

CONTINUITÀ E DISCONTINUITÀ NELLE ESPERIENZE DI PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALL'INNOVAZIONE PRODUTTIVA. PARTECIPAZIONE ISTITUZIONALE E PARTECIPAZIONE DIRETTA

di Anna M. Ponzellini, Giuseppe Della Rocca

Negli anni Settanta si assiste ai primi segnali di crisi del modello fordista di produzione dovuta alla diffusione dell'elettronica, alla differenziazione dei mercati e destandardizzazione dei prodotti e soprattutto alla crisi di consenso da parte della forza lavoro verso un modo di lavorare povero e dequalificato. Imprenditori, sindacati e Governi – in particolar modo nei paesi scandinavi e in Germania – diedero luogo a programmi congiunti di partecipazione “istituzionale” per la sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro. A oltre 40 anni di distanza, i nuovi paradigmi organizzativi ispirati al toyotismo e al *lean manufacturing* ripropongono in modi diversi il coinvolgimento dei lavoratori, prevalentemente attraverso il lavoro di gruppo e i sistemi di suggerimenti dal basso per il miglioramento continuo. Diversamente dalle precedenti, si tratta di esperienze di partecipazione “diretta” il cui unico o prevalente canale di promozione, per quanto riguarda l'Italia, è l'impresa. Il confronto tra queste due esperienze e l'analisi delle ragioni del successo e dell'insuccesso dell'una e dell'altra possono consentire una migliore comprensione delle vie che si aprono alle parti sociali e alle relazioni industriali per contribuire al miglioramento della produttività e insieme della qualità del lavoro.

During the '70s, manufacturing production starts to experience the crisis of work organization systems based on Taylor and Ford rules of production, due to the spread of electronics (processes and products), the shift from standard to more diverse product markets and, above all, due to employees' discontent over poor and unskilled jobs. Employers, unions and Governments of some countries – like Scandinavia and Germany – started joint programmes of what is known as “institutional” participation to implement new forms of work organization. After over 40 years, organizational innovation based on the Toyota production system and the lean manufacturing model is promoting a new version of employee involvement, mainly through teamworking and bottom-up staff suggestion schemes for continuous improvement. Contrary to what happened in that case, so far the only or main channel of implementation of these new forms of “direct” participation in Italy has been management or employer action. Comparing these two different experiences and analysing success and failures can enable social partners to better understand possible industrial relations strategies than can be adopted in order to contribute to improving both productivity and quality of working life.

1. INTRODUZIONE

In questo periodo di crisi economica e di denuncia della bassa produttività del sistema Italia è ricomparsa la discussione, oltre che la ricerca, sull'innovazione produttiva e sui nuovi metodi di organizzazione del lavoro. Come sempre la discussione oscilla tra coloro che enfatizzano il cambiamento e tendono a considerare l'ultima soluzione come quella

vincente e coloro che ne danno una visione pessimistica sottolineando il permanere, in fin dei conti, della vecchia logica della divisione funzionale dell'organizzazione, della parcelizzazione e dequalificazione del lavoro. In particolare nel settore manifatturiero un importante ruolo di innovazione è oggi dato dall'introduzione dei metodi che appartengono all'area della *lean production*. Tra questi, il *World Class Manufacturing* (WCM) adottato da FIAT a partire dal 2008 in sostituzione del modello industriale di *Fabbrica integrata*, che aveva un'alta valenza tecnologica più che organizzativa. Secondo i suoi promotori, il WCM – applicazione evoluta dei principi della *lean production* – propone una definizione molto rigorosa delle tecniche e dei metodi (tecnici, ma anche manageriali) di produzione, garantisce una maggiore continuità del flusso, un uso più mirato delle tecnologie, una partecipazione dei lavoratori per il miglioramento e il controllo della produzione, una verifica dei risultati con sistemi standardizzati di *audit* e di valutazione.

L'intento di questo articolo non è tanto quello di entrare nel merito della contrapposizione tra ottimisti e pessimisti rispetto al miglioramento delle condizioni di lavoro. Riteniamo infatti assodato che, a partire dagli anni Settanta con la crisi endogena del taylorismo (Butera, 1972), vi sia stato un progressivo miglioramento delle condizioni ergonomiche e anche delle competenze del lavoro, così come sia cambiato il grado di integrazione tra funzioni, ruoli e posizioni di lavoro in particolare nel settore manifatturiero nei paesi OCSE. Obiettivo più specifico di questa discussione è invece quello di soffermarsi sul significato e sul grado di continuità o discontinuità della *partecipazione del lavoro* ai processi produttivi.

Il termine "partecipazione" è soggetto a varie modalità di lettura e a questioni che in parte si cercherà di chiarire. In primo luogo se, ad esempio, partecipazione e coinvolgimento siano tra loro sinonimi. Se, e in che modo, la partecipazione dia luogo a una maggiore discrezionalità e condivisione di potere al lavoro esecutivo rispetto agli altri livelli gerarchico-funzionali dell'organizzazione. Se per partecipazione si intenda una maggiore comunicazione attraverso suggerimenti, briefing e altre forme di comunicazione o se sia invece anche inerente alle decisioni che hanno a che fare con l'arricchimento e la progettazione delle mansioni o se, ancora, sia legata ad aspetti di gestione del personale come le retribuzioni connesse alla prestazione individuale e/o alla performance dell'impresa. In secondo luogo, se e fino a che punto la partecipazione sia inerente ai rapporti tra parti sociali. Ad esempio di recente la Fondazione europea per la qualità della vita di lavoro di Dublino, nelle sue indagini sulle condizioni di lavoro, ha coniato il termine *partecipazione diretta* distinguendola dalla *partecipazione istituzionale*, quella che siamo abituati a conoscere perché prevista per legge o da regole esterne all'impresa e che consente la partecipazione delle rappresentanze elette dai lavoratori.

