

**ADAPT**



Fondazione  
Marco Biagi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia



Relazione

**Contrattazione collettiva,  
tecniche di negoziazione  
e assetti di relazioni di lavoro**

*Pier Francesco Acquaviva*

## Presupposti teorici: i limiti dell'*homo oeconomicus*

Herbert Simon non fu così lapidario come Amartya Sen, che definì «il puro uomo economico assai vicino all'idiota sociale» (A. Sen, *Scelta, benessere, equità*, Il Mulino, Bologna, 1986, 168). Tuttavia, le ricerche nel campo dei processi decisionali all'interno delle organizzazioni economiche, per le quali l'economista statunitense ricevette il premio Nobel nel 1978, comportano un'impostazione teorica del tutto differente da quella del *main stream* all'interno del quale si sono sviluppate le maggiori ricerche economiche; esse determinano, pertanto, un'impraticabilità del comportamento basato sulla razionalità neoclassica, volta alla massimizzazione di un obiettivo definito con precisione e che presuppone una conoscenza esatta e completa dell'ambiente in cui si opera. Proprio identificando le limitazioni e i ritardi con cui l'uomo si accorge e si adatta a variazioni nel proprio ambiente, Simon ha sviluppato criteri che portano alla scelta di obiettivi soddisfacenti, definendo in tal modo un nuovo concetto di razionalità, detta razionalità limitata (*bounded rationality*). I modelli economici funzionano se si considera una media di individui; le ricerche di Simon, invece, partendo dal comportamento individuale, cercano di definire i processi decisionali che conducono alla scelta di obiettivi secondo criteri definiti da un concetto di razionalità differente che, secondo l'economista di Milwaukee, è limitata per i seguenti motivi: scarsità di informazioni, complessità delle situazioni, difficoltà nel definire gli scenari futuri e le opzioni a disposizione, limiti alle capacità fisiche e mentali.

Tali considerazioni appaiono essenziali per approcciarsi a un tema, quello della contrattazione collettiva e delle tecniche di negoziazione, che mal si presta a considerazioni di carattere generale, ma che deve essere calato in un preciso contesto e in un dato momento storico. Le definizioni di contrattazione collettiva e negoziazione sembrano confermare quanto appena affermato, specie se si conviene sulla definizione del primo concetto, contenuta nella convenzione OIL n. 98 del 1949: negoziazione volontaria (tra datori di lavoro e loro rappresentanti) con il fine di regolamentare i termini e le condizioni di lavoro attraverso accordi collettivi (sulla difficoltà di definire, a livello internazionale, cosa s'intenda per contrattazione collettiva, cfr. J. Rojot, *Una panoramica internazionale sull'estensione e sulla rilevanza della contrattazione collettiva*, in *DRI*, 2004, n. 3, 506-523, qui 507). La negoziazione, a sua volta, può essere definita come un modo per risolvere i conflitti, un processo generale applicabile a un vasto insieme di situazioni diverse fra loro. Infatti, ciò che guida le parti durante la negoziazione è un obiettivo concreto di breve-medio termine, connesso ad una particolare circostanza, non un valore astratto che sarebbe invece troppo distante per guidare un comportamento.

---

\* Nello scorso mese di aprile (22 e 23 aprile 2009) il Professor Jacques Rojot (Università Panthéon-Assas Paris II) ha tenuto il corso Contrattazione collettiva e tecniche di negoziazione alla Scuola di Alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro di Adapt e della Fondazione Marco Biagi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Alcuni dottorandi hanno utilizzato gli appunti delle lezioni, i materiali segnalati dal docente e alcuni saggi di dottrina per realizzare un approfondimento su Contrattazione collettiva, tecniche di negoziazione e assetti di relazioni di lavoro. Questa nota contiene una sintesi dei punti che maggiormente caratterizzano detta tematica.

### **Utilità del conflitto nella contrattazione collettiva: negoziare e modelli di relazioni di lavoro**

La negoziazione è di particolare importanza per una ragione principale: perché il conflitto è ovunque. Lo si trova fra Stati diversi, all'interno di una stessa nazione, fra settori economici, tra attori della stessa industria, fra le persone sul luogo di lavoro, nella vita familiare e personale: nel momento in cui un individuo entra in contatto con un'altra persona, si genera un qualche grado di divergenza di opinioni.

