



New European Industrial Relations

Pratiche per migliorare il
Dialogo Sociale nelle
Organizzazioni Europee.

Patricia Elgoibar
Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Erica Pender



Immerse nella più forte crisi economica e finanziaria degli ultimi decenni, le relazioni industriali europee vengono sfidate dalla base. Gli Stati membri dell'Unione Europea condividono valori fondamentali, nonostante le molte differenze. Uno dei valori fondamentali cari all'Unione Europea (UE) è la forte convinzione che datori di lavoro e dipendenti sono sostanzialmente e positivamente dipendenti l'uno dall'altro. Il dialogo tra loro è fondamentale e necessario e dovrebbe essere costruttivo. I dipendenti devono essere messi in condizione di impegnarsi in questo dialogo, nell'interesse di tutti: creare una società sana, promuovere settori industriali innovativi e vitali, e mantenere condizioni di lavoro sane.

La realtà quotidiana nelle organizzazioni è differente dall'immagine ideale di cooperazione. I dipendenti si sentono poco presi sul serio come partner quando si tratta di decisioni strategiche, i sindacati protestano contro quella che percepiscono come una erosione dei diritti dei lavoratori. Il *downsizing* e l'esternalizzazione continuano in molti settori industriali nei paesi dell'UE. I datori di lavoro sono percepiti come guidati dal denaro, e di non essere attendibile quando si tratta di assumersi la responsabilità per gli interessi dei lavoratori. I datori di lavoro, d'altro canto, ritengono che i sindacati rappresentano sempre meno i lavoratori. Inoltre, essi ritengono che i rappresentanti dei lavoratori (RL) sono guidati ideologicamente e non sempre sono abbastanza competenti per affrontare le sfide attuali. Fortunatamente, dietro a questo quadro a tinte fosche ce ne di più. In molte organizzazioni vi è un dialogo costante e vivace tra datori di lavoro e dipendenti. I Consigli Aziendali partecipano attivamente al processo decisionale, e sindacati sostengono il cambiamento istituzionale.

In tutto il mondo, e anche nell'ambito dell'UE, vi è un forte dibattito sulle condizioni per un dialogo sociale creativo nelle organizzazioni. I rapporti di lavoro tra datori di lavoro, sindacati e dipendenti in Europa stanno cambiando rapidamente. E con il passaggio dalla contrattazione nazionale e settoriale a quella aziendale il dialogo sociale nelle organizzazioni diventa sempre più importante. L'emergere di nuovi conflitti organizzativi, in cui i RL svolgono un ruolo sempre più centrale, li spinge in questa fase storica ad affrontare nuove sfide nell'ambito delle relazioni industriali europee. Le conclusioni di una recente azione dell'UE hanno messo in evidenza la necessità della chiarezza dei ruoli e delle aspettative tra datori di lavoro e RL al fine di sviluppare un dialogo costruttivo all'interno delle organizzazioni¹.

Il presente studio vuole evidenziare le buone pratiche di dialogo. In questo modo, vogliamo far emergere la cooperazione costruttiva che avviene nelle aziende. Inoltre, vogliamo incoraggiare i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori, a livello nazionale, settoriale e in particolare a livello organizzativo, ad investire nell'innovazione sociale e nel dialogo sociale costruttivo.

Questo rapporto contiene quattro sezioni:

Sezione 1. descrive il contesto del dialogo sociale in Europa.

Sezione 2. offre un quadro per studiare e promuovere il dialogo sociale.

Sezione 3. presenta i principali risultati di uno studio in 11 paesi dell'UE.

Sezione 4. presenta alcune pratiche nelle organizzazioni che promuovono il dialogo sociale.

I risultati dello studio saranno estesi in una pubblicazione "*Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations*".

1. Il dialogo sociale in Europa: cambiare le dinamiche.

Nell'ambito della UE, la rappresentanza formale dei lavoratori nell'organizzazioni è un valore ed una pratica da lungo tempo. Una aspetto importante di questi sistemi di rappresentanza è il dialogo sociale. Questo è definito come 'tutti i tipi di negoziazione, consultazione o semplicemente lo scambio di informazioni tra o tra i rappresentanti dei governi, dei datori di lavoro e dei lavoratori, su questioni di interesse comune relative alla politica economica e sociale' (Organizzazione Internazionale del Lavoro, ILO, 2005). L'obiettivo principale del dialogo sociale è quello di promuovere il consenso e la partecipazione democratica tra i principali attori del mondo del lavoro.

Il dialogo sociale è istituzionalizzato in tutti gli Stati membri dell'UE. Eppure, ci sono molte differenze legate alla legislazione nazionale, agli sviluppi storici, e le culture sociali delle relazioni industriali. La posizione e il funzionamento del dialogo sociale nelle organizzazioni è strettamente legato al contesto più ampio delle relazioni industriali a livello nazionale e settoriale. Pertanto, il ruolo svolto dai sindacati e dai RL varia notevolmente da paese a paese (Pulignano, Martínez-Lucio, e Whitall, 2012).



In primo luogo, i sindacati legati in vari modi con le legislazioni nazionali. Ad esempio, nella maggior parte dei paesi nordici, i sindacati e lo Stato sono strettamente collegati attraverso un sistema nazionale di rappresentanza. In Spagna e in Portogallo, ci sono accordi a livello di settore e vi è un dialogo con lo Stato, anche se questo dialogo non è continuo. Nei paesi dell'Europa orientale, sindacati e Stato sono debolmente correlati. Nel Regno Unito, il rapporto Stato-lavoro non è istituzionalizzato.

In secondo luogo, i rapporti tra i sindacati e i datori di lavoro variano in tutta Europa. In Germania e in Danimarca esistono forti relazioni tra le aziende leader e sindacati. Ciò è dovuto in parte alla legislazione, ma è anche dovuto alla consapevolezza di interessi condivisi, come un'economia forte e competitiva. Tali rapporti sono assenti nel Regno Unito. Nella maggior parte dei paesi dell'Europa del Sud (come Spagna, Portogallo, Italia), vi è generalmente bassa fiducia tra sindacati e datori di lavoro. Nell'Europa orientale i mercati hanno una maggiore priorità rispetto al dialogo sociale, ciò ostacola lo sviluppo di relazioni industriali ad alta fiducia.

L'esistenza di strutture di rappresentanza dei lavoratori sul posto di lavoro è una caratteristica distintiva delle relazioni industriali in Europa. I Consigli aziendali² sono organismi permanenti di rappresentanza dei lavoratori, istituiti in base ad una legge o ai contratti collettivi, con il compito di promuovere la collaborazione all'interno dell'azienda a vantaggio dell'impresa stessa e dei dipendenti, creando e mantenendo buone e stabili condizioni di lavoro, aumentando il benessere e la

² In Italia abbiamo le RSU

sicurezza dei dipendenti e la comprensione delle operazioni aziendali, della finanza e della competitività (Martinez Lucio e Weston, 2007).



