

ADAPT



**Fondazione
Marco Biagi**

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia



Relazione

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

Davide Venturi

Nelle giornate del 22 e 23 aprile scorso, il Prof. Jacques Rojot, della Université Pantheon-Assas (Paris II), ha tenuto un seminario dal titolo *Contrattazione collettiva e tecniche di negoziazione* presso la Scuola Internazionale di Dottorato di Ricerca in Diritto delle Relazioni di Lavoro, presso l'Università di Modena e Reggio Emilia.

Il Prof. Rojot è un importante esponente dell'Accademia francese, ed è autore di diverse opere scientifiche nel campo delle relazioni di lavoro, tra cui: *La négociation*, Vuibert, Paris, 2006.

L'approccio del Prof. Rojot alla teoria e pratica della negoziazione è tipicamente interdisciplinare, e trae le proprie argomentazioni dalle teorie psicologiche comportamentiste che analizzano la dinamica delle scelte razionali che operano come presupposti cognitivi delle relazioni umane.

In questo senso, la negoziazione è un processo relazionale in cui le scelte degli agenti seguono criteri di razionalità.

Il presupposto è dunque che le scelte umane siano normalmente basate su scelte razionali. Nell'ambito degli studi economici, l'economia neoclassica ha sviluppato modelli razionali basati sulla piena razionalità degli operatori economici, assumendo che essi abbiano obiettivi chiaramente definiti, stabili e non influenzati dalle condizioni esterne; secondo la scuola neoclassica, inoltre, gli operatori economici agiscono nel mercato avendo piena conoscenza del contesto nel quale operano, e piena coscienza delle conseguenze delle proprie scelte economiche.

Nell'ambito della teoria della negoziazione, ha spiegato il prof. Rojot, le scelte negoziali si basano normalmente su modelli di razionalità limitata, i cui confini sono diversi per ciascun individuo. La teoria della razionalità limitata (*"bounded rationality"*), proposta da Herbert Simon nel suo celebre saggio *A behavioral model of rational choice* (in *Models of Man, Social and Rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New York, Wiley, 1957), si basa da un lato sulla constatazione che il comportamento umano è soltanto in parte razionale, mentre in parte è basato sull'emotività/irrazionalità. Dall'altro lato, secondo la teoria della razionalità limitata, la scelta razionale dipende in larga misura dalla effettiva conoscenza, da parte dell'agente, del contesto in cui egli opera: maggiori e più esatte sono le informazioni sul contesto che l'agente è in grado di ottenere, minori sono i limiti alle scelte razionali che egli si trova ad operare. Gli studi scientifici nel campo della psicologia e della sociologia sulla razionalità limitata hanno importanti effetti anche su altre discipline: in economia, ad esempio, la scuola austriaca sviluppa modelli che presuppongono agenti economici dotati di razionalità limitata. D'altra parte, i limiti delle capacità degli agenti nell'operare scelte razionali hanno grande rilievo anche nell'ambito delle teorie e delle tecniche della negoziazione.

Partendo dalla constatazione empirica che nelle organizzazioni sono sempre presenti dinamiche conflittuali sia all'interno dell'organizzazione stessa sia all'esterno di

* Nello scorso mese di aprile (22 e 23 aprile 2009) il Professor Jacques Rojot (Università Pantheon-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.

essa, cioè nel contesto in cui l'organizzazione opera, la negoziazione costituisce uno dei modi per risolvere la conflittualità esistente.

La negoziazione appare come una modalità auspicabile di soluzione dei conflitti per diversi ordini di ragioni, sia di livello strategico che di livello tattico.

Sul piano strategico, la soluzione negoziale dei conflitti appare auspicabile in considerazione delle dinamiche connaturate alla conflittualità, che se non adeguatamente gestita e tenuta sotto controllo tende a degenerare in una *escalation* del conflitto, porta i contendenti a sviluppare tattiche conflittuali sempre più pesanti ed estreme, e in definitiva può condurre a logiche di radicalizzazione del conflitto non più gestibili dalle parti. Per questo motivo, nelle organizzazioni, la gestione del conflitto, ed in particolare la gestione negoziale del conflitto, risulta una strategia essenziale alla sopravvivenza stessa dell'organizzazione. Si osserva al riguardo che la stessa radice etimologica del termine "negoziiazione" (lat. "*negotium*": *nec-otium*, cioè non-riposo) indica che la negoziazione è un'attività di lavoro, di operatività connaturata all'organizzazione.

Sul piano tattico, poi, la soluzione negoziale del conflitto può risultare vincente se sussistono alcuni presupposti: l'esistenza di un potere negoziale ("*bargaining power*") in capo alle parti, e la convinzione degli agenti in conflitto di potere ottenere un'utilità nel percorrere una soluzione negoziale.

Sul piano della tattica negoziale, dunque, una volta verificati questi presupposti, il primo interrogativo che il negoziatore si deve porre è il seguente: perché negoziare?

La risposta a questa domanda presuppone che, prima di trattare, l'agente abbia chiari i risultati che si propone di conseguire con la negoziazione.

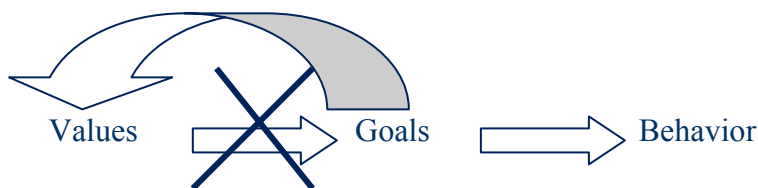
In un modello a razionalità limitata, l'oggetto atteso dalla negoziazione dipende non solo dagli obiettivi razionali ("*objectives*") del negoziatore, ma anche da un insieme di ragioni di tipo emotivo ed irrazionale che derivano dal contesto esterno e dal tipo di relazione che intercorre tra le parti della negoziazione ("*goals*").

In un'ottica di negoziazione ispirata alla teoria della razionalità limitata, quindi, lo schema classico delle scelte dell'operatore pienamente razionale non appare adeguato a spiegare le scelte del negoziatore. Infatti lo schema decisionale dell'operatore pienamente razionale risulta il seguente:



In questo schema, il sistema dei valori determina gli obiettivi, che a loro volta determinano comportamenti coerenti.

Invece, in un modello di razionalità limitata, lo scopo pratico, influenzato da scelte emotive e dal livello di conoscenza e di percezione del contesto esterno, spesso influenza sia i valori di riferimento, sia i comportamenti, secondo il seguente schema:



In questo schema, sia lo scopo (“*goal*”), sia il conseguente comportamento negoziale, sono fortemente influenzati dal contesto di riferimento e dalla percezione che il negoziatore ha del contesto.

Se questo è lo schema strategico del negoziatore, sul piano tattico del comportamento negoziale egli deve giungere alla trattativa solo dopo una adeguata preparazione, in quanto, parafrasando il noto aforisma di Benjamin Franklin, «fallire la preparazione è prepararsi a fallire» nella negoziazione.

Una volta individuato lo scopo della negoziazione (“*goal*”), inteso come il risultato che l’agente intende conseguire all’esito del processo negoziale, egli deve anche individuare il punto di resistenza (“*resistance point*”), cioè il livello di risultato ottenibile al di sotto del quale il negoziatore ritiene non più conveniente l’accordo. Tra questi due punti, che costituiscono rispettivamente il risultato massimo auspicabile e quello minimo accettabile, si gioca l’intera negoziazione, nell’ambito della quale un buon negoziatore cercherà di ottenere il massimo risultato possibile.

Davide Venturi

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