

## COME IL LAVORO PUÒ ACCOMPAGNARE I CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

di Mimmo Carrieri

---

I nuovi modelli organizzativi, come il WCM introdotto negli stabilimenti FIAT, costituiscono la sfida maggiore per tutti gli attori in questa fase. Come mette in evidenza la ricerca promossa dalla FIM-CISL, gli effetti principali appaiono positivi tanto in relazione alla crescita della produttività che della qualità del lavoro e della condizione lavorativa. Ma nello stesso tempo tale indagine mostra anche nuovi problemi e aspetti critici che richiedono a tutti i soggetti un impegno per soluzioni più avanzate. Per questa ragione gli attori collettivi e le relazioni industriali possono giocare un ruolo chiave al fine di completare e migliorare questo processo. Un aspetto centrale riguarda lo sviluppo della partecipazione dei lavoratori, in modo da collegare le prassi di partecipazione diretta e organizzativa con le forme di partecipazione indiretta e strategica. La via da imboccare con maggiore decisione e bilanciamento appare quella del decentramento contrattuale intelligente e selettivo, in modo da responsabilizzare con maggiore forza gli attori che operano a livello micro e aziendale.

The new organizational models inside the Italian companies, as the World Class Manufacturing adopted by the FIAT group, constitute the major challenge for all actors. The research promoted by FIM-CISL gives some evidence about different positive outcomes: the increase in productivity as in the quality of work. But that shows also new problems and critical points that need to be addressed with innovative solutions. In this scenario, the collective actors and industrial relations could play a key role in accomplishing and improving this process. An important question involves the growth of workers' participation, with the aim of linking the actual practices of direct and organizational participation to new forms of indirect and strategic participation. The way ahead is that of decentralization in collective bargaining. But decentralization needs to be duly selected and well balanced, in order to increase the commitment of the actors at plant and shop floor level.

---

### 1. GLI EFFETTI DELL'INTRODUZIONE DEL WCM

Ancora una volta sono le innovazioni nell'organizzazione del lavoro a trainare interrogativi ed effetti sulla condizione di lavoro e sul ruolo che possono giocare gli attori sociali, in primo luogo i sindacati. L'introduzione negli scorsi anni del *World Class Manufacturing* (WCM) in FIAT ha prodotto una scossa, che costringe tutti a interrogarsi in modi diversi da quelli precedenti. In particolare, la questione cruciale è se sia possibile spostare verso l'alto contemporaneamente l'aumento di produttività dell'azienda e il grado di soddisfazione del lavoro. Questa coppia era tradizionalmente esclusa dall'applicazione dei modelli organiz-

zativi taylor-fordisti classici, nei quali viveva piuttosto come un'antinomia: l'incremento dei volumi produttivi si conquistava nella sostanza a prezzo di una, più o meno significativa, estenuazione dei lavoratori.

La promessa di una conciliazione prendeva corpo solo in seguito, e attraverso l'affermazione della produzione snella di marca giapponese, che riorientava verso la qualità gli obiettivi aziendali e poggiava sull'aspettativa di un maggior coinvolgimento dei lavoratori.

La stessa sfida viene oggi riproposta e attualizzata dal WCM (in una linea innovativa e di discontinuità come sostiene Pero, in questo numero), che ha preso corpo nel nuovo secolo, e che indica la strada maestra nell'ottimizzazione del processo produttivo tanto quantitativo che qualitativo: e su entrambe le dimensioni richiede ai lavoratori una cooperazione impegnativa ma intelligente.

Si tratta di un approccio in cui sono forti l'iniziativa e l'imprinting manageriali, ma questo conduce a chiedersi se non possa essere potenziato (e di conseguenza apprezzato di più) il ruolo dei lavoratori e delle loro rappresentanze. Insomma di quell'apparato, formale e informale, che definiamo come relazioni industriali, e che è stato fin qui il canale più importante per calibrare un equilibrio tra gli interessi delle due parti, tra la spinta incessante al miglioramento continuo e i vantaggi possibili e immaginabili in termini di qualità e soddisfazione del lavoro. Possono svolgere una funzione utile, e di che tipo, le relazioni industriali davanti a queste coordinate produttive in parte inedite? Le quali – non dimentichiamolo – per quanto importanti, coinvolgono solo un pezzo di mondo manifatturiero. E non dimentichiamo neppure che nel nostro settore dell'auto si assiste ormai da tempo a un ulteriore fattore complicante, che consiste nella frattura in apparenza insanabile tra la FIOM e gli altri sindacati presenti in quelle aziende.

Il modo migliore per introdurre il tema è soffermarsi sulla lettura che ne danno i lavoratori direttamente interessati. E a questo soccorre la ricerca che è stata recentemente condotta per conto della FIM-CISL nei diversi stabilimenti del gruppo FIAT, la quale fornisce uno spaccato molto vivo di un cambiamento in atto: organizzativo, ma anche sociale.

Come tutte le ricerche sociali promosse o vicine alle grandi organizzazioni di rappresentanza è importante perché rivitalizza – con gli opportuni aggiornamenti – la tradizione delle inchieste operaie. E questa ci fornisce sicuramente il ritratto di operai cambiati e in corso di evoluzione: che portano altri mattoni a quella riconfigurazione del lavoro “dopo la classe”, di cui ha parlato Accornero (si veda in particolare Accornero, 2009a).