Un utile esercizio per rispondere a queste domande potrebbe essere quello di riflettere sull'esperienza di oggi rispetto ad altre, in questo caso quella che ha caratterizzato gli anni Settanta, di forte partecipazione istituzionale, per individuarne le principali differenze e gli aspetti di continuità. In tale prospettiva è utile riassumere e confrontare questi due momenti dell'innovazione dell'organizzazione del lavoro. Da un lato, la formula, degli anni Settanta, delle *nuove forme di organizzazione del lavoro* attraverso i gruppi autonomi o semiautonomi di lavoro e altri aspetti come la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni rivolte al miglioramento della discrezionalità e della professionalità del lavoro. Dall'altra, *lean production*, *suggerimenti* e *team di lavoro*: un modello produttivo composto da molti ingredienti del precedente ma rivolto al miglioramento dell'intero sistema, con un flusso più stringente per evitare gli sprechi e con un più intenso ricorso a procedure formali come leve per promuovere il miglioramento continuo dei processi.

Entrambe le esperienze cercano di coniugare il tema della produttività dell'impresa con quello della partecipazione e della qualità del lavoro: una questione da sempre controversa, certamente per quanto riguarda gli ultimi 50 anni, nell'ambito delle nuove forme di organizzazione del lavoro industriale. Si tratta di cambiamenti che, anche simbolicamente, hanno contraddistinto due epoche diverse e sono a loro volta diversi, nonostante alcune similitudini, visto che nei primi è forte l'enfasi sul miglioramento della qualità del lavoro e sulla partecipazione sindacale, mentre nei secondi è maggiore quella sul miglioramento continuo dell'organizzazione e sulla produttività dell'intero sistema. Nel primo caso l'avvio e la diffusione sono avvenuti soprattutto sulla spinta del movimento operaio sindacale con un riconoscimento esplicito, in alcuni paesi, dai Governi attraverso programmi specifici, istituiti dagli stessi, di miglioramento della qualità del lavoro e della produttività; mentre per il WCM e le altre esperienze di cambiamento del lavoro originate dalla filosofia dell'organizzazione snella, il principale promotore e, in alcuni casi, unico canale di implementazione e diffusione, è stata l'impresa.

2. LE "NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO" DEGLI ANNI SETTANTA E LA PARTECIPAZIONE ISTITUZIONALE

Le nuove forme di organizzazione del lavoro degli anni Sessanta e Settanta hanno cercato di conseguire maggiore produttività attraverso il miglioramento della qualità del lavoro in alcuni paesi OCSE, quali ad esempio quelli scandinavi, Germania, Olanda, Stati Uniti e in parte Gran Bretagna e Canada (Della Rocca, 1982). Da un lato, le nuove forme di organizzazione rispondevano per gli imprenditori a esigenze di produttività, in un contesto di cambiamenti tecnologici nei prodotti e nei processi (grazie alla diffusione dell'elettronica), di mercato (con una maggiore varietà della gamma dei prodotti), di schemi di organizzazione (più flessibili rispetto alle esigenze di un mercato ormai saturo di prodotti standard e uniformi). Dall'altro, queste forme di innovazione organizzativa rispondevano anche a una crisi di consenso verso un modo di lavorare povero di capacità professionali e di gestione dei processi di produzione: crisi resa anche esplicita dai conflitti di lavoro e dalla crescita del potere contrattuale del sindacato. Di qui la diffusione di programmi di governi, di istituzioni (ad esempio la Fondazione europea di Dublino) e di associazioni che avevano come principale finalità l'implementazione e lo sviluppo della Qualità della vita di lavoro (QWL).

In alcuni paesi, ad esempio quelli scandinavi, i sindacati si rendevano conto dei limiti della loro stessa partecipazione ai Consigli di amministrazione o ai Comitati di direzione, nella misura in cui la partecipazione a questi organismi non poteva di per sé cambiare la qualità del lavoro in modo significativo a un operaio comune. Anche scienziati sociali come Emery e Thorsrud (1969) sostennero che solo con la partecipazione dei lavoratori al miglioramento delle condizioni del lavoro sarebbe stato possibile conseguire risultati soddisfacenti. Sulla base di queste conclusioni, l'attenzione si spostò sulla partecipazione dei lavoratori alla progettazione delle mansioni e dell'organizzazione, e principalmente sui gruppi autonomi e semiautonomi di lavoro (Davis, Taylor, 1972). Particolare attenzione fu dedicata, in questi paesi, ai risultati degli esperimenti del Tavistock Institute di Londra realizzati nelle British Coal Mines, dove i lavoratori avevano organizzato essi stessi compositi gruppi di lavoro, assumendo anche la responsabilità della produzione. Una tassonomia del grado di intensità di queste forme di autoregolamentazione la ritroviamo in Gulowsen (1972).

Di qui la diffusione dell'idea di gruppo autoregolamentato, le cui esperienze di matrice istituzionale più conosciute, tra i paesi più sopra citati, sono state quelle di Svezia e Germania. Nel primo caso l'innovazione negli stabilimenti automobilistici Volvo e in altre aziende e il programma del sindacato dei lavoratori manuali, che va sotto il nome di *Industrial Democracy* del 1971, trasformato in legge nel 1976. La legge stabilisce il diritto del lavoratore, oltre che a contrattare, a partecipare e autodeterminare il proprio lavoro (Associazione svedese degli imprenditori, 1978). Del secondo esempio sono note le esperienze nei settori automobilistico, siderurgico ed elettronico e il programma governativo di Umanizzazione del lavoro (*Program Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens*) del 1978.

