

ADAPT



**Fondazione
Marco Biagi**

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia



Relazione

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

Daniela Leone

Sulla negoziazione

La negoziazione può essere definita come un processo decisionale multilaterale che si propone di risolvere un conflitto tra interessi non completamente opposti, quindi non a somma zero, che presentano una zona di accordo ovvero margini per il raggiungimento di una soluzione reciprocamente accettabile.

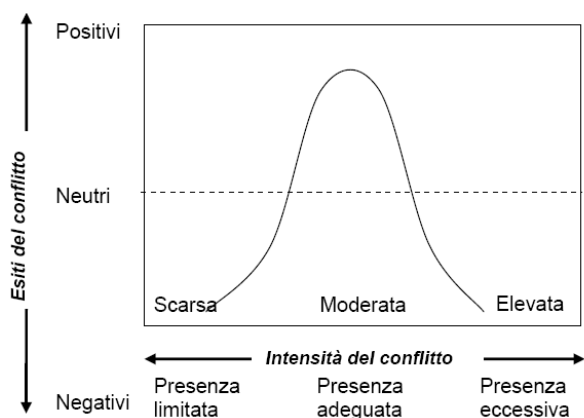
Presupposto della negoziazione è, in primo luogo, la presenza di un contesto non governato esclusivamente da relazioni d'autorità, in cui le decisioni sono imposte unilateralmente: al contrario in un sistema in cui è riconosciuto legittimo il manifestarsi del conflitto, le parti possono esprimere interessi divergenti e optare per il processo negoziale, sostenendone i costi in termini di tempo ed autonomia, pur di conseguire una decisione condivisa.

Il livello di conflittualità cresce proporzionalmente alla complessità di un sistema, il quale non risulta riconducibile ad uno schema semplice dei rapporti e degli interessi in gioco.

Pertanto, l'attuale globalizzazione degli scambi e delle relazioni comporta necessariamente l'affiorare di nuovi e numerosi conflitti: la nuova frontiera potrà essere rappresentata dall'individuazione di un metodo uniforme ed efficace per gestirli.

Il fenomeno del conflitto, a lungo percepito dalle varie scuole di pensiero come una manifestazione patologica e quindi pericolosa per ogni tipo di organizzazione, viene oggi ritenuto non solo inevitabile, ma da molti è anche considerato una fonte auspicabile di benefici: sulla base di quest'ultima visione la conflittualità impedirebbe la stagnazione di un sistema, consentendogli di rinnovarsi tramite adattamenti continui al contesto e permettendone in tal modo la sopravvivenza, soprattutto nello scenario attuale, caratterizzato da complessità e rapidi mutamenti.

In definitiva, un certo livello di conflitto, se ben gestito, può essere funzionale, mentre una sua insufficiente o eccessiva presenza può determinare effettivi negativi.



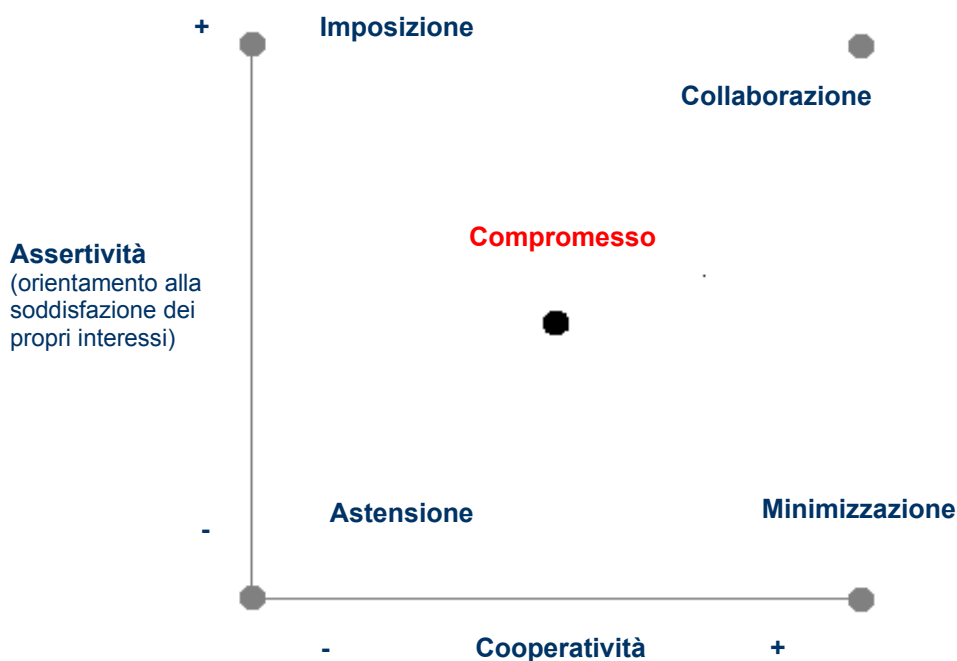
* Nello scorso mese di aprile (22 e 23 aprile 2009) il Professor Jacques Rojot (Università Panthéon-Assas Paris II) ha tenuto il corso Contrattazione collettiva e tecniche di negoziazione alla Scuola di Alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro di Adapt e della Fondazione Marco Biagi, Università 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.