A questo punto sorge però un quesito. Qual è il ritratto giusto di questi operai? È quello, fornito da questa ricerca, di operai aperti al nuovo modello organizzativo e sostanzialmente consenzienti, almeno verso i suoi aspetti migliori? Oppure quello fornito qualche anno fa, molto più desolante e critico, dalla ricerca condotta dalla FIOM sui lavoratori metalmeccanici (come si può vedere da Como, 2008, e da Garibaldo, Rebecchi, 2008)? Certo quell'indagine di massa della FIOM (circa 100.000 rispondenti) riguardava tutto il settore metalmeccanico e si è svolta quando di WCM non si parlava ancora (almeno nelle sue versioni più strutturate). Ma essa offre un quadro diametralmente diverso, se non opposto all'altra. Lavoratori segnati da una condizione di lavoro peggiorata e da trattamenti complessivi considerati comunque insoddisfacenti.

Entrambe queste ricerche ci informano su come i lavoratori percepiscono e vivono i diversi aspetti del lavoro, e con quali atteggiamenti e comportamenti.

## 2. L'INCHIESTA DI "MASSA" DELLA FIOM

Qualche considerazione sintetica intorno alla ricerca FIOM (visto che essa appare comunque rilevante, ma anche datata). Essa si muove entro un'ottica che, per convenzione e ragioni simboliche, potremmo definire "peggiorista". Il suo segretario generale dell'epoca, Gianni Rinaldini, suggellava i dati elaborati dai ricercatori con il commento relativo alla conferma di un tendenziale 'peggioramento' della condizione lavorativa.

In realtà nonostante questa sintesi molto critica, il quadro che emergeva, spigolando tra le cifre delle risposte, risultava meno monodimensionale e più chiaroscurale (come in generale succede nelle ricerche). A conferma della presenza di uno scenario in movimento e non consolidato si rintracciano tra i numeri sia dati che confermano la persistenza di operazioni ripetitive (svolte dal 65% dei metalmeccanici interpellati) che altre informazioni in controtendenza: come ad esempio il 64% che dichiarava di ruotare su più mansioni, uno dei segnali importanti di modelli più avanzati e coinvolgenti.

Anche altre indagini sociali degli stessi anni (come ad esempio quella coordinata da Carrieri e Damiano, 2011) attestano tendenze analoghe di cambiamenti organizzativi con effetti spesso ambivalenti. Da un lato l'attestazione del fatto che molte aziende e lavoratori sono investiti da innovazioni qualche volta rilevanti. Da un altro che, in una parte non piccola dell'apparato produttivo, sono rintracciabili sopravvivenze di attività più ripetitive e parcellizzate, spesso inserite in una catena organizzativa più stringente, e accompagnata da spinte ulteriori verso l'innalzamento della performance.

Possiamo effettuare qualche piccola chiosa in relazione a questa indagine FIOM.

La prima è la sua ambizione a interpretare l'insieme dei profili sociali e lavorativi presenti nel mondo metalmeccanico. Cosa che ha comportato un investimento impressionante di risorse organizzative, che ha condotto alla distribuzione di circa 400.000 questionari e alla raccolta di circa 100.000<sup>1</sup>. Sono numeri molto rilevanti che identificano la più grossa ricerca mai effettuata: con immaginabili problemi rilevanti, in relazione tanto all'acquisizione dei questionari compilati che ai fini della loro elaborazione.

La seconda notazione si presenta intrecciata alla prima per correggerne la portata. Nonostante questo sforzo imponente è restato largamente fuori dal campo effettivo della ricerca un pezzo importante di imprese, che coincide con quelle di dimensione più piccola, che risultano decisamente sottorappresentate. In effetti, dalle imprese fino a 15 dipendenti, le più piccole, ma anche le più diffuse nella nostra realtà produttiva, sono arrivati solo l'1,3% dei questionari, e in quelle al di sotto dei 50 dipendenti ne sono stati raccolti solo l'11,9% (si vedano a questo riguardo le osservazioni perplesse di Accornero, 2009b).

Dunque un evidente sottodimensionamento, che ci lascia in parte spiazzati e con molti buchi informativi. Oltre che con la sensazione di una conoscenza asimmetrica che non riesce a raggiungere la parte più corposa (e meno nota) dei lavoratori e delle aziende nel settore metalmeccanico. Probabilmente questa difficoltà – che ovviamente ha ragioni oggettive e non va imputata a scelte soggettive – segnala la problematicità del rapporto dei sindacati tutti con questo universo, e nello stesso tempo il fatto che la loro reale rappresentatività non accompagni in modo sincronico le evoluzioni del settore, fornendo dello stesso una fotografia sfocata e comunque invecchiata.

<sup>1</sup> Insomma i tre quarti dei destinatari non hanno in realtà inteso partecipare attraverso la compilazione del questionario. A ben vedere non si tratta proprio di un indice di successo.

### 3. L'INDAGINE PROMOSSA DALLA FIM

Facciamo qualche commento più esteso, invece, riguardo all'indagine promossa dalla FIM, intanto perché più fresca, e poi perché più strettamente legata agli interrogativi intorno agli impatti sociali dei nuovi modelli organizzativi. Per continuare nella semplificazione potremmo dire che essa si colloca piuttosto dentro un'ispirazione "migliorista", che cerca di evidenziare in primo luogo gli aspetti positivi e le potenzialità connesse all'applicazione del nuovo modello. Al punto che il gradimento dei lavoratori attraverso la comparazione tra i diversi stabilimenti FIAT appare crescente quanto più è stringente l'applicazione del WCM (le osservazioni si basano sul rapporto intermedio di Cipriani *et al.*, 2015, e sui dati in esso contenuti).

