

**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’inseguono, 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**

Coordinatore scientifico di ADAPT

@Michele\_ADAPT

\* Prefazione a Andrea Testoni, *Manuale di tecnica di relazioni industriali*, Collana ADAPT, n. 12/2014  
- Giuffrè Editore.

Scarica il pdf 

**Andrea Testoni: come nasce un manuale di relazioni industriali** from [ADAPT Channel](#) on [Vimeo](#).

Intervista a margine del convegno *Le relazioni industriali e la contrattazione collettiva i tempi del Jobs Act*, 4 febbraio 2015, Roma