

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E RELAZIONI INDUSTRIALI. UNA RASSEGNA DEGLI STUDI DEGLI ULTIMI 20 ANNI IN ITALIA

di Anna M. Ponzellini

Il saggio è una rassegna critica degli studi e delle ricerche che negli ultimi 20 anni hanno analizzato i nuovi paradigmi organizzativi, manageriali e del lavoro, e della risposta (o non risposta) che hanno avuto dal sistema delle relazioni industriali. Ne esce un quadro che vede un lungo periodo di disinteresse sia da parte degli studiosi sia da parte della contrattazione, interrotto recentemente dalla centralità assunta dalla questione della produttività nella crisi e nei nuovi paradigmi di *lean organisation*. La rassegna mette in evidenza il tema emergente della partecipazione diretta dei lavoratori, introdotta su iniziativa del *management* e ancora poco integrata nel sistema di relazioni industriali. La partecipazione forse potrebbe rappresentare il nucleo di un “nuovo paradigma del lavoro”, in grado di fare fronte alla domanda di flessibilità delle imprese e di qualità della vita dei lavoratori. Sembra però necessario un nuovo quadro di regole che superi il sistema di relazioni di lavoro fordista novecentesco.

The essay is a critical review of those studies and researches that in the last 20 years have analysed the change in organisation, management, and labour paradigms, together with the response (or lack thereof) from the industrial relations system. The resulting picture shows a long period of neglect, by both scholars and collective bargaining, recently interrupted due to the key role the productivity issue has started to play both with regard to the economic crisis and in the new lean organisation paradigms. The review especially highlights the emerging issue of employee direct participation, introduced at the managers' initiative and still poorly integrated into the industrial relations system. Employee participation could indeed be at the core of a “new paradigm of work” being able to meet companies' demand for flexibility, as well as workers' claim for a better working life. Still, a new framework of rules growing out of the 20th-century Fordist labour relations system appears to be necessary.

1. CINQUE PAROLE CHIAVE: INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, FLESSIBILITÀ, PRODUTTIVITÀ, QUALITÀ DEL LAVORO, PARTECIPAZIONE

All'imponente processo di innovazione tecnologica avviatosi all'indomani delle grandi ristrutturazioni industriali degli anni Settanta e Ottanta e culminato negli anni Novanta e nei primi anni Duemila con i processi di automazione industriale e con la rivoluzione informatica e del Web, non si è accompagnata in Italia – lo denunciano anche importanti agenzie economiche come Bankitalia e OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo

sviluppo economico) – un’adeguata stagione di innovazione organizzativa e gestionale che consentisse al nostro sistema produttivo di far fronte alla sfida della competizione imposta dalla globalizzazione dei mercati. Anche le relazioni industriali, che nella stagione del fordismo avevano immaginato di poter opporre alla catena di montaggio la forza del “controllo operaio del ciclo produttivo”, sul tema dell’organizzazione del lavoro sono state in questi ultimi decenni prevalentemente assenti. Tantoché, paradossalmente, sono adesso la *lean production* e il capitalismo post-fordista a ritenere imprescindibile il contributo competente e motivato dei lavoratori.

La lunga crisi della produttività – stagnante già a partire dai primi anni Novanta e poi, dal 2003, decisamente in calo – ha alla fine portato in primo piano il rapporto cruciale tra la necessaria riorganizzazione dei fattori produttivi e la competitività del sistema Paese. Una volta riconosciuti che, oltre a un ottimale livello tecnico, sono *drivers* fondamentali della produttività aziendale l’innovazione dell’organizzazione del lavoro e una gestione evoluta delle risorse umane, bisogna ammettere che entrambi questi fattori costituiscono un tema complesso sul piano delle relazioni industriali perché comportano una ridefinizione dei confini tra prerogativa manageriale e regolazione contrattuale. Questa difficoltà è stata “nominata” nelle relazioni industriali italiane degli ultimi 20 anni nella forma controversa della “flessibilità del lavoro”. A livello macro, bloccata nell’equilibrio irrisolto tra la flessibilità dell’uso del lavoro da parte del capitale e le garanzie per i lavoratori (*flexicurity*). A livello micro, bloccata dalla difficoltà del sindacato a superare la logica del potere di voto sull’organizzazione del lavoro e a portarsi piuttosto sul piano della gestione concordata delle risorse. Questo mentre contemporaneamente gran parte degli altri Paesi – e non solo Germania o Paesi nordici – potevano giovarsi di formule di gestione congiunta dell’organizzazione nei luoghi di lavoro che consentivano al sistema di relazioni di lavoro di confrontarsi positivamente con la performance d’impresa e la competitività del sistema produttivo. Nel frattempo, nelle relazioni industriali a livello d’impresa la cosiddetta “contrattazione della produttività” ha finito per identificarsi completamente, e ambiguumamente, con gli accordi aziendali di retribuzione variabile, che con la produttività hanno mantenuto negli ultimi vent’anni un legame più che altro simbolico.

A questo va aggiunta un’ulteriore occasione mancata per il sistema di relazioni industriali italiano degli ultimi anni. Mentre, infatti, da un lato le direzioni di aziende e pubbliche amministrazioni si stanno da tempo confrontando con la necessità di un sempre maggiore coinvolgimento e motivazione delle persone che vedono ormai essere fattori centrali per la performance delle organizzazioni e, dall’altro, cresce dal basso una domanda di protagonismo e responsabilizzazione che proviene da una forza lavoro progressivamente più scolarizzata, il tradizionale sistema di rappresentanza sindacale fatica sia a tenere dietro a queste nuove esigenze organizzative, sia a gestire questo nuovo bisogno sociale (a cui finisce più facilmente per dare risposta il *management*) e non sembrano delinearsi ancora da parte del sindacato idee e proposte efficaci per rendere effettiva la partecipazione dei lavoratori all’impresa.

Nondimeno in tutti questi anni, e anche nell’ultimo decennio, molti filoni di studio contigui agli studi di relazioni industriali – dagli studi di *management* a quelli di teoria organizzativa, dagli studi macro-economici a quelli di economia d’impresa – hanno continuato a occuparsi del rapporto che esiste tra l’innovazione organizzativa, la flessibilità del lavoro e il coinvolgimento dei lavoratori con la performance delle aziende (non solo naturalmente quelle manifatturiere ma anche quelle dei servizi, compresa la pubblica amministrazione). In molti casi, ne è anche stato analizzato l’impatto sulle condizioni di lavoro, sulla profes-

sionalità e sulla soddisfazione dei lavoratori. Questo mentre, negli stessi anni, gli studi di relazioni industriali in senso stretto si concentravano soprattutto, o esclusivamente, sulla contrattazione salariale (ora in parte su quella, contigua, del welfare aziendale).

Questo saggio intende fare una rassegna critica degli studi e delle ricerche – collocati in senso lato nell’ambito degli studi di relazioni industriali – che in questi ultimi 20 anni hanno preso in esame le nuove pratiche manageriali e organizzative e la partecipazione dei lavoratori, osservandoli, da un lato, alla luce dei necessari recuperi di produttività che possono contribuire a far uscire il nostro sistema economico dall’emergenza della crisi e, dall’altro, alla luce di possibili miglioramenti delle condizioni dei lavoratori e della qualità della vita di lavoro.

Si prenderanno dunque in considerazione:

- gli studi che analizzano l’impatto dei nuovi paradigmi organizzativi ispirati alla *lean production* e alle più recenti strategie del capitalismo globale sulle condizioni di lavoro e sulla partecipazione dei lavoratori, anche in relazione al possibile emergere di un modello di lavoro post-fordista;
- gli studi che analizzano la risposta dei sistemi di relazioni di lavoro a queste innovazioni e in particolare gli studi e le ricerche sulla contrattazione aziendale dell’organizzazione del lavoro, della flessibilità e della produttività, anche in relazione al possibile emergere di un nuovo disegno delle relazioni industriali d’impresa.