L'indagine ha avuto come fuoco quello di analizzare i mutamenti nelle condizioni di lavoro a seguito dell'introduzione del WCM, le prassi di "coinvolgimento" e di "partecipazione" dei lavoratori che ne sono derivate, insieme alle percezioni e alle opinioni manifestate al riguardo dai lavoratori intervistati, in particolare in rapporto alle diverse fasi di implementazione di questo modello di innovazione organizzativa<sup>2</sup>.

I risultati portano a ritenere, secondo i ricercatori, che vi sia una "diffusa percezione del vantaggio portato dal WCM ai lavoratori". Infatti "si lavora meglio, con meno fatica e in condizioni ambientali migliori (soprattutto per la sicurezza, l'ordine e la pulizia)".

Viene però segnalata la percezione che il lavoro sia allo stesso tempo diventato più intenso e più vincolato.

È questa la "doppia pista", aperta ma problematica, su cui si muovono i ricercatori. Il lavoro è diventato meno pesante e meglio organizzato, ma allo stesso tempo, a causa dell'abolizione dei tempi morti, esso viene visto in molti casi come più serrato.

Anche su altri aspetti si rintraccia un'analoga ambivalenza. Tale aspetto si ripropone per i contenuti cognitivi del lavoro. Anche in questo caso si trova in via generale un apprezzamento da parte degli operai. Ma nello stesso tempo essi si lamentano che "non vi sia il tempo necessario per discutere nel team e con il team leader i risultati dell'impegno a migliorare".

Analogo discorso per i suggerimenti di miglioramento che vengono dai dipendenti. Da un lato questa pratica viene considerata come un riconoscimento dell'intelligenza e del contributo proposti dai lavoratori. Da un altro lato vengono avanzate molte critiche per il sistema di ricompensa e per i feedback ricevuti.

L'indagine attesta che l'età e la scolarità dei lavoratori hanno un qualche peso ai fini della piena affermazione del nuovo modello, ma non sono determinanti. Tali variabili possono influenzare modalità e tempi con i quali l'innovazione viene implementata ma non il risultato finale.

Nell'insieme, l'applicazione del modello e il suo riconoscimento sociale avvengono per gradi. I punteggi più elevati in materia di percezione dei miglioramenti si registrano nelle fasi operative più avanzate e negli stabilimenti (come quello di Pomigliano) nei quali non solo il processo di messa in opera è più avanzato, ma risulta anche più generalizzato e integrato il nuovo corso produttivo. Dunque, come spiegano i ricercatori, solo nella fase finale

<sup>2</sup> Sono stati analizzati circa 5.000 questionari, somministrati in modo da coprire l'universo degli stabilimenti FIAT. Anche in questo caso, come nella ricerca FIOM, ci troviamo di fronte a un campione molto ampio, che dunque consente di registrare in modo attendibile alcune opinioni dei lavoratori, pur senza basarsi su una compiuta rappresentatività statistica. Per integrare le informazioni raccolte e affinarle, i ricercatori hanno anche fatto ricorso alla tecnica dei focus group.

di piena applicazione del WCM “i lavoratori apprezzano un completo e pieno cambio di modello, mentre nelle fasi intermedie e iniziali vengono apprezzati solo miglioramenti locali e specifici su alcuni temi”. Ad esempio *in itinere* risultano maggiori le critiche verso alcune dimensioni, come quelle della fatica e dello stress, oltre che dell’incompleta organizzazione del lavoro in team. Invece su altri aspetti i miglioramenti vengono percepiti da subito come positivi: dall’ambiente e sicurezza, ai suggerimenti e alla soddisfazione verso l’impresa. Alcuni oggetti più specifici come quello evocato dall’aumento “dell’impegno di intelligenza richiesto” risultano in generale di portata più modesta, salvo nelle realtà – come appunto Pomigliano – nelle quali la spinta verso un coinvolgimento ‘concettuale’ appare già più evoluta e pronunciata.

Il senso del lavoro appare rafforzato in linea di tendenza nelle rappresentazioni che ne danno i lavoratori. Emerge nell’insieme una diffusa identificazione con le buone pratiche che derivano dalla vita aziendale, le quali vanno dal miglioramento della qualità del prodotto alla riduzione degli sprechi in fabbrica.

Ma a questo aumento di “senso del lavoro” non corrisponde un incremento equivalente della percezione della sua accresciuta rilevanza: restano una minoranza, pur dentro questo contesto non ostile, quanti dichiarano che “sentono di contare di più”.