La rappresentanza dei lavoratori sul luogo di lavoro varia in tutta Europa. Nei 27 Stati membri dell'UE più la Norvegia, ci sono quattro stati (Austria, Germania, Lussemburgo e Paesi Bassi), dove la rappresentanza avviene principalmente attraverso i Consigli aziendali con nessuna disposizione di legge che regolamenti la loro presenza sul posto di lavoro. In otto paesi (Cipro, Danimarca, Finlandia, Italia, Lituania, Malta, Romania e Svezia), la rappresentanza è essenzialmente attraverso i sindacati. In altri undici paesi (Belgio, Repubblica Ceca, Francia, Grecia, Ungheria, Norvegia, Polonia, Portogallo, Slovacchia, Slovenia e Spagna), si tratta di una miscela di entrambi, anche se in alcuni casi i sindacati prevalgono sulle altre forme di rappresentanza. In altri cinque paesi (Bulgaria, Estonia, Irlanda, Lettonia e Regno Unito), i sindacati sono l'unico canale di rappresentanza, anche se la legislazione ora offre opzioni aggiuntive. Le nuove normative nazionali di attuazione della Direttiva UE 2002/14/CE sull'informazione e la consultazione hanno complicato il quadro in molti paesi, così in tutta Europa persiste uno scenario eterogeneo. Pertanto, adottare un approccio cross-culturale diventa essenziale per spiegare il dialogo sociale nel contesto europeo.

Tre tendenze fondamentalmente influenzano il dialogo sociale a livello organizzativo::

- a. *De-centralizzazione.* C'è una chiara tendenza verso accordi quadro, i quali danno sempre maggiore spazio alla negoziazione e al processo decisionale a livello aziendale. Sebbene sussistano differenze a livello di paese e settore, questa tendenza è in corso già da qualche tempo (OECD, 2006; Visser, 2010). La flessibilità negli accordi a livello nazionale e settoriale stimola il dialogo sociale nelle organizzazioni. Fino a 20 anni fa gli accordi sulle questioni più importanti venivano negoziati tra datori di lavoro e sindacati a livello nazionale, al giorno d'oggi, i negoziati sulle condizioni di lavoro, salute e sicurezza, orario di lavoro e anche salario diventano questioni da negoziare a livello di organizzazione (Carley e Marginson, 2010; Molina & Miguelez, 2013). Questo stimola entrambe le parti, datori di lavoro e lavoratori, a trovare il modo di negoziare in modo cooperativo.

- b. *Dal livello nazionale al livello europeo.* Le imprese multinazionali in Europa si confrontano sempre più con legislazioni europee. La dinamica tra rappresentanza europea e Consigli aziendali a livello nazionale è nuova e stimolante per tutte le parti coinvolte (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, e Telljohann, 2012).
- c. *De-istituzionalizzazione e rappresentanza.* Forse la sfida più seria nel dialogo sociale collettiva può essere trovata a livelli più bassi di organizzazione e rappresentanza dei lavoratori. Nella maggior parte dei paesi della UE l'adesione ai sindacati è bassa e in diminuzione. Anche a livello di organizzazione, sindacati e datori di lavoro, condividono la necessità di attrarre collaboratori competenti e motivati a partecipare ai Consigli aziendali (Visser, 2010).

Doekle Terpstra, presidente del consiglio di Inholland dal 2010, un grande istituto per l'istruzione superiore nei Paesi Bassi, ha dovuto riorganizzare questo istituto profondamente, tra cui una riduzione del personale. Ha negoziato costantemente con sindacati e Consiglio aziendale. Egli afferma che ha lavorato bene con il Consiglio aziendale, è stato molto più difficile lavorare con i sindacati, più impegnati nella tutela dei diritti dei lavoratori più anziani (i loro membri), rispetto agli interessi dei colleghi più giovani e della scuola. Egli conclude che questa struttura di negoziazione con delegati esterni dei sindacati sta diventando obsoleta (fonte: De Volkskrant, 31 gennaio 2014).

Terpstra è l'ex (1999-2005) presidente del CNV, la seconda più grande sindacato dei Paesi Bassi.



2. Un quadro per studiare e promuovere il dialogo sociale nelle organizzazioni.

L'obiettivo generale del progetto *New European Industrial Relations* (NEIRE) è quello di migliorare la qualità del dialogo sociale come strumento per l'innovazione, in primo luogo, responsabilizzando i RL europei, e in secondo luogo, esplorando le esperienze e le aspettative dei datori di lavoro europei rispetto a strutture, ruoli, atteggiamenti e competenze dei RL.

Un primo studio è stato condotto tra il 2010 e il 2012 patrocinato dalla Commissione europea per l'occupazione, affari sociali e pari opportunità (Progetto rif. VS/2010/0376), il Ministero della Scienza spagnolo (Progetto rif. PSI 2008/00503 e PSI 2011/29256) e le organizzazioni partner. L'obiettivo principale era quello di esplorare come dare maggiori capacità ai rappresentanti dei lavoratori. Questo studio comprende dati quantitativi provenienti da più di 2300 RL e dati qualitativi provenienti da 80 interviste con RL provenienti da 8 paesi europei: Belgio, Danimarca, Estonia, Germania, Paesi Bassi, Portogallo, Spagna e Regno Unito (Munduate, Euwema, e Elgoibar 2012)³.

Un secondo studio è stato condotto tra il 2012 e il 2014, anche co-finanziato dalla Commissione europea Occupazione, affari sociali e pari opportunità (VS/2012/0416) e dalle organizzazioni partner. Questo studio esplora le esperienze e le aspettative dei *datori di lavoro* sul dialogo sociale rispetto ai RL. I punti focali sono le aspettative dei datori di lavoro sui ruoli, atteggiamenti e competenze dei RL ad agire come partner nell'innovazione sociale. Questo studio include dati quantitativi provenienti da oltre 600 direttori del personale e dati qualitativi da 110 interviste con i responsabili del personale in tre settori: finanza, istruzione (università) e manifattura. Questo studio è stato condotto in 11 paesi membri dell'UE: Belgio, Danimarca, Estonia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Spagna e Regno Unito.



³ The results of the first study and the related good practices proposals were previously reported in the publication: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill. In this report we focus our attention in results and practices related with the second study.

Abbiamo sviluppato un modello per strutturare lo studio, e concentrarci su fattori chiave che contribuiscono al dialogo sociale nelle organizzazioni europee. Il modello è illustrato nella Figura 1.