2. IL LAVORO CAMBIA: SI DELINEA UN NUOVO PARADIGMA ORGANIZZATIVO?

2.1. *Gli anni Novanta e i primi Due mila: al centro, le figure del post-fordismo*

Mi si perdonerà se prendo questa riflessione sugli studi sull’organizzazione del lavoro un po’ più alla lontana, c’è una ragione. Com’è noto, negli studi sul lavoro gli ultimi anni del Novecento e i primi del nuovo Millennio sono stati prevalentemente dedicati a riflessioni “di passaggio d’epoca”: si è così scritto molto sulla fine del lavoro novecentesco o comunque sulla fine dei “trenta gloriosi!” (Accornero, 1997; Manghi, 2002; Dore, 2005; Negrelli, 2013; Baglioni, 2014) e sull’avvento del cosiddetto “post-fordismo” e dell’“economia della conoscenza” (Drucker, 1996; Castells, 1996; Rullani, 2004). Nonostante il passaggio d’epoca nel lavoro fosse prevalentemente nominato come il passaggio dal paradigma taylor-fordista dell’operaio-massa a un nuovo paradigma organizzativo, paradossalmente in quegli anni non ci fu affatto una ripresa degli studi sull’organizzazione del lavoro. Gli studi sull’economia della conoscenza misero piuttosto la lente sulle nuove figure del lavoro, i cosiddetti “lavoratori della conoscenza” (Butera, Donati, Cesaria, 1997; Prandstraller, 2001; Pais, 2003). Di queste nuove figure – all’inizio si erano imposti soprattutto gli informatici, in seguito anche le altre figure del cosiddetto terziario avanzato – interessavano agli studiosi intanto le caratteristiche soggettive che più le distinguevano dall’operaio fordista (scolarità, competenze, nuovi orientamenti nei riguardi del lavoro). Ma soprattutto colpivano, dei *knowledge workers*, gli inediti rapporti col mercato del lavoro, ovvero la crescita, parallela – anche se non sovrapponibile –, del lavoro autonomo (Bologna, Fumagalli, 1997; Negri, Vercellone, 2007; Banfi, Bologna, 2011) e del precariato (Fullin, Magatti, 2002; Fellini, 2003; Gallino, 2007), che apparivano essere i tratti distintivi del nuovo lavoro cognitivo.

Di conseguenza, l’analisi del lavoro post-fordista è rimasta per lo più sganciata dai contesti organizzativi tradizionali – come la fabbrica, l’ufficio, il negozio, la corsia ospedaliera

– e mancò l'interesse a visitarne i contesti organizzativi nuovi e quelli che stavano cambiando. Perfino analisi più recenti che mettono in relazione la concentrazione territoriale dei “cervelli” con la crescita dell'economia dell'innovazione nel panorama mondiale (Moretti, 2013) vanno difficilmente a vederne le implicazioni organizzative dentro i luoghi di lavoro (e i non-luoghi, visto che molto di questo lavoro professionale è di fatto virtuale). Insomma, con qualche eccezione che vedremo in seguito, la sociologia del lavoro italiana degli ultimi decenni sembra mettere in primo piano aspetti del mondo del lavoro di grande interesse per le politiche occupazionali e del welfare e per l'analisi delle trasformazioni del capitalismo, ma almeno apparentemente estranei all'impresa e dunque giustamente ignoti alle (e ignorati dalle) relazioni industriali che sono da sempre radicate nei luoghi di lavoro. L’“occupazione” piuttosto che il “lavoro”. Naturalmente questo non vuol dire che da parte dell'accademia sia calato negli ultimi anni l'interesse allo studio delle organizzazioni, ma le varie declinazioni del cambiamento organizzativo – dai modelli di produzione a specializzazione flessibile al toyotismo – sono state studiate più nei loro rapporti macro, col mercato e con le istituzioni, che per i loro effetti sulle condizioni e i modi di lavorare e sul contenuto del lavoro (De Masi, Bonzanini, 1988; Sapelli, 1990; Trigilia, 2007). Gli stessi studi manageriali – i quali, all'opposto, hanno avuto molta fortuna proprio dagli anni Novanta ad oggi – hanno prevalentemente limitato il loro interesse da un lato alle figure dei manager e dei quadri (Istud, 1991, 2014; Od&M, 2012; Manageritalia, 2013), dall'altro allo sviluppo degli strumenti di Human Resource Management (Nacamulli, 2003; Boldizzoni, 2003; Solari, 2004): strumenti utili alla gestione del personale nelle varie fasi della vita aziendale – dal reclutamento, alla formazione, alla carriera, al *rewarding* – ma che, curiosamente, sembrano tenersi alla larga dalle implicazioni connesse alla concreta organizzazione dei processi e delle pratiche di lavoro.

Durante tutti gli anni Novanta e nei primi anni Duemila le uniche eccezioni a quella generale rimozione del tema dell'organizzazione del lavoro¹ dagli studi e dalla pratica delle relazioni industriali (ci sarebbe da chiedersi: “Prima dagli studi e poi dalla pratica delle relazioni industriali o viceversa?”) sono due filoni di studio piuttosto diversi tra loro. Il primo è rappresentato dagli studi sul settore automotive e in particolare sulla Fiat e sui suoi primi tentativi di uscire dal fordismo attraverso il passaggio all'automazione e alla “fabbrica integrata” (Cerruti, Rieser, 1991; Bonazzi, 1993; Negrelli, 2000; Fortunato, 2001). Gli interrogativi che pose questa fase di ricerca furono stimolanti anche per il dibattito successivo, concentrandosi soprattutto su una questione centrale per le relazioni industriali di quegli anni ovvero sulle ragioni, forse inaspettate, del consenso operaio al cambiamento, nonostante non fosse chiaro agli analisti quanto degli aspetti negativi del taylor-fordismo fosse stato effettivamente risolto: allora si rispose che l'adesione dei lavoratori all'innovazione era dovuta esclusivamente al miglioramento delle condizioni fisiche del lavoro prodotte dall'automazione e si decretò, forse un po' sbrigativamente, un saldo non positivo nel percorso di emancipazione del lavoro, stante il comprovato aumento della responsabilizzazione degli operatori a fronte di una crescita solo modesta della loro autonomia e professionalità (Bonazzi, 1993, 2002; Negrelli, 2011).

Il secondo filone è rappresentato da Federico Butera e dal suo gruppo, con ricerche e riflessioni sulle nuove “service professions”, ovvero sulle occupazioni dei lavoratori

¹ Leggo con piacere che la pensa come me Riccardo Zuffo, anche se più specificamente a proposito del dibattito sul taylorismo e sul suo superamento, quando afferma che «in particolare per l'Italia potremmo parlare di una letteratura che non c'è: Taylor è stato fatto oggetto di una operazione di rimozione culturale durata diversi decenni» (Zuffo, 2013, p. 262).

cognitivi addetti ai servizi interni alle imprese (e alle altre organizzazioni, anche pubbliche) i quali operano in autonomia e su posizioni di discreta responsabilità, non importa se con *status* dipendente o indipendente: secondo questo approccio, queste attività – che includono da un lato il lavoro della conoscenza in tutte le sue accezioni, dall’altro il lavoro di relazione col cliente interno ed esterno – circoscriverebbero un modello di lavoro del tutto innovativo e in grado di superare sia il lavoro artigiano tradizionale, sia quello delle occupazioni industriali e burocratiche del XX secolo, sia quello delle classiche professioni liberali (Butera, 1987; Butera, Failla, 1992; Butera, Donati, Cesaria, 1997; Butera, 2014). A questo filone di studi appartengono anche alcune ricerche sui modi di lavorare emergenti nelle nuove occupazioni impiegatizie – tutta la gamma della nuova organizzazione del lavoro cognitivo: lavoro per progetti, lavoro in network, comunità professionali via Web, lavoro a distanza – che cominciano a mettere in luce la crescente debolezza degli istituti di regolazione del lavoro tradizionali, prima di tutto quelli legati all’orario e al luogo di lavoro, a fronte di paradigmi organizzativi radicalmente cambiati (Ponzellini, 2007).

