



Dalle "relazioni industriali" alle "relazioni persona-azienda"

a cura di Francesco Sardu
31 marzo 2002
con riconoscenza a Marco Biagi

"Rispondere alla domanda se gli assetti delle relazioni industriali in Europa continuino nella tradizione degli schemi pluralistici o non segnino, piuttosto, modificazioni di rilievo nella direzione di cultura e di istituti partecipativi non rappresenta certo un agevole esercizio intellettuale."

Così esordisce l'articolo di Marco Biagi dal titolo "Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa" pubblicato sul n° 9 di Impresa al plurale.

Persona strana il Biagi: professore, consulente del Governo, giornalista, ricercatore, ciclista, appassionato innovatore. Bisogna, scriveva, "dare il via a nuova stagione teorico-ricostruttiva nel campo delle relazioni industriali, sul presupposto -solo fino a un certo punto implicito- di superare l'attuale fase di inconcludenza e scarsa fondatezza della comparazione" e ancora "bisogna fare emergere una teoria alternativa a quella pluralista, in grado di valutare in termini complessivi quelli che sono i tratti salienti di ogni sistema di relazioni industriali, prima fra tutte l'esistenza di un conflitto, anche solo latente o potenziale, tra imprenditori e gruppi di lavoro organizzati."

In questa sede non vogliamo approfondire la tematica delle relazioni industriali né dare una valutazione su nuovi o vecchi provvedimenti legislativi in merito al lavoro. Desideriamo piuttosto, considerando non da ultimo il fatto che chi scrive ha competenze psicologiche e non giuridiche, considerare come il sistema di relazioni tra gruppi organizzati di lavoratori e management aziendali stia evolvendo verso nuove forme.

Adotteremo un'ottica di analisi evolutiva e pragmatica che considera "com'era" e "come è" il sistema di relazioni per ipotizzare quali saranno le "caratteristiche future", con la finalità di dimostrare come il conflitto sociale sbandierato da più parti e la rigidità negoziale mostrata da altre parti rappresentino tentativi di ostacolare il processo di sviluppo del nostro sistema sociale verso forme più attente al benessere delle persone siano esse manager o dipendenti.

Riprendiamo durante la trattazione lo Strumento Scale Evolutive Tenzionali, come concettualizzato da M. Bruscazioni. Il modello rappresenta il tentativo di leggere la realtà secondo uno schema a "gradini evolutivi" in cui ciascun gradino rappresenta un salto di qualità rispetto al gradino precedente.

La cultura della società liberata

Viviamo, oggi 2002, in una società tendenzialmente liberata (Bruscazioni M., 1994) dalla necessità delle persone di soddisfare i propri bisogni primari. Le persone, oggi 2002, agiscono tendenzialmente per raggiungere i propri personali desideri. Intendiamo dire che nella nostra società le persone non hanno più il problema di "mangiare per non morire di fame", quanto piuttosto sentono l'esigenza di "mangiare qualcosa di buono". Questo succede in termini psicologici in una situazione "alimentare"; proviamo a vedere cosa questo comporta in una situazione "economica".

La società dei desideri sposta lo scopo principale dei suoi attori dal profitto al benessere.

Perché il profitto, tipico obiettivo della società dei bisogni, da prodotto sta diventando sottoprodotto e chiunque voglia fare profitto non può più prescindere dal benessere altrui.

Riassumendo olisticamente le tappe evolutive dei sistemi culturali possiamo riconoscere tre fasi.



La **cultura della scarsità** è composta di norme e procedure, selezione e valutazione, controllo, comando, gruppi di lavoro, quantità, integrazione, prevalere delle strutture e dell'obiettivo, organizzazione gerarchica, focus sulla produttività, potere a somma zero, centralizzazione e rifiuto dei conflitti. La centratura è sul tentativo di eliminare il malessere, di dare risposta ai bisogni primari della persona, di "assicurarne la soddisfazione".

La **cultura della transizione** invece presenta i seguenti temi che ne caratterizzano la cultura: formazione, sviluppo, lavoro di gruppo, task force, differenziazione, flessibilità, negoziazione, utilizzo dei conflitti in maniera generativa, efficienza, organizzazione flessibile-funzionale. Il focus di questa cultura è sulla mobilità, la preparazione della risposta adeguata alla situazione. Il tentativo è quello di dare un significato "più evoluto" alla vita della persona non come semplice esperienza di soddisfazione di bisogni ma come significativa elaborazione di desideri di benessere.

La **cultura dell'abbondanza** comprende i seguenti elementi caratteristici: creatività, pluralismo, organizzazioni a rete, soggettività accettate ed utilizzate, organizzazioni come clima, ecologia, qualità del potere a somma variabile, pensiero strategico. Il focus è sulla generazione di nuove "cose" e di nuovi desideri; sui rapporti e le relazioni plurali; sull'aumento quali-quantitativo di esperienze di benessere o tendenti al benessere personale e soggettivo; su strategie olistiche di risoluzione dei problemi.