Le esperienze sono un vero e proprio arcipelago di innovazioni e sono difficilmente classificabili. Scompare comunque dagli assemblaggi la linea lunga e al suo posto intervengono inizialmente dei sottoassemblaggi indipendenti, composti da pochi operai (sino a 30) per arrivare a gruppi o unità di lavoro più piccoli il cui principio distintivo è la responsabilità di produrre un prodotto o sottoprodotto completo. In alcuni casi questo si traduce in un aumento di autonomia che va dalla possibilità di decisione (parziale o totale) sulla distribuzione interna dei compiti e su compiti addizionali del gruppo, ai metodi di produzione individuale, alla scelta del proprio coordinatore interno, sino a poter influenzare i metodi di produzione in generale, a poter definire la qualità e le quantità di produzione e così via. Si tratta di fasi di quella che si può chiamare *la frontiera dell'autoregolamentazione*: l'autonomia progressiva sul collaudo e rettifica della qualità del prodotto, sulla manutenzione ordinaria di parte delle macchine e delle attrezzature, sull'interdipendenza nelle informazioni e nella rotazione tra posti. Molti aspetti consentivano l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni individuali oltre che la rotazione.

L'esperienza forse più significativa di autoregolamentazione operaia è stata quella della sperimentazione allo stabilimento automobilistico Volvo di Kalmar, in cui si arrivò all'abolizione delle linee a ritmo vincolato dalla macchina o dal convogliatore e al ritorno del montaggio su banconi individuali con un allargamento o arricchimento delle mansioni e con tempi di lavorazione individuale per unità di prodotto superiori ai 10 minuti. L'integrazione del gruppo non viene più imposta dal ritmo vincolato, ma attraverso l'indicazione da parte dell'azienda di standard e obiettivi di produzione da conseguire per l'intero gruppo, con un premio collettivo legato al loro raggiungimento. L'esperienza di Kalmar fu chiusa perché ritenuta poco produttiva mentre anche altre esperienze analoghe furono riviste. Il cambiamento di rotta nell'organizzazione aziendale fu dovuto al successo dell'industria giapponese e dei modelli di organizzazione *lean*, che supplirono alla scarsa efficacia e coordinamento del flusso di produzione e agli eccessivi sprechi dei magazzini intermedi che il precedente sistema autoregolato comportava. Durante la sperimentazione, infatti, la mancanza di un ritmo vincolato dalle macchine impediva che si realizzasse un'integrazione tecnico-produttiva completa: gli operai agivano in base agli spazi di discrezionalità consentiti e diventava difficile, in un sistema autoregolamentato, il controllo dei tempi complessivi del flusso del processo di produzione.

In quegli anni la partecipazione istituzionale del sindacato svolse un'importante funzione di sussidiarietà e di incentivazione delle nuove forme di organizzazione del lavoro. Il ruolo del sindacato come promotore del cambiamento dell'organizzazione del lavoro si basava su un forte riconoscimento istituzionale dei diritti di partecipazione accanto a quelli di contrattazione. Così almeno si legge dall'esperienza internazionale e, in particolare, i casi di Svezia e Germania sono a testimoniare questo principio: il cambiamento dei metodi e dell'organizzazione del lavoro non può essere il risultato di un conflitto e di un nego-

ziato, ma di un rapporto di partecipazione tra parti sociali e, per questo, i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro sono intervenuti entro una cornice istituzionale che separa le procedure e gli attori della contrattazione da quelli della partecipazione. Non a caso, sia nei Consigli del lavoro tedeschi che nei Comitati misti di gestione nei paesi scandinavi, le parti sociali per conseguire decisioni congiunte sono soggette a specifici vincoli (obbligo di astensione dal conflitto) e a riconoscere i risultati della sperimentazione come prioritari rispetto a quelli contrattuali.

Le ragioni di questa separazione possono essere più d'una. L'argomentazione più ricorrente è che l'innovazione congiunta richiede un rapporto di fiducia tra le parti e il reciproco riconoscimento del comune interesse a migliorare la produttività e la qualità del lavoro, condizione questa non sempre ottenibile al di fuori di un quadro legislativo e istituzionale. Ma esistono altre ragioni per tenere separate partecipazione e contrattazione, la più importante e dirimente è che *la contrattazione è uno strumento poco adeguato per accompagnare il processo di innovazione*. L'innovazione, com'è ovunque riconosciuto, prevede un percorso per prova ed errore, i cui risultati non possono essere previsti *ex ante* sia per quanto riguarda le caratteristiche della nuova organizzazione che delle nuove condizioni di lavoro. L'innovazione è un percorso incerto, nel quale una delle possibilità può essere, come in tutte le sperimentazioni, di tornare al punto di partenza.

Il grado di successo di un'innovazione organizzativa va infatti valutato non solo sui risultati finali ma anche su quelli intermedi durante la sperimentazione; quindi la gestione del cambiamento richiede alle parti sociali non solo di condividere interessi comuni ma anche spazi di verifica congiunta per decidere sulle numerose alternative che di solito intervengono durante il percorso. I risultati finali di un processo di questo tipo bypassano il tavolo negoziale vero e proprio perché gran parte delle soluzioni viene conseguita prima dell'attività di negoziazione vera e propria. Vi è poi un'ultima ragione. Per tutelare o incrementare la qualità del lavoro è necessario un sindacato che abbia come finalità il controllo non solo degli effetti dell'organizzazione sui lavoratori (orari, qualifiche, tempi e ritmi), ma del merito stesso del cambiamento organizzativo. Un sindacato, come dice l'esperienza scandinava, che cerca di intervenire anche sulle cause che danno origine a condizioni di lavoro e a lavori poco qualificati e competenti.