2.2. *A cavallo della crisi: lean manufacturing, WCM e la riscoperta del lavoro operaio*

Sarà solo la crisi e la conseguente ripresa di attenzione alla fabbrica, anche in chiave storica ed etnografica – dalla ricostruzione delle vicende della vecchia Olivetti (Butera, De Witt, 2011; Bricco, 2014; Di Vico, Viesti, 2014) alle descrizioni delle nuove fabbriche globali come luoghi di “produzione intelligente” (Berta, 2014; Signoretti, 2014), alla riscoperta delle piccole imprese come “luoghi dell’anima” (Sapelli, 2013) – a riuscire a riportare l’attenzione degli studiosi dentro i luoghi della produzione, sugli importanti cambiamenti in corso nei modi di organizzare la produzione e i servizi, sul loro impatto sulle pratiche di lavoro e sulle condizioni materiali degli operatori, sul contenuto stesso del lavoro. E così in anni più recenti – più o meno, dal 2013 in avanti – si è sviluppato un dibattito interessante in grado di distrarre l’attenzione delle relazioni industriali dalla pratica ormai logora della concertazione dei grandi problemi dell’occupazione e del welfare e di obbligarle a mettere a fuoco le novità del lavoro “dentro” i luoghi di lavoro.

Finalmente il lavoro operaio riprende la scena. O meglio, il lavoro esecutivo nelle sue diverse declinazioni, visto che a questo punto alcune figure terziarie “di massa”, come gli operatori dei call center e gli addetti della grande distribuzione, diventano oggetto di interventi di riorganizzazione in modo non dissimile dagli operatori dell’industria. Cosa è successo? Dopo che la “via bassa” ai recuperi di produttività praticata quasi dappertutto dal sistema delle imprese per tutti gli anni Novanta e i primi anni Duemila – tramite automazione *labour-saving*, lavoro straordinario, aumento dei ritmi, lavoratori precari – ha cominciato a mostrare la corda, la grande impresa, la catena distributiva, il grande call center sono stati costretti a optare per un ripensamento complessivo del disegno organizzativo della produzione o del servizio che consentano loro di restare nel gioco competitivo della globalizzazione.

Non è ancora sufficientemente studiata la transizione organizzativa nell’impresa della distribuzione organizzata o nel call center (benché alcuni abbiano sbrigativamente parlato di neo-taylorismo²) ma per quanto riguarda l’industria manifatturiera la gran parte del cambiamento avviene sotto l’egida del *lean manufacturing*, il noto modello di gestione della produzione basato sullo snellimento delle strutture mediante l’accorciamento delle linee di

² Si veda, per esempio, Eliana Como a proposito del lavoro nel call center (2006).

comando, sulla fluidità dei processi, sulla riduzione degli sprechi, sul miglioramento continuo. Questo sistema di produzione inventato da Taiichi Ohno per Toyota già negli anni Ottanta – sulle cui implicazioni lo stesso ebbe modo di riflettere in un libro più recente (Ohno, 2004) – si propagò in Occidente nei successivi due decenni ma in Italia si sviluppò pochissimo, quasi solo nei transplant giapponesi o nelle consociate italiane di multinazionali svedesi e tedesche (in qualche caso solo nominalmente, come nella Fiat “della fabbrica integrata” degli anni Novanta). Ci vorrà la crisi a imporre un cambio di passo alle aziende, sempre più prese nella stretta tra innovare o soccombere: sistemi avanzati di produzione snella cominciano così a diffondersi con maggiore regolarità, coinvolgendo oltre che i grandi gruppi industriali – tra cui Luxottica e anche Fiat a partire dal 2005 – altre grandi e medie aziende del settore farmaceutico, alimentare, dell’elettrodomestico.

La rivoluzione portata dagli attuali sofisticati sistemi di *lean manufacturing* va ben oltre l’impatto dell’automazione degli anni Novanta. Già nelle sue premesse metodologiche – si veda per esempio la minuta articolazione dei ruoli degli operatori in sistemi come il WCM (*World Class Manufacturing*) – si annuncia cruciale per le relazioni di lavoro, in ragione del cambiamento che comporta nelle pratiche del lavoro esecutivo: il *just in time* e la lotta agli sprechi, il miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi hanno infatti bisogno del contributo consapevole e motivato di tutti gli operatori, indipendentemente dal ruolo ricoperto nei processi di produzione. È forse a partire da questo punto che si può parlare con buone ragioni dell’avvento in fabbrica del post-fordismo: infatti il fordismo, all’opposto, aveva significato l’azzeramento del contributo dell’intelligenza operaia, la strutturazione di un “inflessibile sistema operativo” (Accornero, 1997) formato da “operai senza volto” (Zuffo, 2004), in sostanza aveva considerato il lavoro come il residuale umano di un’automazione tecnica incompleta. La produzione snella, invece, parte proprio dalla presa d’atto che esiste una parte del lavoro non sostituibile dalle macchine (almeno per ora) e sceglie di ottimizzarne l’impiego mettendo al lavoro, oltre alle braccia, l’intelligenza, il sapere informale e i comportamenti degli operatori. Per fare questo “smonta” il sistema tradizionale del comando gerarchico, allargando la delega ai livelli inferiori: l’*empowerment* dei livelli esecutivi si realizza nell’affidare agli operatori una serie di compiti aggiuntivi di maggiore responsabilità (nel caso degli operai, la soluzione di piccoli problemi legati alle macchine, espletamento di una parte della manutenzione ordinaria, la decisione di quando fermare la linea) o nell’aumentare il loro contributo cognitivo e la loro funzione di controllo relativamente ai processi e ai prodotti (individuazione dei problemi, suggerimenti per la qualità, per il miglioramento dell’ergonomia, per l’eliminazione degli sprechi). Gli operatori diventano quindi gli artefici cruciali del successo di paradigmi organizzativi fondati sulla qualità e sulla rapidità, tipo “zero scorte, zero scarti” nei sistemi manifatturieri o dei nuovi modelli di vendita “snella” della grande distribuzione organizzata, e per questo vengono coinvolti in formule di organizzazione del lavoro che potremmo chiamare “partecipative”.

2.3. Il dibattito attuale: è possibile far coesistere competitività e qualità del lavoro?

Questa centralità diversa delle persone-lavoratori nel processo di produzione del valore tocca un aspetto socialmente ben più interessante del generico miglioramento della qualificazione o delle condizioni salariali che hanno improntato l’azione sindacale nei luoghi di lavoro negli ultimi decenni: implica la possibilità di costruire un sistema diverso di relazioni di lavoro, sia nel senso di un più intenso orientamento delle politiche del personale al coinvolgimento dei lavoratori sia, e ancora più interessante dal nostro punto di vista, nel

senso di una possibile svolta in senso partecipativo negli assetti delle relazioni industriali a livello d'impresa.

Come si sa, le chiavi di lettura dell'impatto dei nuovi modelli organizzativi sono diverse e tendenzialmente bipolarì: i commenti variano da chi si entusiasma per il nuovo protagonismo dei lavoratori a chi, all'opposto, denuncia l'intensificazione dello sfruttamento del lavoro. Non c'è dubbio che molti degli obiettivi posti dall'utopia della "fine della divisione del lavoro" (Kern, Schumann, 1991) restano lontani dall'essere raggiunti all'interno dei nuovi paradigmi del toyotismo o di sistemi analoghi. E resta certamente da chiedersi quante delle promesse dell'approccio socio-tecnico – che si proponeva la "progettazione congiunta" tra le parti sociali di organizzazioni produttive in grado di creare un equilibrio tra fattori tecnici e fattori sociali (Emery, Thorsrud, 1969; Butera, 1972; Della Rocca, 1982) – siano state realizzate o siano realizzabili. O quanto delle sperimentazioni dell'*industrial democracy* nordica o del movimento tedesco della Umanizzazione del lavoro – che suggeriva il possibile avvento di un modello neo-artigianale di autogestione operaia – possano trovare risposta nelle recenti esperienze "reali" di riorganizzazione dei processi di lavoro (Cattero, 1995).