Il punto più chiaro dell'odierna evoluzione dell'organizzazione aziendale è l'emergere della soggettività. Questo è possibile perché è in atto un processo di interiorizzazione delle norme sociali, un decentramento delle verità ed un progressivo passaggio dall'idea di potere a somma zero a quello a somma variabile.

La managerialità dominante sta trasformandosi in imprenditorialità diffusa: la quantità si sta trasformando in qualità.

Il lavoro sta diventando una dimensione soggettivamente meno importante rispetto ad altre; le persone ora si dedicano ad attività di divertimento, salute, creatività, volontariato... le società fondate sul lavoro si stanno trasformando in società fondate sul tempo libero.

Il concetto di lavoro si è evoluto, e continua la sua evoluzione, passando da essere all'inizio del 1900: fisico, manuale, faticoso, di sofferenza e di sfruttamento, estremamente ripetitivo ad essere un secolo dopo: mentale e spesso creativo, interessante e piacevole, di gratificazione e realizzazione, estremamente vario, flessibile, "globale"; e comunque parziale, non totalizzante...

Non desideriamo dimenticare che alcune persone si trovano ancora oggi a dover fare i conti per mangiare, vogliamo sottolineare come l'evoluzione del sistema stia andando in una direzione che ci fa supporre che queste persone saranno sempre meno, nel senso che le loro situazioni "evolveranno" insieme al sistema.

Il punto su cui desideriamo porre l'accento è che non è oggi possibile continuare ad usare modelli e teorie elaborate per sistemi economici diversissimi da quelli odierni; che è necessario uno sforzo finalizzato all'elaborazione di nuove teorie e nuove pratiche nelle relazioni industriali.

Il rapporto persona - azienda nella società liberata

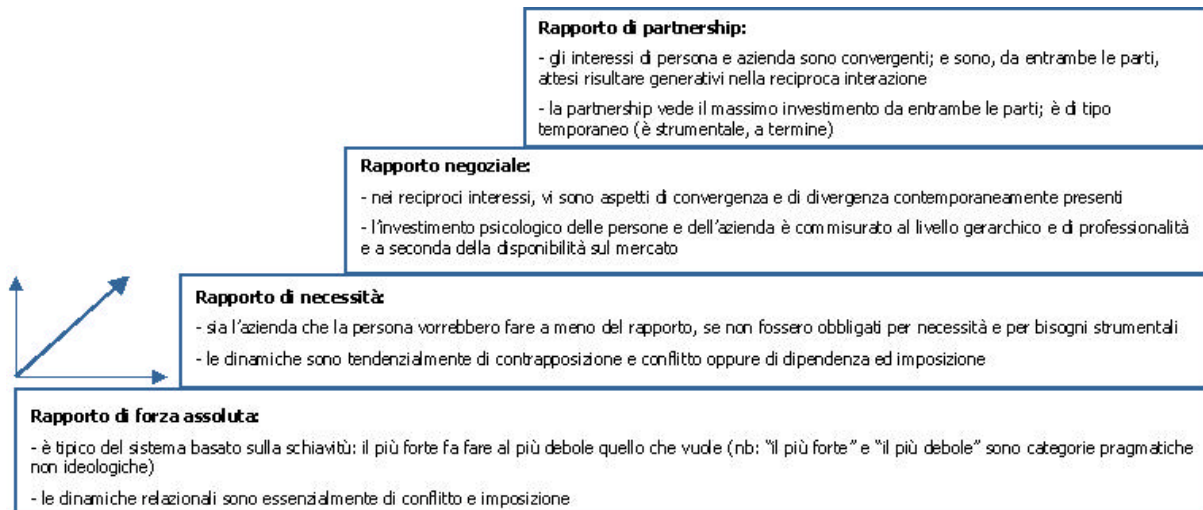
Lo strumento Scale Evolutive Tendenziali, applicato al sistema di relazioni industriali che in questo articolo chiameremo "relazioni persona-azienda", permette di:

ottenere una rappresentazione del "tipo di rapporto tra persona e azienda" in diversi momenti culturali;

prevedere le caratteristiche dei futuri rapporti persona-azienda;

introdurre elementi innovativi nella situazione di attuale irrigidimento delle posizioni e delle convinzioni ideologiche.

Dalle considerazioni svolte sino ad ora in merito all'evoluzione dei sistemi sociali sembra evidente come venga ridefinito (o comunque assuma toni originali) il tema delle "relazioni industriali" tra rappresentanze dei lavoratori e del management. Vediamo di ripercorrere le tappe che concettualmente definiscono il "contratto psicologico tra persona e azienda" integrando lo schema proposto da Bruscazioni (2000).