La teorizzazione sul conflitto operata da Thomas (1976) propone graficamente più modelli di gestione dello stesso lungo le direttrici dell'assertività e della cooperatività.

Nel modello "impositivo" i vari attori agiscono in modo non collaborativo e perseguono i propri interessi non quelli del sistema. Nel modello dell'"astensione" ed in quello della "minimizzazione", i contrasti sono celati, i soggetti preferiscono non esporli rispettivamente per disinteresse o per timore: in entrambi i casi le problematiche non vengono affrontate né risolte, ma permangono in forma latente.

Nel "compromesso", invece, i soggetti si impegnano nella risoluzione comune dei conflitti, ma negoziano tramite concessioni reciproche delle soluzioni, che possono non coincidere con quelle ottimali per il sistema nel suo complesso.

Il "modello collaborativo", infine, rappresenta il posizionamento ideale, finalizzato all'individuazione di soluzioni soddisfacenti sia per le singole parti che per il sistema.



Il metodo della negoziazione, ampiamente adottato nell'ambito delle relazioni di lavoro, si presenta generalmente come un processo di ricerca di soluzioni al conflitto di tipo compromissorio, ma quanti più soggetti, portatori di interessi ulteriori, intervengono nella trattativa, tanto più l'accordo sarà permeato da una visione ampia e risulterà funzionale alle molteplici esigenze dell'intero sistema.

I limiti che incontra il processo negoziale sono determinati soprattutto dal relativismo soggettivo che caratterizza i processi cognitivi ed euristici: la teoria della razionalità limitata di Simon evidenzia la difformità delle percezioni, delle interpretazioni e delle codificazioni che diversi individui presentano dinanzi alla medesima esperienza, anche se inserita nella stessa dimensione spazio-temporale. I condizionamenti ambientali, la cultura, la tradizione, l'ideologia, i pregiudizi, che differenziano una parte dall'altra, incidono fortemente sul livello di empatia tra i negoziatori.

Consapevoli di tali vincoli, per migliorare la reciproca comprensione, sarebbe necessario operare condividendo il metodo:

- riconoscere il ruolo dei propri interlocutori e rispettare gli interessi di cui sono portatori;
- distinguere tra le persone e le tesi che questi sostengono, nel tentativo di non personalizzare le divergenze;
- confrontarsi sulle questioni emergenti, riconoscendo e tentando di neutralizzare i propri pregiudizi;
- evitare che le posizioni degli attori non si irrigidiscano, incastrate nel dilemma del prigioniero;
- identificare e formulare chiaramente il problema;
- ricercare soluzioni, invitando ogni parte a comprendere la genesi delle rivendicazioni degli altri negoziatori;
- incoraggiare la produzione di idee creative;
- elaborare criteri oggettivi, che integrino le valutazioni soggettive, con i quali giudicare le soluzioni proposte;
- impegnarsi sull'implementazione degli accordi.

Daniela Leone

Dottoranda 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