Il caso italiano non è assimilabile a quello dei paesi citati. La contrattazione, come unica funzione prevista nelle relazioni industriali, fa sì che preferibilmente il sindacato sia indotto a contrattare *la fenomenologia della condizione operaia e non le sue cause*. Non è parte del DNA del sindacato italiano la disponibilità a essere coinvolto in modo istituzionale nella progettazione di nuove forme dell'organizzazione del lavoro. Limite che non ha escluso comunque l'adesione occasionale a interventi di implementazione di nuove forme di organizzazione. L'esempio, ancora oggi citato, di miglioramento della qualità del lavoro e di lungimiranza del sindacato è quello di Olivetti. Negli anni Settanta i sindacati alla Olivetti sono stati tra i primi a rivendicare una diversa organizzazione del lavoro, come raccontano Federico Butera e Giovanni de Witt (2011), in un clima sindacale, quello della Federazione lavoratori metalmeccanici di Torino, descritto da un altro autore come "di ricerca della difficile utopia del possibile" (De Amicis, 2010). L'accordo del 1971 è il primo in cui un'azienda si impegna preventivamente con i sindacati ad arricchire il lavoro. I sindacati lamentavano i danni alla salute psicologica dei lavoratori e i limiti della loro crescita professionale provocati dal lavoro parcellare e dequalificato. La direzione fu pronta a coinvolgere sindacato e lavoratori: un'azienda aperta, molto dissimile nelle politiche del personale dalla maggioranza delle aziende italiane, con un *management* e staff tecnici non solo pronti, ma

anche buoni conoscitori sia delle dimensioni tecnico-organizzative che delle politiche e degli strumenti di implementazione della qualità del lavoro.

Nonostante queste premesse, è importante notare che l'accordo del 1971 in Olivetti *non è un accordo sulla codeterminazione* dell'organizzazione del lavoro, né definisce una responsabilità del sindacato nella conduzione del progetto che porterà alla revisione del lavoro agli assemblaggi delle macchine da calcolo e alla costituzione delle Unità di montaggio integrate (UMI), chiamate, in generale, Isole di montaggio. Nonostante i risultati siano stati considerati positivi dal sindacato – in particolare, è bene ricordarlo, nel caso di produzione della Logos 50/60 fu superata l'idea della lavorazione su ritmo vincolato di linea e il lavoro di montaggio fu trasferito su banconi, con una soluzione in parte simile a quello della Volvo –, il progetto di riorganizzazione *era e rimaneva dell'azienda*. Il sindacato anche in questo caso scelse la via di impegnare l'azienda in modo prioritario non sui contenuti dell'innovazione ma sui temi contrattuali tradizionali – passaggi di categoria, indennità, richiesta di elevati tempi di addestramento, organici – senza necessariamente incidere sulle prerogative e poteri manageriali.

3. LE ESPERIENZE RECENTI DI *LEAN MANUFACTURING* E LA PARTECIPAZIONE DIRETTA

I processi produttivi ispirati al *lean manufacturing* e, più in generale, i nuovi modelli di organizzazione introdotti nelle produzioni (o nei servizi) su larga scala e in ambienti a forte concentrazione di lavoro esecutivo – che si tratti di fabbrica, di call center o di grande magazzino – richiedono, per il loro pieno funzionamento il contributo attivo e intelligente dei lavoratori alla realizzazione dei risultati produttivi. A differenza anche del recente passato, infatti, le nuove metodologie non sono tanto guidate dall'obiettivo di ottimizzare il sistema tecnico (come nel caso della Fabbrica integrata sperimentata da FIAT alla fine del secolo scorso), secondo la filosofia dominante nella fase dell'automazione, che tendeva ad assoggettare gli aspetti sociali e gli assetti organizzativi al primato delle tecnologie *labour-saving*; all'opposto, sono spinte *dall'idea della centralità dell'organizzazione* e dall'importanza della scelta organizzativa (Bartezzaghi, Brivio, 2013).

Infatti, per questo sistema di produzione che fonda la propria efficienza sul principio della differenziazione del mercato e dei servizi, per garantire la perfetta correlazione tra beni prodotti e domanda di mercato l'enfasi posta sull'organizzazione è obbligata: secondo Benjamin Coriat (1991) è *un pensare all'inverso* rispetto al mercato e ai metodi della produzione di massa di Taylor e Ford, finalizzati invece a ridurre i costi di beni con quantità progressivamente crescenti e con un numero ristretto di prodotti standard. Il principio che più di ogni altro contraddistingue questa organizzazione è proprio la partecipazione dei lavoratori. Infatti, un sistema produttivo che cerca di assecondare la domanda del cliente nei tempi e nella qualità, facendo ricorso a risorse tecnologiche, di magazzino e di spazi sempre meno ridondanti non può fare a meno dell'intenzionalità e affidabilità attiva del lavoro.

I nuovi sistemi di produzione si concentrano particolarmente su quei processi in cui il lavoro umano rimane non sostituibile dalla tecnologia e hanno l'obiettivo di estrarre margini importanti di produttività non più soltanto dallo sforzo fisico degli operatori, mirato alla semplice esecuzione di compiti preordinati, ma da una collaborazione attiva, intelligente e parzialmente discrezionale, mirata alla realizzazione di target produttivi e di servizio. Insomma, benché schiettamente guidata dagli interessi del capitale e non da una rivalutazio-

ne di quella “progettazione organizzativa partecipata” ispirata all’approccio socio-tecnico promosso ormai molti anni fa dal Tavistock Institute di Londra proprio come antidoto al determinismo tecnologico, questa nuova filosofia organizzativa riconosce, pur all’interno di processi organizzativi e di sistemi di controllo molto strutturati, *l’importanza cruciale dei lavoratori e del loro contributo per il successo dell’impresa*.