Rapporto di Forza Assoluta. L'individuo in questo tipo di rapporto è oggetto della forza e del dominio dell'azienda. È il rapporto che caratterizza la schiavitù e lo sfruttamento. Il rapporto è sbilanciato, decisamente a favore dei "padroni".

Rapporto di Necessità. Sia la persona che l'azienda farebbero volentieri a meno del rapporto se ciò fosse possibile (l'azienda se potesse automatizzare tutte le sue funzioni; l'individuo se potesse avere un altro lavoro o non avesse bisogno di guadagnare). Questo rapporto da origine a modalità relazionali contraddistinte da conflittualità e dipendenza con la conseguente riduzione di investimento reciproco nella relazione.

Rapporto di Negoziazione. Persone ed azienda sono portatori di interessi in parte convergenti ed in parte divergenti, in questa fase la relazione sarà dunque contraddistinta da aspetti di cooperazione e da aspetti di contrapposizione e dalla strutturazione del rapporto stesso sulla base di "rapporti di forza relativa". Gli interlocutori rappresentano molteplici interessi ed attori con l'idea di accrescere la propria forza contrattuale.

Rapporto di Partnership. In questa fase persona ed azienda generano nuovo valore nella e per la relazione alleandosi ed indirizzando i propri sforzi ad obiettivi specifici ed armonici.

Una lettura interessante dello strumento Scale Evolutive Tendenziale prevede di focalizzare l'attenzione "sull'alzata" dei diversi gradini. Con questa particolare considerazione possiamo descrivere l'elemento dinamico, il "salto di qualità" tra due gradini. I salti di qualità che si rilevano allora sono tre.

Salto di qualità da forza a necessità. Il salto avviene con l'uso della forza, della violenza da parte dell'interlocutore che è stato vittima della schiavitù. La dinamica è caratterizzata da rigidità e violenza.

Salto di qualità da necessità a negoziale. Il salto di qualità è facilitato dall'integrazione progressiva tra gli interlocutori, a volte da dinamiche conflittuali ed avanguardiste.

Salto di qualità da negoziale a partnership. È il salto di qualità forse più difficile e rischioso. Comporta per entrambi gli interlocutori l'acquisizione (o il desiderio di acquisire) una "mentalità di servizio" in grado di finalizzare gli sforzi e le energie al benessere proprio e dell'altro.

Questo sembra che sia successo nella storia dei sistemi sociali fino ad ora. Il salto che sta compiendo oggi il rapporto persona-azienda è quello tra rapporto negoziale e rapporto di partnership.



Un salto di qualità ostacolato oltre che dalle “resistenze” dall’attrezzatura metodologica e concettuale di cui disponiamo: le teorie giuridiche, del lavoro, delle relazioni sindacali ed industriali sono basate su modelli che consideravano situazioni e contesti decisamente diversi (ed arretrati) rispetto a quelli odierni. Il salto di qualità implica allora anche l’elaborazione di nuovi modelli e *frame* di riferimento in cui collocare l’esperienza lavorativa ed il rapporto tra persona e azienda mediato dal lavoro.

Spunti per una teoria delle relazioni industriali “liberata”

Vediamo ora di pensare a come questi spunti abbastanza generali e “astratti” possano concretizzarsi e su che aspetti sia possibile agire come facilitatori del processo evolutivo in atto.

Si tratta di abbandonare gli approcci basati sulla possibilità di uniformare gli individui per il soddisfacimento dei loro bisogni fisiologici; di aprire gli occhi a nuovi approcci basati sulle soggettività. Questo nell’ambito delle “relazioni industriali” significa passare da sistemi di contrattazione collettiva (centrata sui bisogni) a sistemi di contrattazione soggettiva (centrata sui desideri) in cui entrambi gli interlocutori godano di dignità contrattuale.

Il compito del management aziendale oltre a quello tradizionale di produrre profitto sarà quello di produrre benessere (per se, per i clienti interni ed esterni).

Il compito del sindacato moderno oltre a quello tradizionale di prevenire il malessere dei propri rappresentati deve essere quello innovativo di sviluppare il benessere e di rendere partecipi di tale benessere fasce sempre più ampie delle comunità di qualunque genere e tipo.