Tuttavia, per alcune domande meno radicali – quanto siano migliorate ergonomia, salute e sicurezza, in che misura si stia realizzando un effettivo arricchimento professionale delle occupazioni esecutive e, soprattutto, quanto all'aumento della responsabilizzazione degli operai corrisponda anche un aumento del loro controllo sull'organizzazione del lavoro – potrebbe esserci qualche risposta più confortante. Per far luce su questi quesiti bisogna prendere atto che, allo stato attuale, le indagini e gli studi italiani sull'impatto del *lean manufacturing* sulla condizione di lavoro sono ancora pochi. Tra questi vanno certamente citati i contributi di Bruno Cattero (1995, 2007) e di Riccardo Leoni (2012, 2014). Il primo – che ha analizzato a più riprese il settore automotive e il lavoro in team (in particolare in Germania e Italia) – nelle sue riflessioni più recenti conclude che l'impatto del *lean manufacturing* sulla distribuzione del potere all'interno della fabbrica resta ambivalente e richiama la necessità di una revisione dell'intero edificio regolativo e delle relazioni industriali e, in particolare, sottolinea l'importanza che può avere la negoziazione del lavoro in team come strumento per la regolazione dell'intensificazione del lavoro (Cattero, 2007). Il secondo – che è stato tra i precursori in Italia negli studi sul legame tra innovazione organizzativa e performance d'impresa – vede al centro del cambiamento prodotto dai nuovi paradigmi proprio la costruzione di polivalenza e policompetenza degli operatori e individua come condizione qualificante per questa costruzione una "progettazione partecipata", da parte dei lavoratori, delle condizioni per aumentare l'efficienza economica e le reciproche contropartite (Leoni, 2014).

Negli ultimi anni, non a caso, ad attrarre l'attenzione degli studiosi è ancora una volta il settore auto, e in particolare la Fiat del dopo 2005 quando è stata introdotta una particolare variante del sistema *lean*, il WCM. Una prima analisi sulla nuova Fiat, condotta da Giancarlo Cerruti (2012), è piuttosto pessimista sulle possibilità di successo sociale dei nuovi paradigmi organizzativi soprattutto perché a innovazioni tecniche e di processo radicali non si sono accompagnati adeguati incentivi per i dipendenti e una ridefinizione delle relazioni di lavoro in senso maggiormente cooperativo. Successivamente, sempre in Fiat, una ricerca importante (5.000 questionari ai lavoratori di 24 stabilimenti del gruppo FCA-CNHI) della FIM Cisl (Federazione italiana metalmeccanici della Confederazione italiana sindacati lavoratori) sulle opinioni degli operai sul WCM raccoglie dati, pur tra molte cautele, maggiormente ottimisti: le risposte mostrano un sostanziale consenso sociale

al cambiamento, la soddisfazione per il netto miglioramento delle condizioni ambientali ed ergonomiche nelle nuove fabbriche, il “senso di contare di più” prodotto dal coinvolgimento nel sistema dei suggerimenti per il miglioramento continuo, anche se a questi aspetti positivi si affianca la percezione di un “aumento dello stress” che non è chiaro se sia dovuto alla progressiva saturazione dei tempi piuttosto che a un “maggiore ingaggio cognitivo”³ (Pero *et al.*, 2015). Nello stesso periodo, sul tema del WCM in Fiat la rivista “Economia & Lavoro” ospita un interessante dibattito, introdotto da Leonello Tronti, in cui si confrontano sui nuovi paradigmi organizzativi ma anche più in generale sui temi dell’economia della conoscenza, della partecipazione dei lavoratori e delle relazioni industriali, voci e approcci disciplinari diversi (Tronti, 2015).

2.4. *Il lavoro in team, le comunità di pratiche e le altre forme della partecipazione dei lavoratori*

L’aspetto che riporta il tema dell’innovazione organizzativa al cuore delle relazioni di lavoro è dunque l’attivazione dei lavoratori attraverso diverse formule di coinvolgimento: sessioni informative periodiche sui target di produzione, sul funzionamento del ciclo, sui nuovi sistemi di organizzazione e controllo della produzione nel manifatturiero; formazione tecnica e organizzativa diffusa, gruppi di miglioramento in molti settori; gruppi di progettazione dei servizi nelle cooperative sociali; autogestione dei turni nella grande distribuzione ecc.

La microstruttura organizzativa che spesso costituisce il perno del nuovo paradigma è il team. Il lavoro in team si sperimenta e si diffonde anche nella grande distribuzione e nei call center, dove l’innovazione organizzativa ha riguardato concentrazioni consistenti di operatori di professionalità omogenea, ma trova la sua applicazione paradigmatica soprattutto nel tradizionale lavoro operaio di linea. Il team operaio è un assetto organizzativo che, anche nelle esperienze avanzate di *lean manufacturing*, quantomeno nelle non molte realtà studiate, risulta implementato con intensità diversa e diverso grado di delega: la geometria variabile su cui è costruito – più o meno numeroso, volontario o imposto, con team leader scelto o subito, con rotazione più o meno ampia delle posizioni, con o senza delega rispetto alla gestione dei tempi di produzione – può avere un esito molto differente sul grado di controllo del lavoro e sulla qualità della vita dei lavoratori, mentre anche il ruolo e le prerogative del team leader risultano diversi nelle diverse esperienze (Cattero, 1995; Pero, Campagna, 2001; Pero, Ponzellini, 2015; Ponzellini, Della Rocca, 2015). Sui team, sulle nuove formule di coinvolgimento dei lavoratori e, in generale, sulle esperienze di riorganizzazione aziendale a forte impatto sul lavoro introdotte nelle aziende negli ultimi anni esistono alcuni interessanti raccolte di studi di caso aziendali: per esempio, quelli sulla polivalenza nelle isole di produzione in Brembo e sull’incentivazione delle competenze trasversali operaie in Tenaris-Dalmine (Leoni, 2014), quelli sui workshop informativi in Luxottica, sui gruppi di miglioramento in Elica o sul “patto logistico” in OMB (Pero, Ponzellini, 2015), quello sulla flessibilità e gli orari a menù in ZF (Pero, 2002) oppure sui team in Lamborghini e Ducati (Telljohan, 2015).

Il sistema di relazioni all’interno dei team e, più in generale, nei gruppi di lavoro e di progettazione evidenzia, tra l’altro, il possibile ampliarsi di pratiche di cooperazione tra gli individui, che hanno un segno radicalmente innovativo rispetto al taylorismo e agli sche-

³ Questo risultato fa curiosamente il paio con le opinioni espresse a suo tempo dagli operai della Toyota, i quali giudicavano il loro lavoro insieme “massacrante” e “creativo” (Oyama *et al.*, 1985).

mi di lavoro tipici delle burocrazie novecentesche. Benché a volte si tratti di sistemi più dichiarati che effettivamente consolidati nella pratica, i nuovi metodi promuovono la circolarità non gerarchica delle informazioni, la condivisione delle conoscenze e la creazione di comunità di pratiche (anche tramite social media), formule di affiancamento e *coaching* tra pari e anche il reciproco supporto ai bisogni personali (per esempio, attraverso scambi e autogestione dei turni e delle ferie).

Recentemente Richard Sennet (2013) ha fatto importanti riflessioni sul naturale bisogno di scambio dei soggetti, sull'importanza della risorsa "cooperazione" per le organizzazioni e per la sopravvivenza dell'intera società. In modo simile, ci si chiede se l'uso dei social media nelle aziende non possa rappresentare l'occasione di una svolta radicale delle organizzazioni da modelli basati sulla gerarchia e il controllo verso modelli basati sul contributo delle persone e la partecipazione (Bartezzaghi, 2012). Va aggiunto che lavorare in gruppo, essere coinvolti sugli obiettivi di produzione, partecipare alla soluzione dei problemi rispondono al perdurante desiderio dei lavoratori di contare nel proprio lavoro – magari di questi tempi non tanto più collettivamente quanto come individui – in linea con quanto evidenziano indagini come l'*European Values Survey* che fotografa il progressivo spostamento del significato del lavoro negli ultimi decenni dagli aspetti più "strumentali" a quelli più "espressivi", tipici del post-materialismo: per intenderci, dal reddito e dalla sicurezza del posto alla realizzazione di sé e alle buone relazioni con capi e colleghi (Inglehart, 1997; Ponzellini, 2011).