Il modello inizia con il clima delle relazioni industriali (RI) nei diversi Stati membri dell'UE. Il livello nazionale (comprese le differenze settoriali) influenza il clima a livello organizzativo. Una prospettiva storica e socio-culturale aiuta a capire perché ogni paese ha strutturato e investito nel dialogo sociale, e come le parti sociali si confrontano all'interno di tali strutture. Il clima delle RI può essere approssimativamente descritto come cooperativo o competitivo. Sulla base della teoria della cooperazione e competizione sviluppata da Deutsch e colleghi (2006) le dinamiche sociali e di interazione tra le parti sono state incorporate in questo contesto. Tali dinamiche includono un rapporto di fiducia tra le parti (Fulmer & Gelfand, 2012), le competenze dei RL (Wright , Dunford e Snell , 2001), *organisational commitment* dei RL (Mowday & Streers, 1979). Fiducia, competenze, e *organisational commitment* si riflettono nei tipi di conflitto che emergono come pure nel modo in cui questi conflitti vengono gestiti (Jehn, 1995; Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Infine, vengono considerati i risultati principali per il Dialogo Sociale in termini di gestione efficace del conflitto (*Conflict efficacy*), influenza sulle questioni organizzative e la qualità degli accordi.

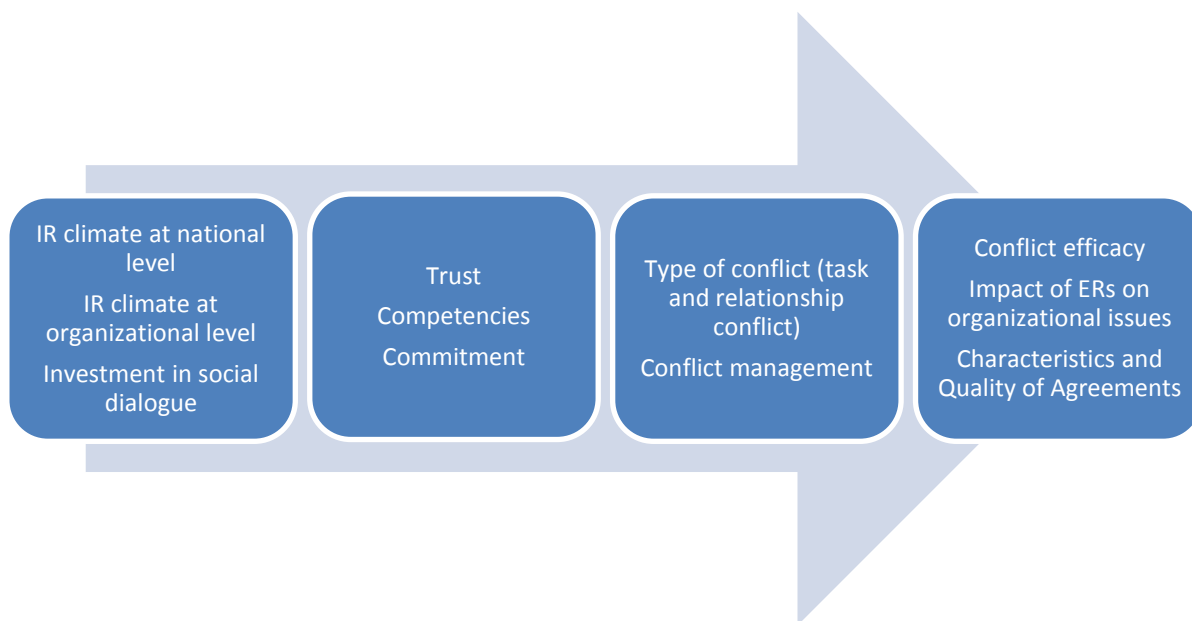


Figura 1. Modello NEIRE

Il clima delle RI può essere descritto attraverso diverse dimensioni. Un modello base, spesso è riferito nelle relazioni industriali come 'conflitto' vs 'cooperazione'. Strettamente legato a questo, è (2006) il modello di Deutsch sulla cooperazione-competizione. Centrale nel suo pensiero è che le strutture di cooperazione, promuovono una cultura e dei comportamenti cooperativi, e viceversa. In altre parole, un contesto cooperativo favorisce la gestione dei conflitti cooperativa, un contesto competitivo invece è legato a comportamenti competitivi. Quando le parti hanno un orientamento cooperativo nella gestione del conflitto, discutono le loro differenze con l'obiettivo di chiarirle e cercando di trovare una soluzione soddisfacente per entrambe le parti - entrambe le parti vincono -

(Carnevale & Pruitt, 1992). Nell'orientamento competitivo, di solito abbiamo invece un vincitore e un perdente (Carnevale & Pruitt, 1992). Nella figura 2 presentiamo le principali caratteristiche di due tipi di orientamento.

Clima Cooperativo per le RI	Clima Competitivo per le RI
<p>Comunicazione efficace e trasparente.</p> <p>Cordialità, disponibilità e minore ostruzionismo.</p> <p>Sensazione di intesa con le idee degli altri ed una sensazione di accordo sulle credenze e i valori di base, come pure la fiducia nelle proprie idee e il valore che gli altri membri attribuiscono a queste idee</p> <p>Riconoscere e rispettare l'altra parte attraverso una sensibilità all'esigenze degli altri.</p> <p>La volontà di accrescere la capacità degli altri (ad esempio conoscenze, competenze e risorse)</p> <p>Definendo gli interessi contrapposti come un problema comune da risolvere con uno sforzo collaborativo</p>	<p>La comunicazione è alterata in quanto le parti cercano di ottenere un vantaggio da indurre in errore l'altra (ad esempio false promesse, disinformazione).</p> <p>L'ostruzionismo e la mancanza di disponibilità conducono a reciproci atteggiamenti negativi e al sospetto sulle intenzioni dell'uno rispetto all'altro.</p> <p>L'esperienza ripetuta di disaccordo e di rifiuto critico dell'idee riduce la fiducia negli altri.</p> <p>Ogni parte cerca di accrescere il propria potere e a ridurre quello dell'altra.</p> <p>L'orientamento competitivo stimola il punto di vista che soluzione di un conflitto può avvenire solo attraverso il prevalere di una parte sull'altra.</p>

Figura 2. Clima cooperative e competitive.
Adattato da Deutsch, Coleman, & Markus (2006, p. 27-28)

2. I risultati principali

Nella figura 1 presentiamo i risultati principali descrittivi dell'indagine. Abbiamo analizzato i fattori chiave del nostro modello: impatto sul processo decisionale, competenze percepite, frequenza del conflitto (*relationship and task conflict*), la gestione del conflitto e la qualità degli accordi, e spieghiamo le diversità esistenti tra i paesi.

In generale, la percezione dei manager europei è quella di un impatto abbastanza basso dei RL sui processi decisionali dell'azienda. Essi, inoltre, ritengono che RL sono sotto qualificati per svolgere il loro ruolo. Al contrario, in genere hanno una percezione più positiva della benevolenza e dell'integrità dei RL. L'*organizationl commitment* dai RL è generalmente percepito come elevato e i manager esprimono una volontà di potenziare il ruolo dei RL. Infine, i manager hanno una percezione di notevoli differenze tra i RL nelle loro organizzazioni, quindi, dobbiamo essere cauti nel generalizzare i risultati.

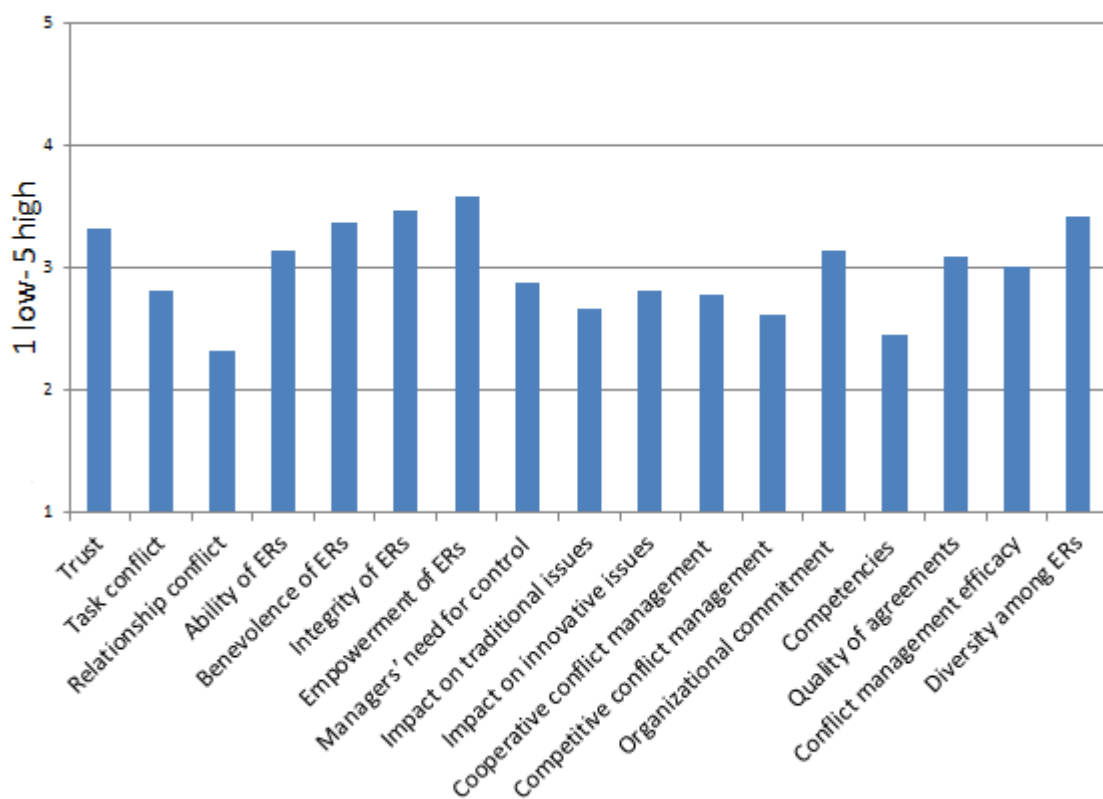


Figura 3. Media europea delle variabili incluse nel modello

In primo luogo, concentriamoci sull'impatto che RL hanno sui processi decisionali nelle organizzazioni. Distinguiamo tra tematiche tradizionali e tematiche innovative. Le tematiche tradizionali sono i 'classici' temi della contrattazione collettiva, quali: l'orario di lavoro, la retribuzione e il sistema di incentivi e gli obiettivi della prestazione lavorativa. Le tematiche più innovative sono: Bilancio lavoro-famiglia, pari opportunità, responsabilità sociale d'impresa e le questioni ambientali. I risultati mostrano in media un punteggio relativamente basso (meno di 3) per entrambi i tipi di impatto in Europa. Tuttavia, se si esaminano i punteggi di ciascun paese vediamo emergono delle differenze piuttosto significative (Figura 3).

- **Impatto sul processo decisionale**

Il primo dato che balza all'occhio è la posizione della Germania nell'angolo in alto a destra (figura 4), la quale indica che nella percezione dei manager tedeschi i RL hanno un impatto relativamente forte su entrambe le tematiche. Nella posizione opposta abbiamo il Portogallo con punteggi bassi su entrambe le tematiche (angolo in basso a sinistra), questo vuol dire che in Portogallo nella percezione dei manager i RL hanno uno scarso impatto sul processo decisionale in entrambe le tematiche: tradizionali e innovative. In altri paesi, come i Paesi Bassi e la Danimarca, il punteggio è notevolmente più elevato sulle tematiche innovative rispetto a quelle tradizionali. Seguendo il modello NEIRE (figura 1) analizziamo come l'impatto sul processo decisionale dei RL è legato ad altri fattori come le competenze percepite e il tipo di condotta utilizzata nel conflitto dai RL.

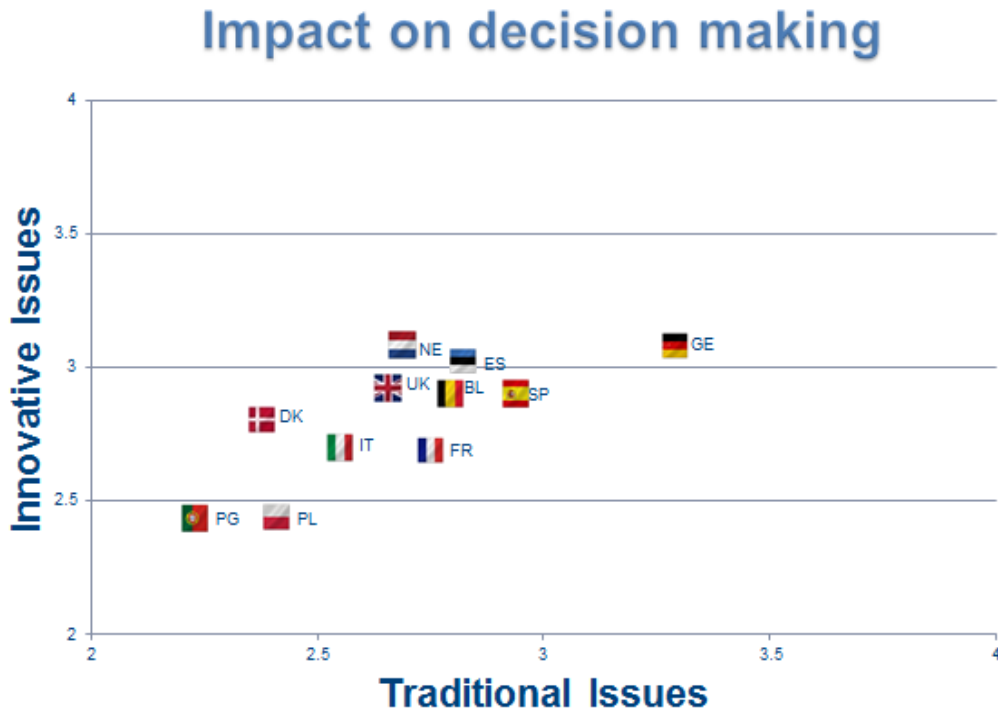


Figura 4. L’impatto dei RL sulle tematiche tradizionali e innovative in 11 paesi europei. La scala mostrata qui varia da 2 a 4 per evidenziare più chiaramente le differenze (le scale di Likert originali sono da 1 a , vedi Figura 1).

Competenze. I manager che percepiscono i RL come competenti, considerano l’impatto dei RL sul processo decisionale maggiore sia in merito alle tematiche tradizionale che a quelle innovative.

Condotta nel conflitto. I RL con una condotta più *competitiva* nel corso del conflitto sembrano avere un maggiore impatto sulle tematiche più tradizionali; i RL con un comportamento più cooperativo hanno un impatto maggiore sulle tematiche innovative.

Integrità e Benevolenza. Queste sono percepiti come relativamente elevati nella media europea (figura 3), tuttavia sorprendentemente non sono connessi all’impatto dei RL sul processo decisionale. Così, anche se i manager in Europa sembrano credere che RL ha principi chiari e sono ben intenzionati, questo non sembra aiutarli ad avere un impatto maggiore nelle decisioni. Una citazione di un manager spagnolo illustra questo risultato:

"L'unica cosa positiva che posso dire su di loro [RL] è che sono delle persone gentili"

- **Frequenza dei conflitti tra management and RL**

Nella frequenza percepita dei conflitti tra management e RL vi sono differenze sostanziali tra i Paesi (Figura 5). Noi distinguiamo *relationship conflict* e *task conflict*, il primo riguarda i valori o stili interpersonali, mentre il secondo i disaccordi sulla distribuzione delle risorse, procedure e

politiche (De Dreu & Weingart , 2003). In generale, come possiamo vedere, tutti i paesi conseguono un punteggio inferiore a 3 nel *relationship conflict* e lo stesso è per la maggior parte dei paesi per quando riguarda il *task conflict*. La Francia in media a un livello di conflittualità più elevato della media europea in entrambi le tipologie di conflitti. I manager estoni percepiscono rapporti con i RL abbastanza "tranquilli", in particolare in relazione ai rapporti interpersonali. In Belgio, il livello di *relationship conflict* è basso, al contrario il livello di *task conflict* è tra i più alti. Tradizionalmente, la ricerca ha concluso che il *relationship conflict* può danneggiare il clima aziendale e la performance. Tuttavia, il *task conflict* può essere produttivo, dipende dal contesto cooperativo (De Wit et al , 2012) .

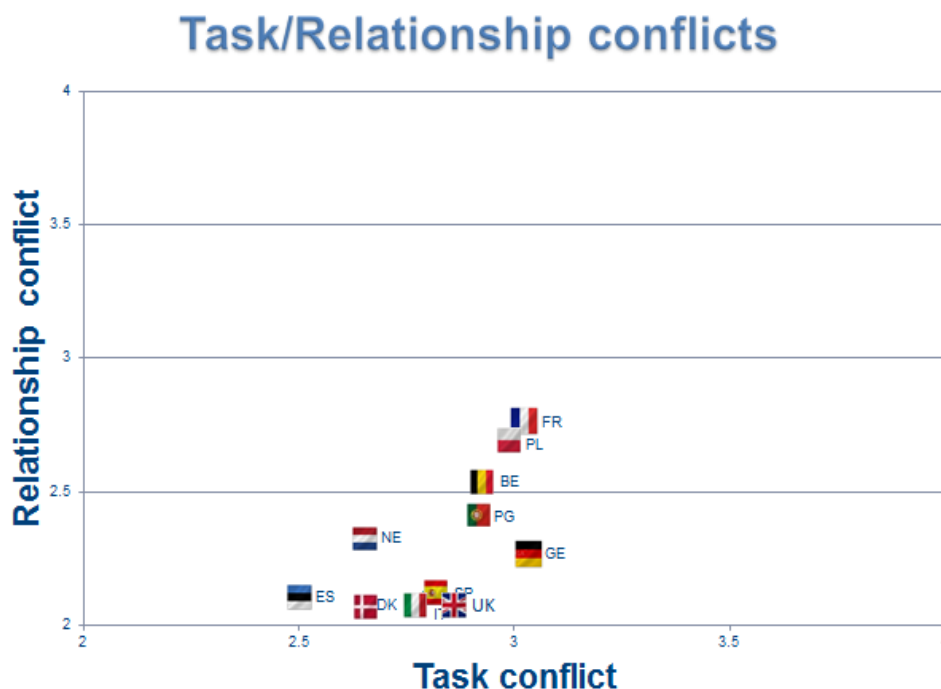


Figura 5. Task e relationship conflict in 11 paesi. La scala mostrata qui varia da 2 a 4 per evidenziare più chiaramente le differenze (le scale di Likert originali sono da 1 a , vedi Figura 1).

- **Percezione del comportamento conflittuale dei RL**

La Figura 6 presenta, nella percezione dei manager, il comportamento tenuto dai RL nel corso delle negoziazioni, cooperativo o conflittuale. Come accennato in precedenza, RL tendono a combinare comportamenti cooperativi e competitivi. Questa combinazione può includere un approccio più cooperativo o più competitivo, e in questa diversa combinazione che possiamo apprezzare le differenze tra i paesi. Ad esempio, in Danimarca, Germania ed Estonia, i RL mostrano un modello più cooperativo, mentre in Belgio, Regno Unito e Spagna, i RL tendono verso un modello più competitivo, dove il comportamento competitivo prevale rispetto al comportamento cooperativo.



Figura 6. Comportamento cooperative e competitive in 11 paesi. La scala mostrata qui varia da 2 a 4 per evidenziare più chiaramente le differenze (le scale di Likert originali sono da 1 a 5, vedi Figura 1).

I risultati mostrano che la percezione della fiducia nel clima RI è fortemente legato al comportamento cooperativo. Tuttavia, il clima delle RI non è legato al comportamento competitivo. Due intervistati illustrano l'effetto che il clima industriale può avere sul comportamento conflittuale:

"Nel modello tradizionale di relazioni industriali non c'è fiducia tra le parti ... nessuna etica o trasparenza ... e questo è ciò che è in crisi nel management delle organizzazioni" (Amministratore delegato spagnolo)

"Ci fidiamo l'un l'altro. È il presupposto di una stretta cooperazione. Ho il 100% di fiducia che lavorano bene e sono affidabili, e che possiamo avere colloqui off the record, dove pensiamo ad alta voce insieme. È anche perché ho esperienza che sono moderni, nel senso che non ci vedono come i loro avversari, ma semplicemente come qualcuno che lavora da una prospettiva diversa ed ha altri compiti rispetto loro. Il compito principale è lo stesso: abbiamo bisogno di avere un buono, sano, ben funzionante posto di lavoro e noi tutti lavorare insieme in modo che i nostri clienti di sperimentare una buona banca" (Direttore del personale tedesco).

