

**Parafrasando Plutarco, Andrea Testoni, a lungo Direttore del Personale di Manuencoop e autore del *Manuale di tecnica di relazioni industriali* (Collana ADAPT, n. 12/2014 - Giuffrè Editore), ritiene che gli aspiranti specialisti delle relazioni industriali non siano vasi da riempire.** La materia oggetto della sua trattazione e, prima ancora, del suo mestiere, è infatti una materia complessa che non è possibile insegnare, ma che si impara, attraverso l'osservazione e la pratica. Ciò nonostante, Testoni, nel suo *Manuale* ha provato con successo a trasferire la sua esperienza ai lettori, procedendo ad analizzare la pratica delle relazioni industriali attraverso un'accurata scomposizione delle procedure e del negoziato in fasi e suggerendo, per ciascuna di esse, un'adeguata modalità di comportamento.

**Come gli specialisti delle relazioni industriali, nemmeno gli studenti devono essere considerati alla stregua di contenitori da colmare di ricette e regole per l'apprendimento di un mestiere o di una materia.** È con questa consapevolezza che Testoni ha scelto di far nascere il suo *Manuale* nelle aule dell'Università di Bergamo, all'esito di un ciclo di seminari tenutosi nell'ambito della Scuola di dottorato in *Formazione della persona e mercato del lavoro* all'inizio dell'anno 2014.

**Un gruppo costituito da circa venti dottorandi ha pertanto avuto la possibilità di confrontarsi direttamente con un professionista delle relazioni industriali che ha svelato aspetti e trucchi del suo mestiere, ponendo a disposizione della classe le bozze del testo poi confluite nel manuale pubblicato.** L'obiettivo del corso è stato quello di accendere delle fiaccole, ovvero mostrare agli studenti il senso ed i contenuti di un mestiere, quello del professionista delle relazioni sindacali che opera in azienda, spesso difficile da decifrare, anche a causa del fatto che la maggior parte delle pubblicazioni esistenti sul tema si occupano più di analizzare i risultati delle relazioni che non le tecniche di applicazione delle stesse. Il metodo utilizzato durante le lezioni e nella fase di revisione dell'opera è stato caratterizzato da un costante dialogo, che ha consentito ai partecipanti al corso di ricevere precise risposte circa la maggior parte degli aspetti della professione e di calare nella realtà della pratica gli insegnamenti teorici riguardanti i temi delle relazioni sindacali, della contrattazione collettiva e dell'evoluzione dei rapporti tra le parti sociali nel contesto attuale.

**I giovani che si sono da poco accostati all'area della gestione delle risorse umane, per**

**motivi di studio o di lavoro, sanno come non ci sia materia in cui è più rilevante la distanza fra teoria e pratica di quanto non lo sia nelle relazioni industriali.** Ciò è dovuto al fatto che esse sono in primo luogo relazioni umane, come tali influenzate dal carattere e dal comportamento proprio delle persone che portano avanti le trattative e siglano gli accordi. Le relazioni industriali sono una materia caratterizzata da una rilevante dose di ritualità, in cui è importante sapere osservare ed interpretare ogni particolare al fine di potersi rapportare al meglio con il proprio interlocutore. Lasciando la teoria – pur sempre presupposto imprescindibile per affrontare l'argomento – sullo sfondo, l'autore ha saputo sottolineare particolari sui quali gli studenti mai avevano concentrato l'attenzione, quali l'importanza di scegliere l'ora adatta per un incontro sindacale, il luogo, la disposizione delle sedie e dei tavoli della sala della riunione, nonché l'importanza di avere la piena padronanza del tema oggetto dell'incontro e la consapevolezza di cosa si vuole ottenere e del punto di caduta accettabile a seguito delle richieste della controparte.

**Spesso per parlare delle relazioni tra azienda e sindacato si ricorre a locuzioni quali conflitto o battaglia. Questa evocazione non è estranea all'opera di Testoni che cita, in vari passi del *Manuale, L'arte della guerra di Sun Tzu.*** Il valore del testo, e prima ancora delle lezioni dell'autore agli studenti della Scuola di dottorato, è però costituito dal fatto che esso è riuscito a sottolineare come le relazioni industriali siano un mezzo per comporre e normare il conflitto, in una logica che deve essere partecipativa e costruttiva, pur nel rispetto dei differenti ruoli ricoperti dagli attori della relazione. Solo adottando questa logica si può parlare, infatti, di due parti contrapposte e comprendere il valore del reciproco riconoscimento, alla base di relazione industriali sane. L'utilizzo di questo linguaggio diventa pertanto un mezzo per evidenziare l'importanza del ruolo giocato dagli attori e la necessità di conoscere il proprio interlocutore, di ritenerlo autorevole e credibile.

**Dando agli studenti la possibilità di capire realmente cosa fa un professionista delle relazioni sindacali, l'autore è stato in grado, da ultimo, di fornire preziose indicazioni sulle competenze possedute della figura: un esperto di diritto del lavoro, di costo del lavoro, di gestione del personale, ma anche uno stratega, una persona decisa, temperante e aperta all'ascolto.** Leggendo il *Manuale* si nota come Testoni riesca a presentare il professionista delle relazioni Sindacali, solo attraverso le sue azioni ed i suoi comportamenti. Se questa tecnica è più che mai valida per la descrizione di questo mestiere – che già Gaetano Sateriale aveva definito “empirico” (cfr. M. Ori, [Lezioni di employability \(3\): il sindacalista, un](#)

*“mestiere” empirico* – essa dimostra, più in generale, come l’unico modo per imparare un lavoro sia quello di osservare un professionista, apprendere dalla sua esperienza e passare di conseguenza dalla teoria all’applicazione pratica.

### **Giulia Tolve**

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo, ADAPT-CQIA

@GiuliaTolve

Scarica il pdf 