Anche se l’applicazione della *lean* nel manifatturiero prevede ancora ritmi vincolati in modo sequenziale con tempi individuali ridotti, la produzione è organizzata sulla base di metodologie come il *Total Quality Management* (TQM), il *Total Productive Management* (TPM), il *Just in Time* (JIT), il *Kaizen*, che hanno come obiettivi comuni la flessibilità della produzione, la riduzione degli sprechi e il miglioramento continuo e che, proprio in funzione di questo, richiedono agli operatori di intervenire in molti modi, che vanno spesso oltre il ruolo definito dai mansionari, con azioni che presuppongono l’uso di capacità cognitive complesse e non solo di semplici operazioni manuali: per esempio, agli operai è spesso richiesto di effettuare piccoli interventi di manutenzione, di effettuare in autonomia piccole variazioni delle procedure, di cooperare coi colleghi per la soluzione di problemi legati alle tecnologie o al funzionamento dei processi, di prendersi cura dei materiali e degli attrezzi di lavoro, di risparmiare sui consumi energetici, di prevenire guasti alle macchine e infortuni ecc. Inoltre, in tutti i sistemi tipicamente generati dal toyotismo, una delle formule più diffuse di coinvolgimento consiste nella richiesta agli operatori di dare suggerimenti per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti. Più raramente, sia in alcuni casi industriali sia, più spesso, nelle attività commerciali e di servizio, ai team di lavoratori è consentito di operare interventi autonomi di aggiustamento degli orari di produzione e/o di lavoro, anche se naturalmente sempre all’interno dei target di produzione e degli standard di risultato previsti (Pero, Ponzellini, 2015).

È giusto chiedersi fino a che punto esperienze di questo genere possano essere considerate effettive esperienze di partecipazione. Per capire cosa stia realmente succedendo, occorre però sgombrare il campo da alcuni approcci fuorvianti. In primo luogo, sarà utile rinfrescare l’uso delle parole. Nell’analizzare le forme di partecipazione dei lavoratori, e in particolare di quella che chiamiamo “partecipazione diretta” nel senso di non mediata dai rappresentanti sindacali, si usa spesso *la vecchia contrapposizione tra coinvolgimento e partecipazione*, a significare un ruolo attivo piuttosto che passivo degli operatori nel sistema produttivo. Tuttavia, usare queste due espressioni come una (ideologica) dicotomia non aiuta a capire i cambiamenti che stanno avvenendo nel ruolo degli operatori: cambiamenti che stanno probabilmente lungo un *continuum* che va da forme in cui è prevalente un’azione eterodiretta (dal *management*, dalla cultura d’impresa ecc.) a forme in cui esistono e sono misurabili spazi di effettiva autonomia organizzativa (talvolta collettiva, qualche volta nelle recenti esperienze, anche individuale).

A riprova di questo, a una certa distanza dal dibattito italiano, la Fondazione europea di Dublino usa il termine “coinvolgimento dei dipendenti” (*employee involvement*), distinguendone due dimensioni principali mutuata dalle ricerche di Duncan Gallie (2001): l’autonomia nei compiti (*task discretion*) – ovvero l’influenza che i dipendenti possono esercitare sui propri compiti immediati – e la partecipazione organizzativa (*organisational participation*) – ovvero l’influenza che essi esercitano sull’organizzazione del lavoro (Eurofound, 2013). La Fondazione considera, dunque, le due dimensioni lungo una scala, ma ricomprende entrambe nel coinvolgimento.

In secondo luogo, giova *distinguere tra pratica HRM (la cui finalità è gestire le persone in quanto risorse) e struttura organizzativa (la cui finalità è distribuire le attività e coordinarle)*.

Molte delle pratiche innovative che in qualche modo sono state introdotte dai nuovi paradigmi di produzione e di servizio orientati alla rapidità, alla qualità e all'efficienza ("zero scorte, zero scarti") – come il lavorare in team, il coinvolgimento periodico degli operatori in sessioni di informazione sui cicli produttivi, la formazione, la valutazione, i premi collegati ai suggerimenti per il miglioramento continuo – sono state analizzate all'interno degli studi che fanno riferimento all'approccio *High Performace Work Organisation* (HPWO), quindi nell'ottica tipica degli studi di management (Lynch, 2012; Leoni, 2012; Eurofound, 2012). Ma sarebbe sbagliato appiattire la portata innovativa di questi cambiamenti dei modi di lavorare sulla mera pratica, più o meno sofisticata, di gestione delle risorse umane. Accanto agli aspetti tipicamente gestionali, che certamente esistono e sono tesi a favorire la motivazione dei lavoratori, i nuovi modelli produttivi hanno infatti cambiato l'organizzazione stessa del lavoro: la distribuzione delle mansioni, i ruoli, lo sviluppo delle competenze, le relazioni tra gli operatori, le relazioni gerarchiche, il modello di coordinamento. Cambiamenti certamente realizzati a intensità variabile nei diversi ambienti tecnologici e nelle concrete esperienze aziendali: fin dalle origini, nelle esperienze di applicazione del toyotismo esistono infatti versioni più spinte verso l'autoregolazione operaia e versioni in cui i margini di autonomia degli operatori appaiono più ristretti e "la autoregolazione più finalizzata alla (mera) autorazionalizzazione" (Cattero, 1995).

Un buon esempio dell'utilità di questa distinzione emerge dallo schema del lavoro in team, in particolare analizzando il classico "team operaio". La squadra operaia non è una formula motivazionale, è una struttura organizzativa: prevede una certa distribuzione delle mansioni che include anche un sistema di rotazione e di polivalenza, modalità di relazione cooperativa tra gli operatori, abilità estranee alla mansione tecnica come la capacità di cooperare, compiti non inerenti al ruolo tradizionale operaio come formulare suggerimenti, a volte compiti di gestione dei tempi o dell'uso delle tecnologie e prevede l'introduzione di un ruolo particolare che è quello del *team leader*. Anche la squadra delle cassiere in un grande magazzino non è una formula motivazionale, è una microstruttura che ha deleghe precise: nell'adeguare gli orari di lavoro ai flussi di clientela, nel gestire le sostituzioni, nel formulare proposte di miglioramento.