L'aspetto che in questa sede interessa maggiormente, tuttavia, è quello relativo al conflitto che si può registrare – o meglio, che è inevitabile che si realizzi – all'interno di un'impresa, per una serie di ragioni: economiche, sociali, organizzative (divisione del lavoro), tecniche, psicologiche. Un punto che, indubbiamente, può sorprendere, è che il conflitto non solo è inevitabile ma è anche utile. Precisazione superflua ma doverosa è che si sta considerando un conflitto, pur serrato, ma evidentemente privo di violenza o di ogni altro elemento che possa portare a degenerazioni di qualunque tipo. Dunque, se si escludono tali circostanze, il conflitto può essere utile fondamentalmente perché determina un confronto, rende palesi gli schieramenti e gli interessi in gioco, se canalizzato nella giusta direzione può portare ad un superamento di una fase critica e ad un miglioramento dei processi. E a tale proposito, un altro elemento spesso trascurato, è proprio che uno dei due requisiti della contrattazione collettiva è la presenza – insieme alla cooperazione – del conflitto, dal momento che gli obiettivi dei diversi attori sono spesso divergenti (cfr. J. Rojot, *op. cit.*, 510, che per sintetizzare la presenza di cooperazione e conflitto nei processi di contrattazione collettiva utilizza l'efficace espressione «Cooperazione nella preparazione della torta ma conflitto nella divisione delle fette»).

Contrattazione collettiva e tecniche di negoziazione, a ben vedere, sono strumenti attraverso cui declinare le relazioni di lavoro in generale e contribuiscono a determinare, nello specifico, la struttura delle relazioni di lavoro che caratterizzano un'impresa – siano esse di stampo conflittuale, concertativo o partecipativo. L'assetto delle relazioni industriali, infatti, svolge un ruolo importante per il funzionamento di un sistema produttivo, non solo per le conseguenze macro che questo ha sulla crescita dell'economia e sulla dinamica delle variabili monetarie, ma anche perché la contrattazione tra lavoratori e datori di lavoro incide sui modi dell'organizzazione di lavoro e sulla distribuzione del reddito prodotto (cfr. I. Visco, *Indagine conoscitiva sull'assetto delle relazioni industriali e sulle prospettive di riforma della contrattazione collettiva – Testimonianza del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia*, Commissione Lavoro Camera dei Deputati, 25 novembre 2008). Il momento della contrattazione collettiva – che si sviluppa attraverso le tecniche di negoziazione – è strettamente correlato al tipo di relazioni di lavoro instaurate, le influenza e ne è a sua volta influenzato.

Per portare un esempio concreto, si pensi al contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici attualmente in vigore e si consideri, nello specifico, la Sezione Prima – Sistema di Relazioni Sindacali: le commissioni e gli osservatori paritetici previsti forniscono un quadro di orientamento piuttosto chiaro circa gli assetti di relazioni di lavoro che rappresentanze datoriali e sindacati stipulanti intendono adottare ed implementare. Il metodo scelto, come esplicitamente affermato nel testo del Ccnl, è quello partecipativo. A dar vita o meno a tale indicazione saranno invece le modalità effettive attraverso cui si svolgerà la contrattazione collettiva a tutti i livelli e le tecniche di negoziazione

che saranno adottate. Senza considerare questi ultimi due aspetti si corre il rischio di tralasciarne altri altrettanto importanti.

### **Dalla regola al paradigma: come favorire la contrattazione collettiva**

L'elemento fondamentale, tuttavia, è che le parti che siedono al tavolo trovino un accordo, ancor prima che sui contenuti, sulle regole fondamentali della contrattazione collettiva. Quello che maggiormente conta, a tal proposito, non è dato, tanto, dalla produzione di nuove norme giuridiche da parte del legislatore quanto, piuttosto, dall'implementazione, per mano degli stessi attori sociali, di istituti e istituzioni alternative per garantire la necessaria *governance* sociale (sul tema dell'economia e delle istituzioni sociali in assenza della legge, cfr. A.K. Dixit, *Lawlessness and Economics: Alternative Modes of Governance*, Princeton University Press, Princeton, 2004). In quest'ottica, il legislatore dovrà limitarsi a definire un assetto di relazioni industriali, una cornice, all'interno della quale gli attori possano contrattare e negoziare liberamente, senza troppi limiti, in un regime di legittimazione reciproca, dal momento che il potere di una parte dipende molto dalla percezione del suo interlocutore; solo in un contesto simile possono realmente coesistere cooperazione e conflitto. Tale impostazione non vuole minimizzare il ruolo della legge che – al contrario – deve essere considerata come un dato di partenza; occorre tuttavia enfatizzare che laddove non arriva la legge è necessario l'utilizzo di incentivi e sanzioni di tipo economico-sociale, attraverso lo sviluppo di istituzioni in grado di garantire un certo livello di effettività. Tali meccanismi includono l'autoprotezione, *network* di trasmissione di informazioni, *social norms* e sanzioni collettive che garantiscano il rispetto dei contratti.

***Pier Francesco Acquaviva***

Dottorando di Ricerca

Scuola internazionale di Alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro

Adapt – Fondazione Marco Biagi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia