

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*
*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti***
scrivi a: selezione@adapt.it

Come si sono evolute le relazioni industriali nell'era della iperconnettività e della trasparenza? Quali sono le loro prospettive di sviluppo nella cornice della grande trasformazione del lavoro e della comunicazione? Domande ricorrenti, soprattutto in tempi recenti, **affrontate però da un punto di vista inusuale, quello di chi interpreta le relazioni industriali come un esperimento di "chimica sociale", un processo di relazione e comunicazione pubblica di alto valore strategico**, in grado di modernizzare i metodi di gestione del patrimonio umano delle imprese e stimolare la produttività. A farlo Maurizio Castro in occasione dell'[incontro con la Scuola di dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro](#) del 12 maggio scorso.

La dimensione pubblica delle relazioni industriali si declina almeno in due accezioni: una ristretta, che spiega i suoi effetti nel perimetro della fabbrica, intesa come comunicazione tra le parti sociali, ed una più universale, che ne valica i confini, indirizzando un messaggio all'opinione pubblica.

In passato, **la dimensione della comunicazione pubblica era pressoché assente nei processi di relazioni industriali** e veniva considerata come una funzione meramente di servizio. **Il lavoro era un tema confinato ad una narrazione di tipo istituzionale, riservata, leggibile dagli operatori che vi prendevano parte direttamente.** Questa concezione trovava un fondamento principalmente nella forte legittimazione dagli attori della rappresentanza coinvolti. L'alto livello di identificazione tra le Organizzazioni sindacali e datoriali e le loro basi di riferimento faceva sì che tali soggetti potessero interloquire con pieno mandato e totale autonomia. **Non vi era l'impellenza di comunicare un messaggio, anche di identità individuale, da parte del soggetto rappresentato,** data la piena coincidenza tra la sua essenza e il suo rappresentante.

Dagli anni '90 **il lavoro, acquisisce una sempre crescente centralità sul piano della narrazione pubblica delle sue dinamiche.** Le ragioni di questo processo sono differenti e

complesse. **I fenomeni della crisi della rappresentanza e della disintermediazione hanno indubbiamente avuto un peso specifico considerevole**, accompagnati a loro volta da cambiamenti economici e sociali, che hanno avuto ripercussioni significative sul lavoro e sulle politiche industriali, quali l'apertura del mercato a dimensioni sempre più globali e la crisi economica (quella del 1992 e quella del 2008, di proporzioni ancora maggiori).

Questo contesto è l'humus della progressiva **valorizzazione della contrattazione decentrata, pensata come strumento in grado di fornire soluzioni personalizzate a specifici problemi aziendali o territoriali.**

Il decentramento contrattuale ha determinato la necessità di intensificare **un dialogo costante tra le parti sociali e tra queste e il territorio** di riferimento, non solo limitato alla fase di contrattazione in senso stretto, ma progressivo, cercando di creare buone prassi di relazioni industriali intese come strumenti di **efficienza competitiva**, ma anche di **costruzione dell'identità dell'impresa.**

Sulla edificazione di un sistema di relazioni industriali sempre più cosciente della propria funzione in termini di relazione pubblica ha indubbiamente avuto un ruolo fondamentale anche la crescente influenza dei mezzi di comunicazione di massa e la modifica del loro tradizionale impianto.

La popolarizzazione di tutti i processi di comunicazione, l'avvento di nuovi media, la rapidità di creazione e diffusione delle notizie hanno contribuito a **modificare non solo le modalità di comunicazione sia interna all'azienda che esterna, ma anche la portata delle conseguenze che la gestione delle relazioni pubbliche può avere sulle decisioni aziendali.**

In questo contesto, comunicare la gestione di crisi o l'introduzione di nuovi modelli di gestione diventa un aspetto di importanza cruciale perché idoneo a definire o veicolare la propria identità - datoriale o sindacale - anche su larga scala, data la risonanza mediatica che possono acquisire sul piano, non solo locale, ma anche nazionale.

Queste, in sintesi, le coordinate del cambiamento tracciate da Castro.

Stewardship vs Leadership

Nelle relazioni industriali tradizionali, il comando era esercitato sotto forma di *stewardship*, inteso come esercizio delle responsabilità, e non del potere, per conto di una comunità che ha conferito a un soggetto l'incarico di rappresentarla. **Questa forma di guida è stata sostituita dalla logica della *leadership***. Oggi è evidente nel discorso sindacale e politico, laddove è sempre più frequente l'identificazione di un'organizzazione con il proprio leader.