Insomma un cambiamento è in atto e produce una serie di miglioramenti che appaiono avvantaggiare tanto l’azienda che i dipendenti (ma non mancano le letture critiche: si veda Leonardi, 2015). Ma è un cambiamento visto con favore – almeno dagli intervistati, però ci sono forse sacche di maggiore ostilità non intercettate – che tuttavia anche a essi appare come trainato dall’alto. E che dunque si affaccia dietro una via gerarchica prodotta fondamentalmente dall’iniziativa manageriale. Cosa che non sarebbe di per sé negativa, se essa non comportasse anche un minore investimento sull’apporto attivo dei lavoratori e sulla loro possibilità di fornire un contributo maggiore a plasmare il concreto meccanismo organizzativo. Insomma quella che sembra più carente, o comunque da sviluppare, è la dimensione che potremmo definire come partecipazione dei lavoratori: tanto nella sua variante più bassa e meccanica di contribuire a migliorare gli effetti delle scelte organizzative, che, ancora di più, in quella più alta e ambiziosa di incidere processualmente sulla definizione stessa dei cambiamenti organizzativi.

#### 4. VALUTAZIONI POSITIVE MA ANCHE CONTRADDIZIONI E CRITICITÀ

Dunque la ricerca intende mostrare se e come i lavoratori valutino positivamente i cambiamenti nell’organizzazione produttiva, tanto dal lato della riduzione di sforzi inutili, che da quello del miglioramento complessivo di alcune operazioni e processi.

La risposta a questo interrogativo appare positiva, con alcune importanti sottolineature.

La prima è che gli andamenti della valutazione positiva degli interpellati si differenziano a seconda dei siti produttivi, e risultano comunque più significativi in quelli che hanno accelerato la traduzione pratica del WCM.

La seconda è che questo – nonostante i chiaroscuri su cui torneremo – segnala un’inversione di tendenza rispetto all’atteggiamento verso il loro lavoro da parte di una fascia crescente di operai dell’auto. Questi operai ci appaiono più evoluti e densi di competenze dei loro predecessori, tanto da assomigliare decisamente meno all’operaio generico delle tradizionali fabbriche metalmeccaniche. Sono operai stimolati a svolgere più mansioni, e ad assumersi più responsabilità: e queste sono certamente due importanti cesure con

il passato. Non è casuale che siano proprio i più giovani, con una maggiore disponibilità verso l'apprendimento organizzativo dei nuovi moduli, ad assecondare con maggiore convinzione questa transizione verso un assetto più stimolante.

Ma soprattutto sono operai i quali – con le differenziazioni, le incertezze e le tensioni che restano irrisolte – segnalano una maggiore identificazione verso il proprio lavoro e, sia pure indirettamente, un incremento nel proprio grado di soddisfazione.

Tradizionalmente le ricerche in materia, da quelle gloriose dell'ISVET in poi, hanno evidenziato i non lineari percorsi di evoluzione del lavoro e di soddisfazione da parte dei lavoratori italiani. Anche nelle indagini campionarie più recenti (come in Carrieri, Damiano, 2011) si manifesta un qualche incremento nel grado di soddisfazione dell'insieme dei lavoratori dipendenti, con punte che arrivano al 90% all'interno del campo dei lavoratori autonomi: sommando le risposte che indicano buono e abbastanza in materia di soddisfazione (quindi non conteggiando soltanto quelli che esprimono il massimo gradimento). Ma all'interno di questo scenario, in apparenza migliorato o positivo, vengono notate sacche estese di sotto-soddisfazione o comunque di basso gradimento, che vedono in prima fila i lavoratori operai, o altre figure caratterizzate da mansioni esecutive e da scarsa qualificazione professionale. È vero che questo ritratto, per così dire "positivo", appare non del tutto confermato dalle *survey* internazionali, come quelle della Fondazione di Dublino (si veda European Foundation, 2012). In queste indagini periodiche (anch'esse basate su interviste), la posizione dei lavoratori italiani appare più bassa tanto nelle percentuali di soddisfazione, che nelle graduatorie comparate in materia (come ricorda argomentando Negrelli, 2013): anche se va considerato che dentro queste elaborazioni vengono considerate solo le risposte della fascia alta (quindi denotanti un alto grado di soddisfazione). Comunque una limitata generalizzazione della soddisfazione, segnalata dalla Fondazione o da altre fonti, trova anch'essa ragione nello scarso sviluppo di posizioni lavorative di natura più cognitiva e collegate all'introduzione estesa di modelli organizzativi basati sulla conoscenza. Insomma a tirare l'Italia verso il basso sono le persistenti occupazioni industriali tradizionali e l'insieme di quelle manuali e poco qualificate.

Ecco perché ci troviamo di fronte a una novità di portata rilevante, e che va oltre le fabbriche indagate.

Sembrerebbe che si stia attivando un circolo virtuoso, forse per la prima volta, che riesce a favorire contestualmente contenuti lavorativi più ricchi, cambiamenti ergonomici significativi e una rispondenza positiva da parte dei lavoratori interessati.

Non parliamo esplicitamente di soddisfazione perché in realtà nella ricerca questa dimensione non viene esplorata nella sua specificità (cioè attraverso una domanda *ad hoc*). E peraltro la soddisfazione va considerata come una sintesi tra diverse variabili di prevalente natura soggettiva. Piuttosto ci vengono fornite delle informazioni di natura più indiretta, che ci approssimano al concetto di soddisfazione. Siamo cioè in grado di dire che è in atto un'innovazione organizzativa che comporta un arricchimento della qualità del lavoro (non uguale per tutti, e con gradi diversi di accettazione). E nello stesso tempo che si profila una dinamica positiva degli impatti sia sul versante di un contesto lavorativo migliorato e più favorevole, che su quello di processi (i team di lavoro) più partecipati e caratterizzati da una maggiore varietà di mansioni.