- **Qualità degli accordi**

Analizziamo la qualità degli accordi percepita dai manager (Figura 7). Con nessuna differenza rilevante tra i paesi, sembra che alla fine gli accordi non sono né eccellenti né terribili, la maggior

parte dei paesi ha totalizzato circa 3. Evidentemente con questo livello di qualità, ci sono ancora margini di miglioramento in tutta Europa.

Quality of Agreements

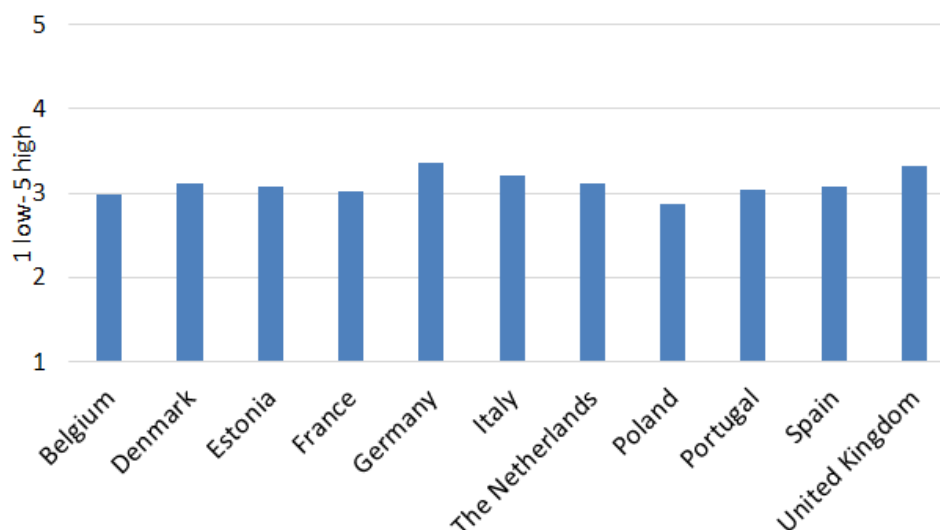


Figura 7. Qualità percepita degli accordi in 11 paesi

I risultati giungono alla conclusione che le relazioni industriali caratterizzati da elevata fiducia sono correlati in modo positivo alla qualità dei contratti. In altre parole, in contesti caratterizzati da fiducia tra RL e management, vengono raggiunti accordi migliori. Un altro fattore che porta ad accordi più qualificati è l’atteggiamento dei RL nel corso delle negoziazioni, il modello cooperativo in contrapposizione al modello competitivo, quest’ultimo correla negativamente con la qualità degli accordi. Inoltre, il livello delle competenze dei RL è anche correlato positivamente alla qualità degli accordi. Infine, l’efficacy conflict e l’approccio costruttivo di entrambe le parti verso la risoluzione dei conflitti, è legato ai risultati di maggiore qualità negli accordi.

3. Raccomandazioni e buone pratiche

Il clima nelle relazioni industriali differisce tra paesi, settori e organizzazioni. Tuttavia, ascoltando Direttori delle Risorse Umane e datori di lavoro in Europa appaiono abbastanza chiari gli aspetti comuni. Di seguito riassumiamo i loro desideri, le preoccupazioni ed alcune proposte per migliorare il dialogo sociale. Queste buone pratiche possono essere fonte di ispirazione. Responsabili del personale e RL possono vedere in che modo queste pratiche potrebbero essere applicati nella loro organizzazione. Uno potrebbe facilmente dire: questo non funziona nel nostro paese, o settore, o organizzazione. Se questa è la vostra risposta, per favore ricorda che anche all’interno dei paesi e dei settori, le differenze tra le pratiche organizzative sono notevoli, quando si tratta di un clima di fiducia e collaborazione nelle relazioni industriali. Per questo motivo, vorremmo ricordare ai datori

di lavoro che sono in gran parte responsabile per la qualità del dialogo sociale e delle RI nella loro organizzazione.

- **Promuovere il dialogo sociale innovativo**

Seguendo il modello NEIRE, iniziamo esaminando i risultati: negoziazione efficace dei conflitti, impatto dei RL sul processo decisionale nelle organizzazioni, e accordi collettivi innovativi di alta qualità. Di gran lunga la maggior parte dei datori di lavoro europei preferiscono forti controparti al tavolo. E vogliono fare accordi di alta qualità che soddisfino i cambiamenti che stanno avvenendo nella forza e nell'economia. I datori di lavoro apprezzano una struttura formale per il dialogo sociale per fare tali accordi, anche all'interno dell'organizzazione. Nei prossimi punti esploriamo gli elementi del modello su come dare maggiore potere ai RL, raggiungere accordi di alta qualità e minima *escalation* dei conflitti.



"Siamo stati in grado di fare un accordo integrativo che è visto come molto innovativa nel contesto del nostro paese. Abbiamo potuto fare questo grazie al clima costruttivo e ai nostri sforzi congiunti di cooperazione. Durante questo processo, siamo stati in grado di evitare conflitti personali".

- **Strutture semplici e flessibili per il dialogo sociale**

Dalle pratiche raccolte in tutta Europa, vediamo una grande varietà a livello di strutturazione. Molte organizzazioni grandi ed internazionali sono ben organizzate, e talvolta anche eccessivamente strutturate. Responsabili del personale esprimono regolarmente il desiderio di strutture di rappresentanza dei lavoratori più complete e meno 'pesanti' di rappresentanza dei lavoratori. Non è così per le piccole imprese, inserite in imprese familiari e commerci locali. In questo caso, la rappresentanza formale spesso è assente. Solitamente agiscono i manager di linea. Nel caso del Regno Unito, anche le organizzazioni di grandi dimensioni fanno molto affidamento sui modi informali di rappresentanza, che hanno chiaramente i loro limiti.

In generale, responsabili del personale in Europa valorizzano il dialogo sociale come forma di negoziati strutturati e attività di *problem solving*, anche inserite in strutture giuridiche. Quando si tratta di modelli completi, i responsabili del personale preferiscono un minor numero di parti al tavolo, che rappresentano diversi gruppi di dipendenti e di diversi sindacati. In secondo luogo, vi è una tendenza ad avere legami più forti con i RL che lavorano anche in azienda, rispetto ai delegati sindacali che sono dipendenti dai sindacati. In relazione a questo, nelle piccole imprese, dove il dialogo informale funziona, la struttura di RL può essere considerata meno necessaria:

"Semplificare la struttura sarebbe meglio. Per esempio: se siamo 49, non abbiamo bisogno di avere questa struttura, ma se siamo 51 abbiamo bisogno di 10 membri del consiglio dei lavoratori "(HR Manager francese).