Nate a valle di strategie manageriali di riorganizzazione delle produzioni o di nuovi orientamenti nella gestione del personale – quindi sostanzialmente originate dall'iniziativa d'impresa – e non sempre contrassegnate in modo collettivo, queste formule di partecipazione sono certamente diverse dai tentativi di autogestione operaia degli anni Settanta. Va però sottolineato che, anche nei casi in cui il cambiamento non è mediato dalle relazioni industriali ma principalmente frutto di una nuova filosofia imprenditoriale e manageriale, l'adesione dei lavoratori a questi stili di gestione è elevata e si incomincia forse a segnare un confine non solo tra aziende tradizionali e aziende "intelligenti" (Berta, 2014) ma anche tra aziende guidate dal mito dell'efficienza e imprese "generative", dove «si possano superare la dimensione individualistica della seconda metà del XX secolo per creare valore condiviso» (Gherardi, Magatti, 2014, p. 161), dove la dimensione economica torna a saldarsi con quella sociale, prevalgono la cultura artigiana, il radicamento territoriale e una gestione umana delle persone.

Strutture organizzative basate sulla cooperazione e la diffusione delle conoscenze in qualche modo analoghe al team operaio cominciano a prendere piede nelle aziende anche ai livelli qualificati, soprattutto tra le professioni tecniche – ingegneri di varia specializzazione, tecnologi, informatici – ma anche tra *project manager*, formatori e responsabili delle risorse umane: si tratta delle "communities of practices" (CoP) online. Ispirandosi probabilmente all'esperienza delle comunità di pratiche che si sono tradizionalmente sviluppate in ambito sanitario, tra gli insegnanti o all'interno di alcune grandi aziende come strumenti di apprendimento organizzativo (Wenger, 2000) e condividendo repertori di conoscenze non dissimili da quelli tipici delle professioni liberali, le comunità di pratiche di nuova generazione sfruttano la diffusione delle telecomunicazioni e dei social media per tenere in contatto *professionals* che spesso lavorano in aziende (e continenti) diversi. Ne favoriscono scambio delle informazioni e dei trucchi del mestiere e il vicendevole supporto nella soluzione di problemi tecnici. Benché alcuni studi riscontrino livelli insufficienti di capitale sociale e di fiducia in questo tipo di relazioni professionali in quanto si svolgono

prevalentemente in assenza di occasioni *face-to-face* (Soda, 2003), in alcune aree professionali le CoP sono ormai consolidate. Di questa esperienza di frontiera nei modi di lavorare e di collaborare resta di grande interesse il fatto che, a differenza dei team operai, le CoP sono per lo più comunità nate dal basso, per iniziativa di singoli piuttosto che per iniziativa manageriale, e che nel tempo continuano a essere autogestite dai propri membri.

2.5. Il futuro prossimo. Nuovi artigiani e Industria 4.0

Negli ultimi tempi, sulla scorta del grande progetto Industria 4.0 varato dal governo tedesco già nel 2011 e mirato a mantenere l'egemonia di questo Paese nel settore manifatturiero (sia come utilizzatore che, forse soprattutto, come esportare di tecnologie avanzate), si è sviluppata anche in Italia una grande attenzione alla cosiddetta "quarta rivoluzione industriale". Essa prevede la totale automazione e interconnessione del *manufacturing*, attraverso un'applicazione estesa di tecnologie digitali sottoforma di sistemi ciber-fisici, app applicate alle macchine, internet delle cose, *cloud computing* per la progettazione, raccolta e uso di grandi apparati di dati. Obiettivo è la realizzazione della cosiddetta "fabbrica intelligente" (*smart factory*), nel senso di una fabbrica completamente digitalizzata.

Benché sia lodevole la decisione del sindacato tedesco di presidiare la nuova rivoluzione tecnologica – IG Metall è presente sulla piattaforma di Industria 4.0 fin dall'inizio – per verificarne passo passo l'impatto sui lavoratori, alla prova dei fatti non è ancora chiaro quale sarà il senso che prenderanno i profondi cambiamenti tecnologici in corso nella manifattura (ma non solo), né quindi le conseguenze che avranno sull'occupazione, sul contenuto e sulla qualità del lavoro. Assisteremo al diffondersi di sistemi d'ingaggio cognitivo pervasivi anche ai livelli bassi di qualifica piuttosto che a una progressiva standardizzazione anche delle professioni più qualificate? Aumenteranno le routine o l'autonomia? La crescente esigenza di flessibilità dei sistemi minerà la qualità della vita e il *work-life balance* dei lavoratori o aumenteranno le opzioni disponibili per rapporti di lavoro disegnati sulle esigenze e preferenze individuali? I mercati del lavoro interni alle imprese andranno verso la polarizzazione delle professioni o piuttosto verso la loro omogeneizzazione?

Abbiamo a disposizione ancora poca ricerca empirica su questa nuova tematica, e non solo in Italia⁴. Possiamo comunque segnalare l'interessante indagine di Torino Nord-Ovest che ha realizzato interviste in una ventina di grandi stabilimenti manifatturieri dove è in corso una rivoluzione digitale – tra cui Comau, Alstom, Ansaldi, Fincantieri, Kuehne Nagel, Ferrari, Ducati e altri – con lo sguardo di chi è soprattutto interessato a capire cosa sta succedendo nel lavoro e nelle professioni. I risultati non disegnano uno scenario univoco: alcune professioni scompaiono (soprattutto quelle intermedie), altre si digitalizzano (in diverse fabbriche gli operai già usano il tablet), altre ancora perdono le caratteristiche del mestiere (come quelle dei costruttori di treni, il cui sapere artigianale viene standardizzato in operazioni semplici ma ai quali è richiesta massima digitalità, cooperazione, attenzione alla soluzione dei problemi), altre ancora si creano, come gli analisti dei dati, gli addetti al controllo, i *media users* (Magone, Mazali, 2016).

Nelle pieghe di questa rivoluzione, si modificano enormemente anche figure estranee al lavoro subordinato. Il saper fare artigiano, radicato in mestieri antichi e in territori specifici, si coniuga ora con la tecnologia digitale – e in particolare con la stampante 3D capace di plasmare un oggetto come se stampasse un foglio di carta – e dà origine

⁴ Anche perché nei mesi in cui si scrive (primavera-estate 2016) è evidente una tendenza a nominare come Industria 4.0 qualsiasi cambiamento tecnico e organizzativo in corso e questo non facilita analisi più puntuali.

a una nuova figura, quella dei *makers* o autoproduttori, in grado da soli e a bassi costi di progettare, produrre, vendere (talvolta anche finanziare tramite *crowdfunding*) i loro prodotti tramite la rete. Imprenditori-produttori che disegnano e progettano e designer e creativi che “si sporcano le mani” nel fabbricare direttamente gli oggetti che hanno ideato (Micelli, 2011).

3. LA LENTA RISPOSTA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI ALLA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO. CON SORPRESA FINALE, FORSE

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, al centro della tematica del cambiamento organizzativo vi sono due questioni del massimo interesse per le relazioni industriali: quella della produttività e quella della partecipazione. La necessità di essere competitivi sui mercati globali genera la spinta verso l’innovazione organizzativa e verso la flessibilità nell’uso del lavoro. D’altra parte, sono proprio i nuovi paradigmi organizzativi a promuovere un ruolo più ampio e inedito degli operatori nel realizzare il successo del prodotto o del servizio. Questo nuovo assetto pone questioni nuove alle relazioni industriali tradizionalmente plasmate sul lavoro fordista novecentesco, a cui gli studiosi cercano di dare risposte. In particolare, due piani delle relazioni industriali sono coinvolti:

- il primo riguarda i contenuti della contrattazione aziendale visti attraverso la lente delle sfide aperte dall’innovazione organizzativa e in particolare cerca di esaminare *se e come la contrattazione di nuovi modi di organizzare il lavoro possa costituire un volano per la produttività*;
- il secondo guarda in modo più ampio al sistema di relazioni di lavoro e si chiede come sia possibile adeguarle in modo da favorire e guidare i processi di coinvolgimento dei lavoratori, *affiancando alla contrattazione un sistema di partecipazione*.