È vero che nella ricerca vengono segnalati anche degli aspetti che si muovono in una direzione almeno in parte diversa: la percezione di un maggiore stress complessivo, collegato all'introduzione di un modello organizzativo più performativo, e nel suo insieme decisamente "troppo" serrato. Queste ultime variabili possono condizionare il giudizio generale,



e dunque ridurre il diagramma della soddisfazione. Il punto importante da sottolineare, però – e da ulteriormente indagare –, riguarda il fatto che una parte crescente degli operai investiti dal WCM sembra ricevere, almeno secondo la loro percezione, un arricchimento professionale e nella qualità del lavoro, che consente di portarli fuori dal piano inclinato consueto di un lavoro meramente parcellizzato e ripetitivo.

#### 5. COME FARE I CONTI CON LE INNOVAZIONI VOLUTE DALLA FIAT NELLA SUA RICONFIGURAZIONE FCA

L'indagine promossa dalla FIM ha evitato domande precise sul ruolo delle relazioni industriali, probabilmente per non enfatizzare la portata delle ricorrenti divisioni tra i sindacati. Ma questo nodo, il compito di un certo grado di bilateralità nell'affrontare sfide nuove, tende comunque a riproporsi e a occupare, nonostante tutto, una parte della scena.

Il *management* FIAT, anche nella versione Marchionne, ha mostrato un'inclinazione – non nuova nella storia dell'azienda torinese – verso una sorta di unilateralismo illuminato, e temperato dall'adesione di una parte dei sindacati che operano in quegli stabilimenti. In questa sfera l'iniziativa dell'azienda è stata molto forte, e intesa a smarcare il settore dell'auto dal condizionamento degli attori collettivi presenti nel nostro sistema, a partire dalla stessa Confindustria (una ricostruzione e una lettura di questi processi è contenuta in Rebaudengo, 2015). Di qui l'uscita dell'azienda dal sistema confindustriale e la creazione di un mega contratto aziendale sostitutivo dei parametri classici del contratto nazionale dei meccanici.

Un'iniziativa molto arrembante, che non ha delineato un *exit* dalla contrattazione e dalle relazioni industriali, come qualcuno tende a immaginare o ad auspicare, ma piuttosto una loro riconfigurazione. La quale si è giocata anche sul piano muscolare con il ricorso ai ballot di Pomigliano e Mirafiori, conferma di una vocazione al rapporto diretto e non mediato con i dipendenti: referendum del tipo plebiscitario (considerati ad esempio “prepotenti” da Accornero, 2015) verso i quali i lavoratori si sono espressi favorevolmente, ma senza entusiasmo (come attestano anche i numeri).

Certamente nell'insieme un'iniziativa che ha abbracciato più piani, incluso quello via via più consistente dell'innovazione organizzativa dietro input manageriale e con una forte propensione gerarchica e verticale: dimensioni queste che anche i ricercatori segnalano come problematiche e che paiono limitare la diffusività degli effetti positivi connessi ai nuovi modelli.

Dal momento che verso questi assetti si manifestano molte critiche di natura politico-sindacale, sarà bene fare qualche precisazione. Non ci troviamo di fronte a un approccio regressivo o parassitario da parte dei responsabili FIAT. Invece osserviamo un grande cambiamento e uno sforzo di innovazione impetuosi: di cui cominciamo a trovare tracce meno episodiche anche nei nuovi contratti del gruppo che stanno prendendo forma e che evidenziano un dinamismo significativo su alcune materie, dalle incentivazioni dei risultati alle nuove griglie di inquadramento professionale. Ma si tratta di un approccio, per così dire, a chiara dominante manageriale: all'interno del quale l'azienda plasma non solo gli indirizzi, ma anche le concrete scelte realizzative.

Allora il punto da chiarire è se un diverso *mood* di relazioni industriali, che ridia più voce alle rappresentanze del lavoro, possa andare nella direzione di un equilibrio maggiormente vantaggioso per tutti gli attori in gioco.

Appare naturale insistere in primo luogo su un diverso posizionamento strategico dei sindacati. Sia nell'ottica di un auspicabile superamento delle loro fratture più patologiche, che al fine di affermare uno sforzo propositivo maggiore. Insomma il *turning point* più rilevante consiste nell'immaginare un gioco che i sindacati, in qualità di rappresentanze dei lavoratori, possano contribuire a definire nei suoi lineamenti principali, senza limitarsi semplicemente a subirlo. Avendolo subito, secondo autorevoli ricostruzioni (Cella, 2011), tanto nelle posizioni orientate a manifestare una protesta pregiudiziale che in quelle più orientate a un meccanico adattamento verso le principali scelte aziendali.

Ma è altrettanto ovviamente necessario che per condurre questo gioco più aperto, nel quale l'esito non sia dato in partenza, e alcune regole vengano costruite in corso d'opera, sia necessaria anche una disponibilità del management. Il quale potrebbe rinunciare ai sentieri già percorsi – con successo, anche se in passato non travolgente dal punto di vista del consenso dei dipendenti – se dovesse vedere affacciarsi altre utilità o prospettive stimolanti.