Buone pratiche: Una struttura di rappresentanza più flessibile all'interno delle organizzazioni è un modello interessante per la maggior parte dei responsabili del personale. Relazioni efficaci sono costruite più a livello informale che a livello formale.

- **Sindacati più innovative e meno ideologici**

I datori di lavoro nella maggior parte dei paesi esprimono apprezzamento per i RL. Tuttavia, tra i datori di lavoro la sensazione è che i sindacati dovrebbero essere più adattabile agli sviluppi economici, anche a livello organizzativo. I sindacati nazionali e di settore, anche nelle organizzazioni, potrebbe migliorare il clima RI e il loro impatto sul processo decisionale nelle organizzazioni, se sono meno conservatori, agli occhi dei datori di lavoro. RL sono tenuti a lottare per gli interessi dei lavoratori, ma questo non è necessariamente in conflitto con gli interessi della società. Questa infatti è la percezione della maggior parte dei datori di lavoro, i quali si aspettano che i sindacati abbiano anche questa prospettiva e che conseguentemente educerebbe i RL a guardare da questa prospettiva.

Nell'ambito dell'Europa, i RL in Germania sono percepiti avere un impatto relativamente elevato. Un manager tedesco illustra questo:

"Tradizionalmente le relazioni industriali possono essere caratterizzato come costruttive, un desiderio di lavorare insieme, e credo che il 99% dei miei colleghi e il 99% dei lavoratori mi sosterebbe su questo" (Responsabile del personale tedesco).

- **Investire nel dialogo sociale**

Molti datori di lavoro vedono l'importanza di una rappresentanza strutturale, di un investimento sostanzialmente nella realizzazione di questo. Pagando ai rappresentanti una parte o tutte le ore di lavoro spese per la rappresentanza, ed avendo personale e strutture presso il dipartimento del personale impegnate nel dialogo sociale e trattative strutturali. La maggior parte vedono questo come soldi ben spesi, sebbene non pochi sentono ci potrebbe essere una maggiore efficienza in strutture formali. Investire nel dialogo sociale in diversi modi paga, in particolare quando questo è incorniciato in un rapporto cooperativo.

"Il ruolo dei RL è importante per la nostra organizzazione, abbiamo bisogno di loro per raggiungere buoni accordi con i nostri dipendenti e confidiamo che abbiano le migliori intenzioni nel fare proprio questo" (Direttore del personale, Settore istruzione).

Buona pratica: Promuovere il dialogo sociale e coinvolgere diversi gruppi di lavoratori a seconda del tema all'ordine del giorno nella contrattazione:

"Il dialogo sociale deve concentrarsi sul 'gruppo più debole' in termini di spiegazioni e, quindi, è necessario un sano approccio didattico. Di per sé non è detto che i lavoratori abbiano bisogno di queste spiegazioni - per esempio, se si tratta di un problema tecnico nella nostra produzione, allora dipendenti e dirigenti hanno bisogno di un chiarimento. Quindi dipende molto del tema in discussione "(Responsabile del personale belga)

- **Investire nelle relazioni informali**

All'interno di ciascun paese abbiamo chiare le differenze tra le organizzazioni e tra i settori. Sebbene il settore finanziario abbia dovuto affrontare cambiamenti notevoli, il clima delle RI è relativamente più cooperativo, in confronto all'industria. Il settore dell'istruzione universitaria è altrettanto più cooperativo rispetto al settore industriale, parlando in generale. Come promuovere un clima di relazioni industriali cooperativo nell'organizzazione? Un fattore chiave menzionato da molti responsabili del personale è quello di sviluppare relazioni informali buone ed incentrate sui compiti.

In Belgio, Germania, Danimarca e Paesi Bassi, il management utilizza ampiamente la comunicazione informale prima di iniziare ufficialmente a negoziare al fine di eludere le strutture "pesanti" e trovare le possibili soluzioni in anticipo. Quindi, una buona pratica sarebbe investire in relazioni informali, come si può apprezzare nelle seguenti quote:

"Nelle riunioni informali, i rappresentanti dei lavoratori sono più propensi a mostrare comprensione per argomenti che sarebbero molto difficile da mettere sul tavolo in incontri formali" (Responsabile del personale belga, settore energia).

"Il nostro rapporto informale è certamente migliore di quello formale. Pertanto, provo attivamente a coinvolgere in questi rapporti informali i RL, essendo convinto che nel lungo periodo, questo migliorerà anche il nostro rapporto formale" (Responsabile del personale belga).



- **Costruire la fiducia**

La fiducia è riconosciuta come fondamentale nel rapporto tra management e RL. Inoltre, chiaramente la fiducia manca, e i manager ritengono che i RL non si fidano di loro. La fiducia cresce per lo più lentamente ed è associata con mandati di più lungo periodo dei RL. In generale, i datori di lavoro manifestano la necessità di essere trasparenti e di promuovere la comunicazione aperta, insieme alla sensibilità nei confronti dei dipendenti. I manager si riferiscono ancora una volta alla necessità della formazione per essere in grado di comunicare più efficacemente con i RL su temi diversi e complessi legati alle dinamiche organizzative e di conseguenza migliorare la fiducia tra le parti. Alcune aziende segnalano che, una volta all'anno, svolgono un'attività di squadra per entrambi management e RL al fine di migliorare i rapporti e stabilire la fiducia.

"Al fine di mantenere buone e affidabili relazioni sociali, noi - management e rappresentanti dei lavoratori insieme - andiamo in un viaggio una volta l'anno, ad esempio, a visitare uno dei nostri impianti all'estero. Per noi, è importante vedere i RL, non solo nella loro funzione, ma anche come persone con un proprio background"(Responsabile del personale belga).

Buona pratica: condividere informazioni e coinvolgere i RL nel processo decisionale.

"Parlando in generale, il rapporto tra management e RL è molto collaborativo. Rispettiamo le reciproche posizioni e condividiamo le informazioni in modo aperto"



- **Sviluppare le competenze dei RL**

L'opinione generale tra i datori di lavoro è quella di una necessità di professionalizzare il ruolo di RL e di formazione sulle competenze tecniche. L'orientamento ideologico che modella il profilo di RL in molti paesi europei, come la Spagna, è caratterizzato dalla lotta di classe e dallo scontro con il management. A questo proposito, i datori di lavoro sottolineano che è importante rendere il ruolo attraente per persone competenti, incluse i più giovani ed hanno un atteggiamento più flessibile.

La formazione dei RL è regolarmente vista come una responsabilità dei sindacati. Tuttavia, questo è talvolta usato come scusa per non investire nella formazione da parte delle imprese. Abbiamo visto

buone pratiche dove i datori di lavoro lavorano insieme con i sindacati, sotto l'ombrello dei sindacati, nel rispetto del loro indipendenza. E in aggiunta anche investire in azienda prevedendo o facilitando la formazione per comitati aziendali.