3.1. *La difficile partita della contrattazione della flessibilità e della produttività nei luoghi di lavoro*

Le raccolte e gli studi sulla contrattazione ormai da anni sono soprattutto concentrati sul misurare il grado di diffusione della contrattazione di secondo livello, nell’intento, che tuttavia oggi appare piuttosto datato, di misurare il risultato dell’impegno assunto dalle parti sociali a sviluppare questo livello di contrattazione nel Protocollo Interconfederale del 1993. Per quanto riguarda i contenuti, il salario di produttività è stato sicuramente l’istituto più contrattato nei vent’anni che ci separano dal Protocollo anche se, a partire dalla crisi e in particolare dopo il 2010, questo primato è stato messo in discussione dalle intese sulle ristrutturazioni aziendali e sugli ammortizzatori sociali. Inoltre, in anni recentissimi – a partire circa dal 2012 – la contrattazione salariale dei premi di risultato si è intrecciata alla negoziazione di salario indiretto, sotto la forma di benefit, servizi e istituti in vario modo legati al cosiddetto “welfare aziendale” (Cesos, vari anni; Ocsel, 2012, 2015; Caprioli, 2012; Ponzellini *et al.*, 2015).

Al contrario, come abbiamo visto, il tema che qui ci interessa – che è quello dell’organizzazione del lavoro – è stato a lungo quasi invisibile all’interno delle relazioni industriali (gli stessi studiosi di relazioni industriali se ne sono occupati molto poco) e non stupisce che per molti anni dopo la metà degli anni Ottanta sia stato un tema così poco presente nelle piattaforme sindacali, anche quelle aziendali. In realtà, abbiamo visto sopra quanto gli studi testimonino un’elevata correlazione tra innovazione organizzativa e performance

aziendale: le pratiche qualificate come High Performance Work Practices (HPWP) dalla Fondazione europea per le condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) – la formazione, il coinvolgimento dei lavoratori nella condivisione delle conoscenze e nella soluzione di problemi, il lavoro in squadra e le nuove forme di ricompensa – hanno un impatto positivo sia sulla produttività del lavoro che sulla riduzione dei costi operativi (Leoni, 2012; Eurofound, 2012), tantoché alcuni studi americani attribuiscono addirittura il 30% della crescita dell'industria americana proprio alle HPWP (Lynch, 2012).

Ma quanto sono effettivamente contrattate queste nuove forme di organizzazione del lavoro? E in che rapporto stanno con la più diffusa formula della contrattazione dei premi di produttività? La prima cosa che balza all'occhio è che le grandi reingegnerizzazioni aziendali, più o meno ispirate ai sistemi *lean*, non sono quasi mai (state) oggetto di contrattazione. Anche le diverse formule di coinvolgimento dei lavoratori che ne conseguono – sistemi di suggerimenti, gruppi di qualità, workshop informativi, spesso anche i team di lavoro – rientrano raramente nei capitoli negoziali e restano per lo più applicazioni informali, gestite unilateralmente dal *management*.

Piuttosto, in questa fase e soprattutto a partire dall'avvento della crisi, l'aspetto dell'organizzazione del lavoro che sta registrando un aumento sostenuto nella contrattazione aziendale è quello delle flessibilità (Caprioli, 2015). È un tema che riguarda tutte le aziende, anche quelle in crisi essendo queste in molti casi le situazioni dove vanno affrontati processi di riorganizzazione (un esempio interessante di questa contrattazione sono gli schemi di redistribuzione del lavoro in molti contratti di solidarietà). Per le organizzazioni *lean*, in particolare, la flessibilità del lavoro costituisce un'esigenza fondamentale: esse infatti sono concepite per rispondere alla necessità da un lato di evitare ogni possibile spreco (dalle scorte di magazzino, alle fermate di produzione, ai resi), dall'altro di adeguarsi alla grande variabilità – di gamma e temporale – della domanda di mercato dei loro prodotti e servizi, e questi obiettivi sono raggiungibili soltanto facendo ricorso all'uso flessibile di tutte le proprie risorse tecnologiche, di processi e di lavoro.

Tuttavia, un uso più flessibile del lavoro finisce per chiamare in causa la revisione degli istituti contrattuali tradizionali, principalmente quelli relativi agli orari di lavoro ma anche la mobilità tra posizioni, la polivalenza e, in parte, gli istituti salariali. Questo scollamento tra l'apparato normativo-contrattuale fordista e le esigenze delle nuove organizzazioni post-fordiste è destinato a imporsi in un futuro prossimo al centro delle relazioni industriali. Com'è infatti possibile rispondere alla sfida della velocità e della flessibilità con le norme rigide e le *one best ways* contrattuali pensate per l'operaio-massa? Non c'è dubbio che la regolazione del lavoro debba seguire il paradigma organizzativo e non viceversa (Butera, 2014). Casomai, potremmo chiederci se ci sia già un paradigma emergente e se possa essere quella proposta dalla filosofia della *lean production* la nuova organizzazione del lavoro su cui creare la nuova regolazione. Senza dire che dobbiamo chiederci quale possa essere il nuovo soggetto di riferimento nel post-operaismo: il “service worker” di Federico Butera (2014), il “nuovo artigiano” di Stefano Micelli (2011), il “free-lance” del Quinto stato di Dario Banfi e Sergio Bologna (2011)?

Resta il fatto che, secondo l'indagine della Cisl Lombardia, dal 2010 al 2015 gli accordi sulle flessibilità degli orari, alcuni dei quali anche in deroga alle norme stabilite dai CCNL (Contratti collettivi nazionali di lavoro), sono al secondo posto tra i temi della contrattazione di aziendale (Caprioli, 2015). E si possono considerare nella contrattazione delle flessibilità anche altri istituti che sfidano la rigidità del modello standard di lavoro, come le misure di organizzazione del lavoro mirate a migliorare il rapporto tra vita e lavoro: il part

time, lo *smartworking*-telelavoro, l'orario giornaliero flessibile o la possibilità di scegliere i propri turni di lavoro (orari a menù) risultano negoziati con maggiore intensità, seppure hanno una diffusione più modesta (Caprioli, 2012). Va aggiunto che, per quanto ancora a uno stadio iniziale, in alcune aziende e settori è possibile riconoscere un orientamento della contrattazione di secondo livello tendente ad armonizzare le flessibilità richieste dai sistemi produttivi con quelle gradite ai lavoratori, secondo un approccio negoziale cosiddetto a somma positiva o "win-win" (Pero, 2002; Biliotti, 2012; Pero, Ponzellini, 2015)⁵: un approccio che in altri sistemi di relazioni industriali, come ad esempio quello tedesco, risulta ormai una prassi consolidata nella definizione delle norme dell'orario di lavoro.

È più difficile rispondere alla domanda su quanto la contrattazione dell'innovazione organizzativa e delle flessibilità siano intrecciate con la cosiddetta "contrattazione della produttività". In realtà, e paradossalmente, molto poco. Come è stato osservato, l'iniziativa sindacale nella contrattazione dei premi di risultato è del tutto slegata dalla contrattazione di quei fattori che potrebbero realisticamente incidere proprio sul miglioramento dei risultati aziendali, come l'innovazione organizzativa, il coinvolgimento dei lavoratori sugli obiettivi di qualità, l'introduzione di sistemi di carriera basati sul merito, il miglioramento delle condizioni ergonomiche e l'ampliamento della scelta dell'orario di lavoro come leve per la rimozione delle cause dell'assenteismo (Ponzellini, 2013).