Ora l'adozione del WCM opera sicuramente nel senso di spingere verso un approccio sindacale significativamente diverso da quello passato, e più promettente verso la possibilità di costruire su basi nuove una regolazione condivisa del lavoro.

In passato i sindacati facevano, più o meno bene, la loro parte davanti ai modelli organizzativi taylor-fordisti, quando riuscivano a operare, mediante vincoli contrattuali, per limitarne gli aspetti più negativi per i lavoratori. Si trattava in primo luogo di ridurre il disagio. Anche se non sono mancati i tentativi più generosi e ambiziosi, dalle fabbriche svedesi della Volvo, fino alla Pirelli e all'Olivetti in Italia, per modificare l'organizzazione del lavoro in senso più favorevole ai lavoratori e alla loro professionalità, rendendolo più ricco e vario, ma senza danneggiare le performance aziendali (si vedano a questo riguardo le considerazioni di Della Rocca, 2015). In realtà il superamento pratico del taylorismo ha promesso più di quello che ha mantenuto, cosa che ha rafforzato i comportamenti di tipo tradizionale e difensivo. E la prevalenza nel mondo sindacale non tanto di un orientamento conflittuale o antagonista, come si tende a dire, ma piuttosto di una visione "controllista", intesa in prevalenza a condizionare/limitare per via contrattuale (e con un controllo "diretto") i tempi e i ritmi del processo produttivo per renderli meno pesanti per i lavoratori, evitando soprattutto la logica del loro avvimento progressivo. Dunque di fronte alla sfida complicata di cambiare quel processo, la logica che veniva seguita preferibilmente dai sindacati era quella di tenerne sotto controllo e attenuarne gli effetti.

Ma queste chiavi di lettura risultano del tutto spiazzate dai modelli organizzativi più flessibili. Nei quali conta di meno controllare le esagerazioni e i tentativi di esasperare i ritmi (anche se questa dimensione non sparisce del tutto, e va curata per evitare i rischi di saturazione e di stress). Conta di più migliorare l'apporto positivo di tutti al processo produttivo, aumentandone il coordinamento, rafforzando l'intercambiabilità dei ruoli, aggustando in segmenti più o meno ampi il processo stesso per raggiungere risultati migliori, soprattutto per delineare equilibri più efficaci nel lavoro in team. A questo punto funziona meglio e diventa necessaria una lettura sindacale orientata non meramente a difendere i lavoratori, bensì a promuovere la loro partecipazione.

Ma è proprio questo l'aspetto più carente all'interno delle attuali implementazioni organizzative. E nello stesso tempo è quello sul quale appaiono più evidenti i limiti e i ritardi dei sindacati.

È possibile affrontare questa zoppia, per superarla almeno in parte, rendendo così più simmetriche e reciprocamente convenienti le relazioni tra gli attori?



Uno spazio per contribuire al miglioramento mettendo sullo stesso piano produttività e qualità del lavoro esiste: e quindi integrando le priorità dell'azienda, che prevedono (giustamente) il miglioramento del lavoro come una funzione della produttività.

Dalla ricerca FIM si ha la conferma che quello che funziona meglio e presenta ancora potenzialità di sviluppo è la "partecipazione organizzativa", la quale raggiunge le sue performance maggiori negli stabilimenti dove è più avanzata l'introduzione del WCM: in questi stabilimenti, dunque, dove cresce di intensità – e di gratificazioni – il coinvolgimento dei dipendenti.

Il ruolo, finora insufficiente, delle relazioni industriali dovrebbe a questo punto consistere nell'affiancare strumenti di "partecipazione strategica"<sup>3</sup> che accompagnino e rafforzino le diverse dimensioni della partecipazione organizzativa. Il senso di marcia consiste nell'aumentare per questa via la condivisione delle parti sugli obiettivi più importanti, incentivando in misura maggiore e più "auto-diretta" il ruolo attivo dei lavoratori.

Va detto, però, che questo filone sembra l'anello mancante anche nel nuovo assetto che sta prendendo forma in questi mesi.

Appaiono evidenti nelle argomentazioni degli autori le preferenze, non nuove e non sorprendenti, del *management* aziendale verso una versione "dirigista" del coinvolgimento.

Ma se la partecipazione deve allargare il suo raggio – toccando anche aspetti di natura e portata "strategica" –, allora essa deve poggiare di più sull'animazione degli attori collettivi. Non costa molto chiederlo (perché può essere facilmente rifiutato), ma perché nessuno dei sindacati ha mai domandato qualcosa che si avvicini al prototipo dei Consigli di sorveglianza? I quali non solo costituiscono l'ossatura importante dell'esperienza tedesca di partecipazione, ma possono anche, in qualche caso, essere disegnati per via negoziale: come sta accadendo in Italia in aziende come Ducati e Lamborghini (non casualmente divenute di prevalente proprietà tedesca).

Ricordiamo che l'esigenza di una partecipazione rafforzata e istituzionalizzata deriva dalla necessità di potenziare il ruolo delle rappresentanze collettive a sostegno del coinvolgimento individuale dei lavoratori nell'ottica di perfezionare la partecipazione organizzativa. Non si tratta di un appesantimento burocratico o di una velleità ostruzionistica. Ma come mostrano un'abbondante letteratura e qualche ricerca empirica (Leoni, 2008) le due parti possono essere il *driver* principale dell'economia dell'innovazione in ambito aziendale. Appunto è il gioco delle relazioni industriali, e dunque di un buon raccordo tra gli attori, quello che, se ben condotto, aiuta le aziende a scegliere le strade di competizione più avanzate ed efficaci, ma anche più gradite ai lavoratori.