Per venire all'esperienza FIAT, nelle realtà dove il WCM è più avanzato – come negli stabilimenti di Pomigliano, Melfi, Sevel – è evidente un netto miglioramento della qualità del lavoro: quella più visibile è a livello di ambiente di lavoro e di ergonomia ma, attraverso la rotazione delle mansioni e l'introduzione del sistema dei suggerimenti per il miglioramento, si è verificato anche un discreto ampliamento dei ruoli operai. Il sistema dei suggerimenti (che piovono a centinaia, come in tutte le realtà aziendali dove è stato introdotto) ha indubbiamente incontrato il favore dei lavoratori e ha contribuito a creare quel "senso di contare di più" di cui parla la ricerca FIM-CISL (Cipriani *et al.*, 2014), proprio perché in fondo risponde al bisogno fondamentale delle persone di essere soggetti e protagonisti della propria vicenda lavorativa ed esistenziale. Dalla stessa indagine, nella percezione del cambiamento da parte degli operai, altri aspetti emergono come più critici, tra questi un possibile aumento dello stress, forse per l'"ingaggio cognitivo", forse per l'eliminazione dei tempi morti. Il WCM non ha modificato sostanzialmente il ritmo vincolato della linea; e il tempo di ciascuna operazione, anche dopo accurati bilanciamenti ergonomici, è rimasto molto basso (poco più di un minuto). Tuttavia, il nuovo sistema non solo ha ottenuto un maggior consenso operaio in virtù di miglioramenti delle percezioni "soggettive" dei lavoratori – motivazione, soddisfazione, espressione di sé – ma ha modificato "oggettivamente" il processo decisionale spostandolo verso il basso e i ruoli operai.

Resta comunque complicato dare oggi una valutazione del team operaio. Nella nuova FIAT, il team – formato da sei persone più un operaio team leader – funziona come micro-struttura di produzione e controllo della produttività (intesa come rapidità e soluzione di problemi) e in qualche misura come ambito di sviluppo professionale. È costruito attorno alla figura del team leader, che è di fatto la figura-chiave del nuovo sistema, al centro di tutta la gestione HR: i team leader sono selezionati con cura, seguono un training molto approfondito che prevede anche esperienze in altri stabilimenti e sono oggetto di costante coinvolgimento. Come in altre organizzazioni, anche in FIAT il profilo di competenze del team leader è incerto: non sono più centrali quelle tecniche, prevalgono quelle manageriali. Anche se è figura operaia, raramente occupa una postazione di lavoro, il suo ruolo consiste a tempo pieno nella capacità di insegnare ai nuovi, di motivare, di tenere insieme la squadra: caratteristiche che ne fanno una sorta di “*coach* per la produttività”. Tuttavia, lo spazio di autonomia del team è limitato alle fermate della linea (che accadono raramente) e alle decisioni su come organizzare la rotazione delle postazioni (chi ruota e le cadenze della rotazione): non è poco ma non è abbastanza.

La valutazione dell’impatto sul lavoro dei nuovi metodi ha aperto un interessante dibattito. In passato, i cambiamenti del lavoro esecutivo collegati al post-fordismo sono stati valutati, con occhio più o meno pessimista, oltre che sul miglioramento delle condizioni di lavoro – su cui tutti gli studiosi convengono – sulla base di criteri riferiti ad alcune dimensioni della professionalità: sostanzialmente, il prevalere del cosiddetto *job enrichment* rispetto al cosiddetto *job enlargement*, oppure lo scarto tra l’aumento (comprovato) della responsabilità e l’aumento (non evidente) dell’autonomia (Bonazzi, 1993; Negrelli, 2000). Proseguendo su questa strada e premettendo che sarebbe opportuno avere a disposizione analisi più approfondite, si possono fare alcune parziali osservazioni sui cambiamenti prodotti dalle innovazioni organizzative più recenti. Nelle realtà osservate, la responsabilità individuale del lavoratore appare aumentata dovunque; l’autonomia invece è più critica, vista la pervasività dei sistemi di controllo in parte incorporati nell’automazione, in parte nel controllo sociale proprio del lavoro in team. Tuttavia, una certa delega verso il basso del potere manageriale appare evidente e rappresenta l’aspetto indiscutibile del passaggio al post-fordismo.

L’ampliamento del ruolo degli operatori – che siano operai delle linee di montaggio o operatori nei servizi – non spazia solo dall’uso delle capacità cognitive (di analisi e di *problem solving*) a quello dei talenti trasversali (come la capacità di cooperare), ma comprende anche dimensioni diverse e meno codificabili dai tradizionali sistemi di classificazione professionale e attraverso la vecchia lente del *job enrichment*. Intanto, l’organizzazione è al centro e lo sviluppo si realizza più come sviluppo organizzativo che come sviluppo professionale (nel senso tradizionale del lavoro artigiano). In secondo luogo, i nuovi sistemi organizzativi sembrano funzionare come leve di potenziamento di alcune delle capacità dei lavoratori, un potenziamento che in qualche modo non è distante dal senso che ha dato loro Amartya Sen (1985).

Se i nuovi sistemi prevedono il coinvolgimento della soggettività dei lavoratori, si potrebbe obiettare che essa è manipolabile attraverso le pratiche di gestione delle risorse umane, e può darsi che in parte lo sia; ma non si dovrebbe fare torto alle persone considerandole (paternalisticamente) meri strumenti al servizio degli obiettivi degli altri. Contribuire alla creazione di valore per l’azienda può essere una scelta, non implica necessariamente la passiva adesione al progetto aziendale. In questo senso, crediamo che si possa parlare di partecipazione.

4. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nella prima parte dell'articolo abbiamo "riletto" gli esiti delle sperimentazioni del movimento per la qualità del lavoro negli anni Settanta, nella seconda i risultati delle recenti esperienze d'innovazione organizzativa trainate dall'approccio della *lean production*. Non c'è dubbio – come osserva Cattero (1995) – che le esperienze più recenti di cambiamento dell'organizzazione del lavoro e coinvolgimento dei dipendenti non siano che un "lontano parente" di quell'utopia dell'autogestione del lavoro operaio che si auguravano Kern e Schumann (1984) e di quella frontiera dell'autoregolamentazione, in fondo mai pienamente realizzata, del programma di Umanizzazione del lavoro operaio in Germania e dei gruppi autonomi e semiautonomi alla Volvo e in altre realtà nordeuropee.

In realtà, quella degli anni Settanta fu una stagione fervida ma breve. Al termine del decennio era già chiaro che le promesse dell'approccio socio-tecnico, di creare nuovi schemi di organizzazione del lavoro e nuovi ruoli professionali che tenessero in equilibrio le esigenze del sistema tecnico-produttivo e i bisogni sociali attraverso la "progettazione congiunta" tra *management* e rappresentanti dei lavoratori, erano tutt'altro che facili da realizzare. Da un lato, infatti, non si erano fatti i conti con la strada che avrebbe preso il capitalismo globale e con i vincoli sempre più stringenti imposti dalla competizione del mercato che entra nelle fabbriche e s'impone all'organizzazione della produzione: una concorrenza inimmaginabile alla Volvo degli anni Settanta e a cui solo sistemi sofisticati di risparmio sugli sprechi di produzione e innovazione anche micro dei processi, come quelli introdotti dai sistemi di *lean manufacturing*, hanno potuto rispondere. Dall'altro, la stessa utopia dell'autoregolamentazione era messa alla prova dal progressivo indebolimento, in tutto il mondo occidentale, delle istituzioni di rappresentanza del lavoro. Non a caso, delle diversità tra le due esperienze e i due momenti storici che abbiamo analizzato colpisce innanzitutto il fatto che, pur avendo molti obiettivi simili siano state guidate la prima dal movimento dei lavoratori, la seconda dalle scelte del *management*.

In generale, possiamo concludere che nelle esperienze di nuova organizzazione del lavoro degli anni Settanta – guidate dalle parti sociali attraverso la partecipazione istituzionale – l'enfasi era innanzitutto posta sul conseguimento, a livello collettivo, della qualità del lavoro attraverso l'introduzione di gruppi di lavoro semiautonomi e l'incremento delle capacità professionali individuali. Di qui la riduzione e la scomparsa delle linee di assemblaggio lunghe, sostituite con linee di produzione e di montaggio più corte, sotto-assemblaggi con pochi addetti, sino ad arrivare a unità di lavoro più piccole. Soprattutto nella loro versione più radicale, queste esperienze non ebbero successo perché ritenute poco efficienti a causa della scarsa efficacia dei flussi aziendali e degli eccessivi sprechi di stoccaggio. Hanno contribuito in ogni caso ad avviare una stagione di sperimentazione e di riflessione sul cambiamento delle mansioni e dei ruoli (prevalentemente tecnici), come sull'importanza del lavoro di gruppo.

Diversamente, nelle esperienze più recenti di organizzazione *lean* – guidate prevalentemente dalle strategie manageriali – l'enfasi è posta sulla partecipazione diretta dei lavoratori all'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso: flessibilità della risposta al mercato, riduzione degli sprechi e miglioramento continuo del processo e del prodotto. Nel lavoro operaio, anche se i progressi ergonomici relativi alle singole postazioni sono evidenti, i tempi standard di esecuzione di ogni compito restano ridotti e i ritmi di lavoro strettamente vincolati alle macchine. L'organizzazione del lavoro si basa sui team di lavoro, responsabilizzati al raggiungimento dei target quanti-qualitativi di produzione e dotati di relativa autonomia nella

rotazione delle mansioni e in altri (limitati) ambiti decisionali, tra cui a volte quelli che riguardano l'adeguamento dei tempi di produzione/servizio con i tempi personali. Quantomeno nel caso italiano, si tratta di un modello di organizzazione e di partecipazione che non è quasi mai oggetto di contrattazione. Il coinvolgimento della rappresentanza dei lavoratori avviene solo nei casi in cui esistono rapporti strutturati di fiducia tra le parti e, a livello internazionale, nei paesi con una radicata prassi e regole di partecipazione istituzionale.

La domanda che possiamo farci a questo punto è quanto sia possibile, nel caso delle recenti innovazioni organizzative guidate dai sistemi *lean manufacturing*, migliorare l'equilibrio tra esigenze tecnico-produttive e bisogni e aspettative sociali: per dirla alla Coriat (1991), passare dal "coinvolgimento sollecitato" al "coinvolgimento negoziato". Possiamo cominciare con l'osservare che esistono casi di applicazione dei nuovi modelli più o meno evoluti sul piano sociale. Alcuni, come oggi sembrerebbe anche quello adottato da FIAT, appaiono francamente titubanti rispetto allo spazio da dare alla partecipazione dei lavoratori, alcuni si sono fermati a metà, altri addirittura sono tornati indietro. Sarebbe però sbagliato "derubricare" i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dei ruoli operativi realizzati attraverso i nuovi modelli di *lean production* al mero livello di *tools* di *Human Resources Management* per accrescere la motivazione al lavoro o a mere formule di passivo coinvolgimento, senza vederne i concreti, ancorché angusti, spazi di *empowerment* dei lavoratori – nel senso letterale di "delega e trasferimento di potere" (Piccardo, 1995) – dacché le persone vengono messe in grado di operare scelte, per quanto parziali, che li riguardano direttamente.