Ideologia e Mobilità vs Emozione e Identità

Se un tempo **la base su cui poggiava il discorso pubblico era di carattere ideologico, oggi la narrazione ha un carattere di tipo emozionale**. L'ideologia è strettamente legata al carattere di mobilità, intesa come la capacità di mobilitare in nome di un presupposto e di un'identità valoriale comune.

Di converso, **il discorso pubblico, negoziale e politico attuale, si focalizza sul paradigma dell'identità**, come fedeltà narrativa del leader legata alla personalizzazione del discorso, che tuttavia non presenta alcun carattere ideologico e non richiama alcun elemento sotteso all'ideologia.

Lo *storytelling* è il classico esempio di come la narrazione attuata sia costruita sui paradigmi di emozione e identità.

Ragionamento vs Asserzione

Il tradizionale discorso negoziale era caratterizzato da un'articolata complessità. In altri termini, si basava su un ragionamento. Per rendere l'idea è bene evidenziare come gli

interventi dei leader sindacali e confindustriali di un tempo utilizzassero una sintassi particolarmente complessa e ricca di subordinate che servivano ad esprimere un ragionamento intrinsecamente complesso.

Al contrario, **il discorso pubblico odierno è sintatticamente costruito sull'indicativo presente, tempo che più si adatta a modalità assertive**, in cui l'obiettivo sembra essere il recepimento del messaggio e non la spiegazione del contenuto.

Compromesso vs Sopraffazione

Il compromesso è considerato la dimensione naturale del negoziato tradizionale. Infatti, un tempo, l'accordo si raggiungeva progressivamente dopo una serie di contrattazioni. **A questa logica sembra essersi sostituito oggi un approccio negoziale caratterizzato dall'elemento della sopraffazione**, su cui si basa tutto il percorso per giungere all'accordo.

Negoziato vs Seduzione

Gli strumenti della tecnica negoziale classica sono la persuasione e la convinzione. Essendo i soggetti negoziatori persone tendenzialmente incompatibili, attraverso la persuasione si tenta di convincere la controparte della propria posizione. **Nelle relazioni odierne, ciò si traduce in seduzione**, abbandonando l'oggetto della negoziazione a favore della ricerca di una comune nuova posizione.

Antagonismo vs Agonismo

Alla contrapposizione di interessi che la negoziazione di un tempo aveva lo scopo di ricomporre attorno ad un accordo, si contrappone ora, in alcuni casi, una competizione volta ad affermare la propria supremazia, anche prescindendo dalle più genuine dinamiche negoziali. **Il campo pubblico**

che si apre per le relazioni industriali si traduce così nella ricerca di un'espressione di forza che talvolta prescinde dal confronto diretto con una controparte, o, comunque un attore negoziale.

Conclusioni

Dalla sintesi del denso intervento che si è tentata di fare in questa sede, emerge che, in un contesto in continua evoluzione, le relazioni industriali non sono più quello che sono state per decenni e cioè negoziazione delle conseguenze di scelte gestionali. **Sono invece diventate esse stesse scelte gestionali, centrali nel momento costitutivo della strategia aziendale e della sua identità, e la loro dimensione tende ad essere esclusivamente "industriale" e sempre più rivolta all'esterno dell'azienda.**

Per interpretare tale cambiamento è necessario che gli operatori prendano atto del fatto che **la complessità della realtà nella quale si muovono non va temuta, ma affrontata con strumenti negoziali e partecipativi altrettanto complessi**, evitando semplificazioni che mal si attagliano alle dinamiche industriali attuali e traendo le opportunità di cui le sfide della contemporaneità sono foriere.

Trovare la miglior chiave interpretativa del cambiamento e metterla in atto è linfa vitale per il sistema della rappresentanza contemporaneo. Oggi si aprono, infatti, spazi importanti per le relazioni industriali a trazione locale, comunitaria e partecipativa il che genererà probabilmente cambiamenti profondi nella soggettività della rappresentanza, ma non nella sua esistenza, forza e ruolo.

Mariasole Barbato

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 @msole_barbato

Antonella Mauro

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 @a_mauro89

Scarica il **PDF** 