Questo schema può valere anche per la FIAT o risulta del tutto velleitario o inapplicabile?

Rispetto agli oggetti che abbiamo ricordato, la contrattazione condotta nell'azienda torinese mostra come stia prendendo forma una riedizione delle Commissioni miste paritetiche, già sperimentate negli anni Novanta in diverse imprese medio-grandi (tra le quali la stessa FIAT).

Quel modello, che all'epoca sembrava promettente, anche grazie ad alcune sperimentazioni più audaci, come quelle della Zanussi, oggi si ripropone come troppo timido e burocratizzato. Appare come un contentino dato ai sindacati, un surrogato della parteci-

<sup>3</sup> Su questo concetto e sul significato di una scala di partecipazione si veda Baglioni (1995). Per un dibattito recente che raccoglie questa sollecitazione in chiave di "partecipazione incisiva", si rinvia a Carrieri, Nerozzi, Treu (2015).

pazione che non c'è, piuttosto che come una vera leva per aumentare il binomio qualità/partecipazione.

Non sarebbe dunque preferibile avere un solo, e autorevole, organo di partecipazione, in cui le due parti siano rappresentate al miglior livello possibile? Il quale sia destinato ad affiancare le implementazioni organizzative, ma sia legittimato per il fatto di essere eletto direttamente dai lavoratori. Almeno in gran parte: per una misura non inferiore ai due terzi. Non stiamo parlando di rivoluzioni drammatiche: questo è quanto avviene da tempo come modo normale in tante aziende di diversi paesi, a partire da Germania e Francia.

Come mostrano i ricercatori, se ben indirizzati gli strumenti di partecipazione collettiva possono aiutare a superare alcune delle criticità che essi hanno osservato. In primo luogo si tratta di aiutare i lavoratori a entrare più facilmente dentro la confidenza pratica con i nuovi sistemi, superando la diffusa percezione di un'intensificazione dei ritmi, e adattandoli alle proprie esigenze e capacità. In secondo luogo, occorre riconoscere ai team un maggiore spazio per gestirsi con un certo grado di autonomia, evitando di riproporre dinamiche gerarchiche tradizionali, che portino il "team leader a realizzarsi come capetto".

Dunque, anche solo ragionando sugli aspetti del miglioramento organizzativo uno spazio esiste. Ma esistono anche spazi più specificamente contrattuali sui quali ragionare. La ricerca FIM evidenzia le lamentele da parte dei lavoratori per il mancato ritorno, anche in termini di ricompense, ai loro suggerimenti. In questo caso si intravedono due distinti problemi, tra loro intrecciati. Uno è di *status* e riguarda il riconoscimento professionale dei lavoratori (e potrebbe essere aiutato dai nuovi sistemi di inquadramento). L'altro riguarda la definizione di premi di natura individuale, più difficili da gestire dal sindacato, ma che costituiscono una delle componenti incentivanti socialmente più apprezzate e che non vanno sottovalutate.

Insomma per i sindacati non si configura un gioco facile, perché dovrebbero muoversi su un terreno per loro in parte inedito, che va dalla condivisione delle prospettive dell'azienda all'incorporazione delle domande individuali (oltre che di quelle collettive) dei lavoratori. Pare, però, di dover dire che questo terreno sia diventato per loro obbligato. Anche per i sistemi di relazioni industriali è in gioco una loro riclassificazione, pena l'obsolescenza. La sfida consiste nel coniugare in modo sempre più stringente tutele generali (dimensione comunque imprescindibile), con scelte più appropriate alle specifiche imprese e agli specifici luoghi di lavoro. Con questa opzione non si tratta per i sindacati di fare un piacere alle controparti: ma di aprire una via per soddisfare più concretamente le aspettative dei loro rappresentati.

## 6. UN DECENTRAMENTO BEN BILANCIATO PER UNA PARTECIPAZIONE PIÙ INCISIVA?

Dunque – come in altre fasi storiche – il dinamismo delle imprese traina i lavoratori e i sindacati. Ma se questi sanno dare vita ad azioni e richieste innovative, possono costringere a loro volta anche i manager a un gioco diverso, nel quale i processi di cambiamento sono condivisi e assumono il carattere di una reciproca utilità.

Ecco perché si fa molto ricorso ai concetti di "partecipazione" e di "decentramento contrattuale" per spiegare questo nuovo corso. E se questo lessico e questa strada appaiono sostanzialmente centrati, non altrettanto lo sono le interpretazioni che tendono a ricondurre il destino futuro degli attori dentro l'alveo di una sorta di modernizzato modello americano, che sarebbe il più idoneo a coniugare efficacemente in prospettiva questi due

lati della partecipazione e dell'aziendalizzazione (in questo senso mi sembra vada anche lo scenario prospettato da Berta, 2011). Insomma – questo è il ragionamento –, se i sistemi europei classici di relazioni industriali, variamente centralizzati, non funzionano più così bene, allora la soluzione esiste in natura, ed è quella offerta da alcune aziende americane (come appunto la Chrysler) nelle quali tutto funziona bene e management e lavoratori si vogliono perfino bene.