Dai modelli forti e stabili si sta passando a modelli “deboli” (nel senso di plastici ed elastici), non assoluti: la flessibilità e il *fai da tè*, la sperimentazione dominano la scena; sempre più spesso si trovano in contesti di lavoro autogestione, partecipazione, eccellenza, federalismo, privatizzazione. Le relazioni industriali (così come quelle sociali) saranno sempre più caratterizzate da relazioni a più interlocutori. È finito il tempo delle trattative interminabili, fatte nottetempo in stanze buie e segrete con lo scambio di favori e servizi. È arrivato il tempo di restituire dignità e forza al tema del lavoro. Esso non è più solo un’attività di sofferenza e schiavitù, paradigmi e modelli che ne descrivono le caratteristiche in questi termini suonano anacronistici oltre che inutili.

Le relazioni industriali oggi 2002 si avviano ad essere caratterizzate dalla ricerca del benessere soggettivo con la dignità riconosciuta di questo fine.

Questa evoluzione è correlata con lo sviluppo della società dei bisogni a quella dei desideri.

Dalla centralità dei bisogni che rende veramente tutti gli uomini uguali, determinati si passa alla centralità dei desideri che restituiscono agli uomini le proprie specificità e unicità. L’uomo bisognoso è un uomo semplice: il fine è che egli cessi di provare malessere e spesso basta poco perché ciò sia possibile; l’uomo desiderante è un uomo complesso: il fine è che egli aumenti il suo piacere e il suo benessere, in questo caso è difficile interpretare le reali esigenze degli uomini e non è possibile trincerarsi dietro scuse che non considerano la portata del fenomeno.

Il salto di qualità che sta compiendo il nostro sistema socio-economico, orientato al benessere, si basa su alcuni fattori:

- espansione di nuove esperienze, linguaggi, culture, tecnologie
- acquisizione di una mentalità di servizio, focalizzata sui desideri del cliente
- sviluppo di interventi focalizzati e strutturati sulle relazioni: in questo senso le relazioni saranno usate dagli interlocutori sfruttandone gli elementi costitutivi per raggiungere il benessere
- focalizzazione di strumenti e metodologie per la mappatura delle aspettative e dei desideri di benessere
- sviluppo delle capacità di tollerare l’ansia e l’ambiguità delle situazioni nuove.



La conclusione di questo discorso sta nella centralità del benessere. Il mondo del “lavoro benestante”: le classi dirigenti (politiche, sindacali, industriali) del nuovo mondo dovrebbero cominciare ad occuparsene operativamente. Occorre che gli interlocutori passino da considerare la vita come sofferenza a considerarla una fonte importante di divertimento e di gioia e che si adoperino perché lo sia veramente per il maggior numero di persone possibile.

Non possiamo più avere classi dirigenti politiche, sindacali, manageriali che ci fanno vergognare dei nostri desideri di benessere. Abbiamo bisogno di solidarietà e di possibilità di manifestarla. I valori che stanno orientando la cultura del nuovo mondo non sono meno nobili di quelli di ieri: cercare di stare meglio è altrettanto dignitoso che cercare di non stare male.

Oggi i nostri sistemi sociali stanno facendo il salto di qualità dalla fase di transizione a quella di benessere; con un attacco in corso per riportare la nostra società alla fase di scarsità, non sarà utile né facile usare il terrorismo per arrestare questa tendenza al benessere.

Lo sforzo intellettuale e professionale di marco Biagi era teso al rigore ed alla razionalità, era preoccupato delle asimmetrie che rendono diversi mercati e sistemi di organizzazione del lavoro in comunicanti tra loro. *Bisogna ridurre le asimmetrie, bisogna avvicinare i diversi mondi del lavoro, i “subordinati”, i “parasubordinati”, i tutelati ed i senza tutela.* Le asimmetrie secondo il professore sono molte a cominciare da quella che caratterizza il Nord e il Sud d’Italia per arrivare a quella tra “lavoratori dipendenti” e “cococo”.

La critica alle vecchie istanze ideologiche del sindacato si accompagnavano nei suoi scritti alle critiche per l’uso improprio da parte delle aziende di alcuni tipi di contratto di lavoro.

La ricerca di nuove soluzioni, anche parziali o magari fortemente limitate caratterizzava il suo approccio di studio e di intervento... strano tipo il Biagi.

Riferimenti Concettuali:

AA.VV.: Libro *Bianco sul mercato del lavoro in Italia*, Ministero del Lavoro, 2001, RM

Biagi Marco: *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali*, in *L’Impresa al Plurale*, n° 9 , 2002

Bruscaglioni Massimo: *La società liberata*, 1994, FrancoAngeli, MI

Spaltro Enzo: *Qualità*, 1995, Patron, PD



Index:

- 1. Marco Biagi e il lavoro**
- 2. Evoluzione della società del benessere**
- 3. Evoluzione del lavoro**
- 4. Evoluzione delle crucialità professionali**
- 5. Evoluzione del rapporto persona-azienda**
- 6. Evoluzione del sistema di relazioni industriali**
- 7. Spunti per le nuove relazioni persona-organizzazione**