In generale, insomma, l'innovazione organizzativa non solo continua ad essere modesta nel nostro sistema produttivo ma, anche quando viene introdotta nei luoghi di lavoro, tende a non costituire un tema negoziale. Forse prevale il timore di molte aziende di vedere invaso il proprio ambito d'iniziativa in un contesto di relazioni sindacali che faticano a uscire dalla cultura della rivendicazione. Forse pesa anche la mancanza nella cultura sindacale di una strategia di respiro su queste tematiche e anche un certo disinteresse dei sindacalisti per i temi non direttamente legati al salario: a parte i casi di ristrutturazione, negli accordi aziendali si trovano cenni all'organizzazione del lavoro quasi solo a proposito di flessibilità degli orari (Ocsel, 2012, 2015; Caprioli, 2015; Ref/Italia Lavoro, 2016) e, oltretutto, in questi casi i negoziati sono prevalentemente incentrati sul sistema delle maggiorazioni salariali (legate agli straordinari, ai turni aggiuntivi, alle deroghe sui sistemi di flessibilità multi-periodale o alla vera e propria creazione di "premi di flessibilità") piuttosto che sulle nuove condizioni professionali e sulla qualità del lavoro. Sembra quindi che le parti sociali finora non abbiano saputo cogliere l'opportunità di un progetto comune di rilancio della produttività che faccia leva su innovazione organizzativa, lotta agli sprechi, miglioramento continuo, sviluppo delle competenze e coinvolgimento dei lavoratori (insomma, su tutto l'arsenale dei nuovi sistemi di *lean production*) anche come base per un nuovo modo di contrattare le retribuzioni di risultato a livello aziendale (Ponzellini, 2013).

3.2. Partecipazione sindacale e partecipazione "diretta": un possibile ridisegno delle relazioni industriali d'impresa?

Come abbiamo visto, le nuove esperienze, non frequenti ma significative, di organizzazione del lavoro ispirata alla partecipazione nascono all'interno di complessi processi di riorganizzazione aziendale, di nuove strategie di HRM e/o di nuove filosofie impre-

⁵ Nonostante ciò e nonostante anche più in generale la flessibilità possa essere negoziata in modi che la rendano non penalizzante o addirittura vantaggiosa per chi lavora – pensiamo alle esperienze di polivalenza professionale o all'aumento dei turni che spesso si combina con le preferenze di alcuni gruppi di lavoratori – nel linguaggio sindacale, "flessibilità" ha assunto un significato negativo che prescinde dal suo reale impatto sulle condizioni di lavoro e da cui appare difficile rimontare.

ditoriali. Non nascono dall'iniziativa sindacale. Anche il segno del loro rapporto con il sistema di relazioni industriali non è chiaro: a volte procedono del tutto autonomamente, a volte coesistono con relazioni sindacali collaborative (e si alternano con la contrattazione tradizionale), a volte (ma raramente) si integrano in un sistema di relazioni di lavoro che assegna deliberatamente uno spazio consistente alla partecipazione dei rappresentanti sindacali proprio nella gestione congiunta del cambiamento organizzativo – quella che Guido Baglioni (2001) chiamerebbe “partecipazione organizzativa” – e in questi casi siamo più vicini all'idea ispiratrice della democrazia industriale.

La mancanza di una “collocazione” istituzionale delle esperienze partecipative rappresenta un fattore critico per la loro diffusione. D'altra parte, anche la persistenza di una cultura sindacale conflittuale appare tra le ragioni del loro difficile decollo nella realtà italiana (Pero, Campagna, 2011). Non sono pochi i casi in cui le RSU (Rappresentanze sindacali unitarie) hanno capito e condividono le logiche del coinvolgimento dei lavoratori nei team, nei sistemi di suggerimenti e nei gruppi di qualità. Al contrario, il sindacato esterno sembra più titubante nell'accettarle, timoroso di sottomettersi agli obiettivi imprenditoriali e tende a limitarne la portata, spesso finendo per depotenziarne proprio gli aspetti sociali. In generale sia i rappresentanti sindacali sia i sindacalisti soffrono per la mancanza di modelli a cui ispirare la loro azione nelle aziende dentro un quadro partecipativo. Per esempio, dove funzionano i team di lavoro, la figura del team leader può in qualche modo sovrapporsi con quella del rappresentante dei lavoratori se non vengono chiariti le diverse competenze e ruoli. Eppure, la domanda che pone l'organizzazione partecipata alle relazioni industriali appare chiara: è possibile un modello di organizzazione del lavoro in grado di tenere insieme la competitività dell'impresa e le sue ragioni di flessibilità con il coinvolgimento, l'allargamento dello spazio di controllo e il miglioramento della qualità della vita dei lavoratori? E ancora, quale riassetto è richiesto al sistema di relazioni industriali novecentesco, plasmato invece sulla rigidità dell'organizzazione e sulla subalternità apatica del lavoratore fordista?

Nel suo insieme, il sindacato non sembra avere una strategia su questo e anche nel dibattito tra gli studiosi non tutte le voci coincidono (si veda, tra l'altro, il recente dibattito promosso da Astrid, poi confluito in Carrieri, Nerozzi, Treu, 2015). Da un lato, c'è chi tende a concludere che la partecipazione diretta, in quanto concerne temi di carattere micro-organizzativo, si connoti comunque per un “profilo basso” (Antonioli, Pini, 2005). Dall'altro, c'è chi ritiene che proprio a partire da queste formule di coinvolgimento e di nuovo protagonismo dei lavoratori sia possibile costruire “a partire dal basso” un nuovo sistema di relazioni di lavoro in azienda (Pero, Ponzellini, 2015).

Altri s'interrogano sul fallimento – ma anche sul possibile rilancio – del vecchio sistema di relazioni aziendali partecipative del tipo di quelle promosse negli anni Ottanta dal Protocollo Iri, basato su “commissioni paritetiche” di consultazione impresa-sindacato: si ripercorrono così le parabole di Electrolux e Finmeccanica (Famiglietti, 2015) o si riconsiderano le possibilità di formule di co-gestione alla luce della recente introduzione in Ducati e Lamborghini della Carta globale di rapporti di lavoro di Volkswagen (Telljohann, 2015), immaginando la possibilità che le RSU italiane e il nostro sistema di contrattazione di secondo livello possano riprodurre in qualche modo il sistema istituzionale del doppio canale di rappresentanza e della codeterminazione consolidato da decenni in Germania.

È possibile che a qualcuno sembri che il modello della partecipazione sindacale alla definizione dell'organizzazione del lavoro attraverso commissioni paritetiche prefiguri una

strada verso quella “partecipazione strategica” – presenza di lavoratori negli organi societari e partecipazione alle decisioni dell’impresa – da più parti auspicata (Baglioni, 2001, 2015; Carrieri, Nerozzi, Treu, 2015). Restano tuttavia aperti problemi non da poco. Innanzitutto, quale il rapporto tra organismi consultivi (di fatto decisionali, quantomeno nel caso tedesco) e contrattazione? Ma soprattutto, quale rapporto tra la vera novità che parrebbe realizzarsi con i nuovi paradigmi organizzativi – ovvero la partecipazione diretta esercitata dai lavoratori attraverso i team di lavoro e le altre formule di coinvolgimento – e il vecchio sistema delle relazioni industriali d’impresa?

3.3. Siamo finalmente a una svolta? Organizzazione del lavoro e partecipazione dei lavoratori riguadagnano interesse nelle relazioni industriali

Come si è visto, se si vogliono realizzare le speranze di una nuova democrazia del lavoro aperte dall’organizzazione post-fordista la posta in gioco per il sistema delle relazioni industriali è radicale e comporta un ridisegno sostanziale della struttura delle relazioni nei luoghi di lavoro. Purtroppo, com’è stato osservato, anche nelle esperienze di nuova organizzazione del lavoro fin qui realizzate in Italia, l’intreccio tra la contrattazione e la partecipazione e il ruolo e i modi della contrattazione necessitano di un ripensamento (Della Rocca, 2015; Ponzellini, Della Rocca, 2015).