Buona pratica: Aumentare e migliorare la formazione dei RL, soprattutto in materie come la gestione aziendale e l'economia e la formazione per migliorare la loro capacità di comunicazione e negoziazione. Oltre a aggiornare le loro competenze, da questa formazione specializzata potrebbe derivare un atteggiamento più aperto durante la negoziazione.

"Nella nostra azienda investiamo nella formazione dei nostri RL, crediamo di ottenere accordi più innovativi e di qualità superiore, se negoziamo con RL competenti"

"L'azienda dovrebbe offrire della formazione ai RL, non appena vengono eletti"

"La formazione in materie come la gestione aziendale, la finanza e la negoziazione può dare ai RL più strumenti con cui lavorare e renderli più flessibili"

- **Rendere il ruolo dei RL più attraente**

Molti Direttori del personale esprimono interesse per il reclutamento di RL competenti e motivati. E i datori di lavoro sono alla ricerca dei modi per promuovere collaboratori competenti e giovani ad impegnarsi come RL. Opzioni interessanti sono state menzionati come:

- Premiare il ruolo di RL, nell'ambito della gestione delle carriere (non puoi diventare dirigente se non sei stato prima RL);
- Promuovere una remunerazione adeguata, specialmente nelle grandi organizzazioni.
- Non necessariamente limitare i salari al livello di entrata, quando iniziano i RL.
- Coinvolgere RL per periodi più brevi o incarichi specifici, invece di impegni annuali

- **Contribuire alla volontà di cambiamento**

In termini di atteggiamenti, i responsabili del personale desiderano soprattutto un grado di apertura verso il cambiamento maggiore. Un certo numero di responsabili del personale descrivono l'atteggiamento come rigido. Questo è percepito come un problema, soprattutto per il fatto che la maggior parte delle aziende oggetto dell'inchiesta operano in un contesto altamente dinamico, con continui cambiamenti, ad esempio, in termini di concorrenza. In vista della gestione del personale, la continua necessità di adattarsi all'ambiente esterno difficilmente può essere allineato con questo tipo di atteggiamento dei RL. Tuttavia,



generalmente il management non vuole assumersi la responsabilità in questo senso, ad esempio, offrendo corsi di formazione.

Inoltre, il management può contribuire alla volontà di cambiare coinvolgendo i RL nelle prime fasi del processo, informandoli bene, e potenziandoli.

Buona pratica: fornire formazione e istruzione.

Il responsabile delle risorse umane di una università:

"Formazione e istruzione per i rappresentanti dei lavoratori è fornita dall'università. Ci prendiamo anche il tempo per chiarire regolarmente casi difficili, al fine di permettere loro di prendere decisioni. Tuttavia, questa è una questione spinosa. Essa richiede un clima di fiducia, altrimenti viene percepito come manipolazione"

- **gestione costruttiva dei conflitti**

Promuovere una gestione costruttiva dei conflitti è vista come una necessità da molti responsabili del personale. I datori di lavoro possono contribuire a questo. Ad esempio, alcune delle società oggetto dell'inchiesta utilizzano gruppi di lavoro composti da datore di lavoro e RL per superare i potenziali conflitti prima dei negoziati. Inoltre, i membri dei gruppi di lavoro sono per lo più selezionati sulla base di competenze, il che significa che tutti al tavolo dovrebbe, in linea di principio, avere una buona conoscenza dell'argomento. Questo facilita senza dubbio la discussione e, probabilmente, porta a buoni risultati. I risultati mostrano che l'aggiunta di dipendenti con delle competenze ai gruppi di lavoro è una buona pratica per realizzare un dialogo sociale costruttivo e innovativo.

"I RL dovrebbe avere una funzione di co-manager, insieme con il management dovrebbe essere preoccupati di trovare la soluzione migliore per l'azienda e quindi i membri Consigli aziendali bisogno di essere competenti nella comunicazione orale, hanno bisogno di capire come funziona finanziariamente l'azienda. Hanno bisogno di possedere tutte le competenze richieste di un co-manager in modo che siano sullo stesso livello del top management "(Responsabile del personale tedesco, settore dei servizi).

Diversi responsabili del personale fanno esplicito riferimento alle 'giornate nazionali d'azione', le quali sono viste come un peso, in quanto la forza lavoro normalmente partecipa sebbene non c'è necessariamente un collegamento con l'impresa. Responsabili del personale vorrebbero vedere soluzioni più innovative e creative in questo senso. Secondo i direttori del personale, ci sono modi per evitare di partecipare a queste giornate di azione nazionale ed è importante trovare soluzioni per farlo. Un responsabile del personale afferma:

"Partecipare ai giorni di azione nazionali significa costi elevati per noi, anche se lo sciopero è per lo più non è affatto legato all'azienda. Questo dovrebbe essere evitabile e abbiamo provato due volte che può funzionare. Tuttavia, abbiamo dovuto impegnarsi in concessione contrattuale e è questo non è sano" (Responsabile del personale belga)

Una buona pratica è quello di formare RL, nonché responsabili del personale nella negoziazione di principio, in modo che entrambe le parti si concentrano su esplorare gli interessi invece di stare

nelle posizioni. I giorni di azione non sono utili né per i responsabili (l'impresa perde) né per i lavoratori (il lavoratore perde). Pertanto, lavorando insieme su soluzioni creative che soddisfino entrambe le parti è un'alternativa più vantaggiosa. In questo, la fiducia e le competenze sono essenziali al tavolo negoziale. Da un lato, la fiducia facilita la condivisione delle informazioni, dall'altro, le competenze rendono possibile per RL capire il compito e la decisione da prendere.



Gruppo di coordinamento:

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Belgium)
Prof. Lourdes Munduate (University of Seville, Spain)
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, France)
Ana Belén García, MSc (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).
Erica Pender, MSc (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).

Ringraziamenti:

Vorremmo ringraziare la Commissione europea, DG Occupazione, per il sostegno finanziario e dei partner del progetto di ricerca Neire in ciascun paese partecipante per la raccolta dei dati e il loro prezioso contributo al progetto:

Belgium: Prof. Valeria Pulignano and Nadja Doerflinger, MSc (KU Leuven).
Denmark: Dr. Hans Jurgen Limborg and Soren Viemose (TeamArbejdsliv).
Estonia: Prof. Mare Teichman and Merle Lohmus (Tallin University of Technology).
France: Prof. Aurélien Colson and Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).
Germany: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).
Italy: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).
The Netherlands: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).
Poland: Prof. Barbara Kozusznik (University of Silesia, Katowice).
Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lisboa).
Spain: Prof. Lourdes Munduate and Dr. Francisco Medina (University of Seville).
United Kingdom: Prof. Miguel Martínez-Lucio and Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

Riferimenti:

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Martinez Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labour Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227
- Munduate, L., Euwema, M., Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.

- Pulignano, V., Martinez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721