Possiamo giudicare gli spazi aperti alla partecipazione dall'esperienza più recente con sguardo ottimista o pessimista, come succede da trent'anni nel dibattito degli studiosi. È importante però giudicare anche con occhi nuovi, adatti ai cambiamenti antropologici del lavoro che sono avvenuti in questi decenni. Il primo e più importante è che la dimensione della partecipazione che allora si coniugava in modo prevalentemente collettivo – uno spazio di potere collettivo sulle prerogative manageriali – si deve declinare adesso anche rispetto a un'idea di accrescimento della libertà individuale. In questo senso, per esempio, l'aumento della responsabilità individuale sui risultati del lavoro può costituire un incremento, e non una riduzione, della libertà e della qualità del lavoro. In sintesi, se i fattori utilizzati negli anni Settanta per giudicare gli spazi di partecipazione erano il "controllo operaio" (come esercizio di potere collettivo) e la professionalità (il mito del sapere operaio e del mestiere) adesso, per poter connotare come "realisticamente partecipativo" un assetto organizzativo è più importante usare fattori che descrivono anche ambiti di potenziamento collettivi e individuali nuovi: l'apprendimento di capacità organizzative (trasversali), il contare di più nell'organizzazione, il controllo sul proprio tempo e quindi sull'equilibrio tra lavoro e vita personale.

Di certo, il clima sociale in cui si realizza il cambiamento non è il più adatto a massimizzarne l'impatto sociale, data la riduzione del potere della rappresentanza del lavoro e, in particolare per il caso italiano, data la cronica carenza di un clima di fiducia tra le parti che permetta di negoziare contestualmente innovazione organizzativa, miglioramenti della qualità della vita ed espansione della democrazia. Va tuttavia segnalato che in paesi in cui vige la distinzione formale tra azione partecipativa e azione contrattuale, le innovazioni che promuovono la partecipazione diretta sono spesso governate ricorrendo a forme di partecipazione istituzionale. La partecipazione istituzionale come procedura separata dalla contrattazione permette, infatti, che si instauri un rapporto di fiducia tra le parti, che il percorso di cambiamento proceda per prova ed errore senza risultati stabiliti *ex ante* come spesso viene previsto da una procedura contrattuale. La partecipazione istituzionale po-

trebbe quindi dare maggiore impulso alla partecipazione diretta proprio perché consente maggiore flessibilità ed evita il ricorso al conflitto, ma nello stesso tempo può permettere alla rappresentanza del lavoro maggiori diritti di intervento e di veto sulle prerogative manageriali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ASSOCIAZIONE SVEDESE DEGLI IMPRENDITORI (1978), *Le riforme dell'organizzazione del lavoro in Svezia*, Isedi, Milano.
- BARTEZZAGHI E., BRIVIO O. (2013), *Organizzazione, metodo e tecnologia in Taylor: lettura critica e aspetti di attualità*, in R. Zuffo (a cura di), *Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo*, Franco Angeli, Milano.
- BONAZZI G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla FIAT Auto*, il Mulino, Bologna.
- BUTERA F. (1972), *I frantumi ricomposti, struttura e ideologia nel declino del "taylorismo" in America*, Marsilio, Padova.
- BUTERA F., DE WITT G. (2011), *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, il Mulino, Bologna.
- CATTERO B. (1995), *Partecipanti o partecipati? Lettera aperta ai sindacati sul caso tedesco*, "Meridiana", 21, pp. 195-232.
- CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L. (2014), *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World Class Manufacturing in FIAT*, Paper presentato al convegno dell'Associazione italiana di ingegneria gestionale (AIG), 20 ottobre 2014.
- CORLAT B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Dedalo, Bari.
- DAVIS L., TAYLOR C. (1972), *Design of jobs*, Penguin Books, Harmondsworth.
- DE AMICIS N. (2010), *La difficile utopia del possibile*, Ediesse, Roma.
- DELLA ROCCA G. (1982), *Sindacato e organizzazione del lavoro. Analisi comparata del sistema di Relazioni Industriali in cinque paesi*, Franco Angeli, Milano.
- EMERY F., THORSRUUD E. (1969), *Form and content in Industrial Democracy*, Tavistock Institute, London.
- EUROFOUND (2012), *Work organisation and innovation*, in <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/72/en/1/EF1272EN.pdf>.
- ID. (2013), *Workplace innovation*, in <https://eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/>.
- GALLIE D., FELSTEAD A., GREEN F. (2001), *Employment policies and organizational commitment in Britain 1992-97*, "Journal of Management Studies", 38.
- GULOWSEN J. (1972), *A measure of Work Group Autonomy*, in L. Davis, C. Taylor, *Design of jobs*, Penguin Books, Harmondsworth.
- KERN H., SCHUMANN M. (1991), *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione* (1984), Einaudi, Torino.
- LEONI R. (2012), *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa, gestione delle relazioni di lavoro*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 2.
- LO, LAUDSORGANISATIONEN I SVERIGE (1971), *Industrial democracy in Sweden*, LO.
- LYNCH L. (2012), *The evolving nature of high performance workplace practices in the United States*, in A. Bryson (ed.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, vol. 13, EGPL, Bingley (UK) pp. 267-309.
- NEGRELLO S. (a cura di) (2000), *Prato verde, prato rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella FIAT del duemila*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- PERO L., PONZELLINI A. M. (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in D. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*, il Mulino, Bologna.
- PICCARDO C. (1995), *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina, Milano.
- Program Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens* (1978), Bundesminister Volker Hauff 3 unveränderte Auflage, Bonn.
- SEN A. (1985), *Commodities and capabilities*, Elsevier Science Publishing, New York-North-Holland Sole distributors for the USA and Canada (1 ed.).