contribuito a migliorare il testo e a correggere miei errori. In particolare sono grato a: Francesco Catalfamo, Sabrina Chiarelli, Claudio Cortesi, Immacolata Di Stani, Alessandra Innessi, Roberta Monte, Isabella Oddo, Carlotta Piovesan, Cecilia Porro, Serena Santagata, Roberta Scolastici, Giulia Tolve, Paolo Tomassetti. Un ringraziamento anche a Maria Teresa Cortese e Maria Giovannone che mi hanno assistito nei seminari presso l'Università di Bergamo. Un pensiero pure per l'amico Antonio Camerano che mi ha suggerito alcuni spunti interessanti.

Ringrazio, infine, mia moglie Daniela e mia figlia Ilaria per la pazienza, avendogli sottratto molte ore di sabato e domenica per dedicarmi a questo scritto.

PREFAZIONE

Una teoria delle relazioni industriali, ma anche la loro dimensione pratica e operativa. Un contributo dunque particolarmente prezioso, quello di Testoni, in un Paese come il nostro ancora troppo condizionato dal formalismo giuridico e da una cultura prescrittiva del lavoro, basata su norme inderogabili di legge e logiche verticistiche di comando e controllo che raramente hanno saputo far evolvere le relazioni di lavoro in termini dialettici, attraverso la canalizzazione del conflitto e quel costante confronto critico tra gruppi di interesse contrapposti che, in diverse forme, sta alla base dei sistemi di capitalismo più performanti. Il lettore si trova in effetti di fronte ad un vero e proprio manuale di procedura delle relazioni industriali aziendali. Attraverso un esercizio di scomposizione del processo delle relazioni industriali lungo tutte le fasi del negoziato, Testoni svela l'essenza di un rito, quello della contrattazione collettiva, sconosciuto e anche difficile da immaginare per i non addetti ai lavori.

Un monito mette in guardia il lettore: "le relazioni industriali aziendali non s'insegnano, s'imparano". Chi conosce da vicino il fenomeno sindacale non fatica molto ad aderire a questo punto di vista. L'arte negoziale è del resto una disciplina complessa che non permette improvvisazioni e rispetto alla quale una piena padronanza tecnica può derivare solo da anni di apprendistato sui tavoli delle trattative. Ciononostante, il libro ha un potenziale didattico indiscutibile: studenti e dottorandi potranno lasciarsi affascinare dai "trucchi del mestiere"; i ricercatori potranno meglio formulare le loro domande e misurare i risultati delle loro ricerche; gli operatori saranno in grado di interpretare, contestualizzare e rispondere in modo efficace alle richieste dei propri committenti; gli HR manager potranno gestire il confronto negoziale con la controparte sindacale con maggiore consapevolezza.

Quello di Testoni è un volume speculare al manuale di Gaetano Sateriale sul mestiere del sindacalista edito nel 1999 e di recente ripubblicato nella versione originale. Qui però la prospettiva è ribaltata: la narrazione assume, infatti, il punto di vista manageriale; l'osservatore è, del resto, uomo d'azienda, alle prese con un esercizio ben riuscito di ricostruzione teorica della prassi negoziale vissuta nel ruolo di HR. Questo rende il volume di

Testoni unico nel suo genere, al pari probabilmente della monografia di Keith Sisson –*The Management of Collective Bargaining*– che nella seconda metà degli anni Ottanta, ha contribuito alla modernizzazione delle categorie classiche della teoria delle relazioni industriali, analizzando il fenomeno contrattuale dalla prospettiva aziendale. Una rivisitazione in chiave moderna (e italiana) dell’*Industrial Democracy* dei coniugi Webb, i quali al volgere dell’Ottocento entrarono nelle fabbriche per studiare le relazioni industriali seguendo la tecnica dell’*action research*, con la caratteristica e insieme il pregio di costruire una teoria generale a partire dall’esperienza sul campo.

Nella letteratura sulle relazioni industriali il libro di Testoni si colloca a metà strada tra la visione funzionalista dell’opera di Dunlop che ha analizzato il soggetto sindacale nella sua veste di attore economico, e quella pluralista facente capo alla produzione scientifica degli autori della Scuola di Oxford. Nel volume è implicita, infatti, la visione pluralista del sistema delle relazioni industriali che poggia su una concezione del negoziato collettivo quale metodologia privilegiata per la trasformazione del conflitto industriale in norme. Pur tuttavia la componente umana e la dinamica relazionale giocano, in questo processo, un ruolo funzionale non solo rispetto alle rivendicazioni della parte sindacale orientate al riequilibrio della giustizia sociale nella gestione dei rapporti di lavoro, ma anche alle esigenze di competitività espresse dalla direzione d’azienda, da cui la concezione funzionalista del sindacato quale stakeholder dell’impresa. Lo sforzo definitorio dell’autore nella ricerca dei confini della nozione di relazioni industriali aziendali approda, per questa via, ad una definizione del fenomeno osservato in termini di “gestione delle relazioni sociali tra azienda e rappresentanti dei lavoratori volta a garantire il controllo del rapporto collettivo con i lavoratori in modo funzionale alla competitività dell’azienda”.

È questa in fin dei conti la visione che anima la collana ADAPT entro cui si colloca il libro di Testoni e che trova la sua pietra angolare nei volumi dedicati alla produzione scientifica di Marco Biagi il quale non aveva mancato di sottolineare più di dieci anni fa che “le relazioni industriali devono oggi essere riviste in termini di competitività e contributo alla modernizzazione”. In questa prospettiva, il lavoro di Testoni è senz’altro un prezioso strumento per promuovere e veicolare la cultura delle buone relazioni industriali attraverso una buona contrattazione collettiva, in grado di conciliare gli aspetti relativi alla distribuzione con quelli relativi alla competitività, creando le condizioni per il cambiamento e per soluzioni vincenti sia per il management che per i dipendenti.

Michele Tiraboschi