Questa ricetta, come spesso succede, oltre a essere accattivante, contiene molti margini di verità. Ma non appare interamente convincente, anche perché le soluzioni troppo semplici contengono spesso un grado eccessivo di semplificazione del problema.

Bisogna osservare come non sia sorprendente che alcuni settori, inclusa una parte del mondo cislino, riscoprano le virtù – propagate in un lontano passato – del modello americano. Non è sorprendente forse, ma è sicuramente strano. In quanto si deduce dal successo (si spera reale e duraturo) di alcune e poche aziende lo stato di salute di un assetto, che, come è noto abbondantemente, riguarda meno del 10% dei lavoratori americani.

La forza dei modelli europei consisteva proprio nel pensare e delineare soluzioni di portata *encompassing*, tali da applicarsi in modo generalizzato ai diversi settori produttivi e alle aziende nel loro insieme. La loro attuale crisi è crisi di quella portata generale, oggi divenuta più ristretta perché erosa da vari fattori. E non può essere sostituita con il ricorso a un modello dichiaratamente minoritario, perché applicato da pochi e applicabile da pochi altri. Per fare un esempio basti pensare a tutto il fenomeno delle micro-imprese, diffusissimo in Italia, che richiede strumenti più affinati e più appropriati: ma che va ugualmente ricondotto in modi diversi dentro il solco del cambiamento organizzativo e dell'incremento di produttività.

E un ragionamento analogo vale per la “partecipazione”, tanto spesso retoricamente evocata. La storia europea ha visto filoni diversi di condizionamento delle prerogative manageriali, ma più raramente la partecipazione dei lavoratori al capitale (pure richiesta in alcune elaborazioni, come quelle svedesi degli anni Settanta). Ora, che il sindacato americano vada a braccetto con il *management* può apparire giusto, oltre che naturale, visto che della stessa azienda sono anche comproprietari, e dunque si apprestano a godere insieme dei benefici che ne possono derivare. Ma anche in questo caso questa prospettiva non sembra meccanicamente applicabile alla FCA, versione italiana, o ad altre aziende: non in ragione di pregiudizi, ma semplicemente per la mancanza della materia prima.

Dunque appare necessario aziendalizzare le relazioni industriali e renderle più partecipative. Ma sapendo che questo è solo una parte delle soluzioni possibili. Il decentramento richiede ai sindacati (ma anche ai *manager*) di uscire dalle loro pigrizie. Ma per essere socialmente equo deve essere un “decentramento bilanciato”, che sia in grado di assicurare alle diverse parti del sistema diritti generali effettivamente fruibili, a partire da quelli retributivi, insieme a nuove opportunità. E la partecipazione, in attesa di riguardare il capitale, deve tradursi in capacità di influire sul processo decisionale. In questo caso l'innovazione riguarda lo scopo: stiamo cercando di capire come costruire anche in Italia i presupposti per rafforzare la cooperazione tra i diversi attori in vista di obiettivi costruiti insieme, e capaci di avvantaggiare tutti gli *stakeholders*.

Insomma è in atto un'importante innovazione che costituisce per tutti una fonte di apprendimento organizzativo. Ma riguardo alle relazioni industriali essa comporta qualche dilemma e alcuni riaggiustamenti, che però siano idonei a preservarne i caratteri costitutivi, i quali poggiano su un approccio sistemico e su una bilateralità ben bilanciata.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACCORNERO A. (2009a), *Il lavoro che cambia dopo la classe*, “Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori”, 1.
- ID. (2009b), *Lavoro e classe: la grande inchiesta della FIOM*, “Lavoro e diritto”, 3.
- ID. (2015), *Introduzione* a F. Pirro, *Navigare a vista*, Egea, Milano.
- BAGLIONI G. (1995), *Democrazia impossibile?*, il Mulino, Bologna.
- BERTA G. (2011), *FIAT Chrysler e la deriva dell'Italia industriale*, il Mulino, Bologna.
- CARRIERI M., DAMIANO C. (a cura di) (2011), *Come cambia il lavoro*, Ediesse, Roma.
- CARRIERI M., NEROZZI P., TREU T. (a cura di) (2015), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- CELLA G. P. (2011), *Pomigliano e Mirafiori: incertezze e fallimenti nelle culture sindacali*, “Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali”, 129.
- CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L. (2015), *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World Class Manufacturing in FIAT*, Rapporto intermedio della ricerca promossa dalla FIM-CISL.
- COMO E. (2008), *La classe operaia non è andata in paradiso. I risultati dell'inchiesta FIOM sulle condizioni di lavoro*, “Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori”, n.1.
- DELLA ROCCA G. (2015), *Produttività e qualità del lavoro: modi e dilemmi*, “Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori”, 2.
- EUROPEAN FOUNDATION (2012), *Work organization and innovation*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin.
- GARIBALDO F., REBECCHI E. (a cura di) (2008), *Metalmecanic@. Reddito, condizioni di lavoro, ambiente sociale salute e sicurezza nelle voci di 100.000 lavoratori metalmeccanici*, Meta, Roma.
- LEONARDI S. (2015), *Il WCM alla FIAT: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali*, “Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori”, 2.
- LEONI R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- NEGRELLI S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Roma-Bari.
- REBAUDENGO G. (2015), *Nuove regole in fabbrica*, il Mulino, Bologna.