Dopo un lungo periodo di divisioni sindacali e di progressivo indebolimento di tutti gli attori delle relazioni industriali, negli ultimi mesi (primavera-estate 2016) qualcosa sembra cambiare, anche se forse è presto per decretare l’inizio di una nuova stagione. La definizione all’articolo 12 della legge di stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208) – che rinnova e rende strutturale il regime di agevolazione fiscale per i premi di produttività che era già previsto per gli anni 2013-2014 – fornisce l’occasione per l’avvio di un importante confronto prima tra i sindacati e poi tra questi e le associazioni datoriali, a cominciare da Confindustria (Confederazione generale dell’industria italiana). In effetti, ben più dei decreti analoghi che l’hanno preceduto, l’articolo 12 vincola l’erogazione dei premi e dei benefit di welfare a precisi indicatori di innovazione organizzativa e di partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti: in questo modo, non solo promuove l’ampliamento della contrattazione decentrata ma orienta le relazioni di lavoro a livello d’impresa alla ricerca congiunta del miglioramento delle performance aziendali. Non a caso, nel gennaio 2016, le tre maggiori sigle confederali – Cgil (Confederazione generale italiana del lavoro), Cisl e Uil (Unione italiana del lavoro) – firmano un protocollo unitario sulle relazioni industriali in cui si parla di «progettazione negoziata» dell’organizzazione del lavoro, di «formazione congiunta RSU e management aziendale», di «valorizzare l’esperienza e la conoscenza delle lavoratrici e dei lavoratori nell’ammmodernamento dell’organizzazione del lavoro, accorciando le filiere gerarchiche e promuovendo la capacità di autodeterminazione di forme innovative, quali i gruppi di lavoro, di progetto, e i team». A luglio, il processo di convergenza avviato conduce alla firma di un accordo tra sindacati e Confindustria: la materia è apparentemente secondaria (le modalità per la contrattazione dei premi di risultato anche nelle imprese senza rappresentanza sindacale) ma il senso di una svolta delle relazioni industriali si legge tra le righe. E soprattutto sembra che, condividendo l’opportunità di una «progressiva valorizzazione della contrattazione di secondo livello, anche sotto il profilo dello sviluppo della cultura del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro», le parti sociali colgano l’importanza che innovazione organizzativa, partecipazione dei lavoratori e qualità del lavoro riprendano finalmente il giusto spazio nelle relazioni tra imprese e lavoratori. Purché naturalmente non restino solo parole.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACCORNERO A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- ANTONIOLI D., PINI P. (2005), *Partecipazione diretta, partecipazione indiretta e innovazioni tecnico-organizzative*, "Quaderni Rassegna Sindacale", 2, pp. 195-225.
- BAGLIONI G. (2001), *Lavoro e partecipazione nell'impresa*, il Mulino, Bologna.
- ID. (2014), *Un racconto del lavoro salariato*, il Mulino, Bologna.
- ID. (2015), *Una proposta per la presenza del lavoro negli organi societari*, in D. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- BANFI D., BOLOGNA S. (2011), *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Feltrinelli, Milano.
- BOLOGNA S., FUMAGALLI A. (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano.
- BARTEZZAGHI E. (2012), *Introduzione*, in N. Palmarini, *Lavorare o collaborare?*, Egea, Milano.
- BERTA G. (2014), *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino.
- BILLOTTI E. (2012), *Come cambia il lavoro*, "Quaderni Centro Studi Cisl Firenze", 18.
- BOLDIZZONI D. (2003), *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BONAZZI G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, il Mulino, Bologna.
- ID. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano (XII ed.).
- BRICCO P. (2014), *L'Olivetti dell'Ingegnere*, il Mulino, Bologna.
- BUTERA F. (1972), *I frantumi ricomposti, struttura e ideologia nel declino del "taylorismo" in America*, Marsilio, Venezia.
- ID. (1987), *Options for the Future of Work*, in F. Butera *et al.* (eds.), *Options for the Future*, Coogan, London.
- ID. (2014), *Automation*, in *International Encyclopedia of Social Sciences*, Elsevier, Amsterdam (II ed.).
- BUTERA F., DE WITT G. (2011), *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, il Mulino, Bologna.
- BUTERA F., DONATI E., CESARIA R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.
- BUTERA F., FAILLA A. (1992), *Professionisti in azienda*, Etas Libri, Milano.
- CAPRIOLI G. (2012, 2015), *Analisi degli accordi dell'Archivio della contrattazione aziendale della Cisl Lombardia*, policopiato.
- CARRIERI D., NEROZZI P., TREU T. (a cura di) (2015), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- CASTELLS M. (1996), *The Rise of the Network Society, the Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I, Blackwell, Cambridge (MA)-Oxford.
- CATTERO B. (1995), *Partecipanti o partecipati? Lettera aperta ai sindacati sul caso tedesco*, "Meridiana", 21, pp. 195-232.
- ID. (2007), *Le trasformazioni dell'impresa e i contesti socio-istituzionali*, in M. Regini, *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari.
- CERRUTI G. (2012), *Il modello World Class Manufacturing alla Fiat Auto: il Giano bifronte della nuova razionalizzazione produttiva*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 2.
- CERRUTI G., RIESER V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.
- CESOS/OCSEL (vari anni), *Rapporti sulla contrattazione aziendale*, Osservatorio contrattazione, Cisl confederale, Roma.
- COMO E. (2006), *Neo-taylorismo e organizzazione del lavoro nei call center*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 3.
- DELLA ROCCA G. (1982), *Sindacato e organizzazione del lavoro. Analisi comparata del sistema di Relazioni Industriali in cinque Paesi*, Franco Angeli, Milano.
- ID. (2015), *Produttività e qualità del lavoro. Modi e dilemmi*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 2, febbraio-aprile.
- DE MASI D., BONZANINI A. (a cura di) (1988), *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- DI VICO D., VIESTI G. F. (2014), *Cacciavite robot e tablet*, il Mulino, Bologna.
- DORE R. P. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, il Mulino, Bologna.
- DRUCKER P. (1996), *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer, Milano.
- EMERY F., THORSRUD E. (1969), *Form and Content in Industrial Democracy*, Tavistok Institute, London.
- EUROFOUND (2012), *Work Organisation and Innovation*, in <http://www.eurofound.europa.eu/pubs/docs/2012/72/en/1/EF1272EN.pdf>.
- FAMIGLIETTI A. (2015), *Delusioni e speranze della partecipazione*, in D. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.

- FELLINI I. (2003), *Giovani lavoratori flessibili*, in G. A. Micheli, C. Ranci (a cura di), *Equilibri fragili*, Guerini e Associati, Milano.
- FORTUNATO V. (2001), *Il sindacato snello. Relazioni sindacali, organizzazione del lavoro e produzione snella. Il caso di Fiat Melfi*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- FULLIN G., MAGATTI M. (2002), *Percorsi di lavoro flessibile*, Carocci, Roma.
- GALLINO L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.
- GHERARDI M., MAGATTI M. (2014), *Una nuova prosperità*, Feltrinelli, Milano.
- INGLEHART R. (1997), *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, Princeton.
- ISTUD (1991, 2014), *Survey sui managers in Italia*, Pubblicazioni Istud.
- KERN H., SCHUMANN M. (1991), *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino (ed. or 1984).
- LEONI R. (a cura di) (2008), *Economia dell'Innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- ID. (2012), *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa, gestione delle relazioni di lavoro*, "Quaderni di Rassegna sindacale", 2.
- ID. (2014), *Gestione e sviluppo delle risorse umane per costruire il successo dell'impresa*, in L. Paolazzi, M. Sylos Labini (a cura di), *People First. Il capitale sociale e umano: la forza del Paese*, S.I.P.I., Roma, pp. 179-205.
- 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, EGLPL – Emerald Group Publishing Ltd, Bingley (UK), pp. 267-309.
- MANAGERITALIA (2013), *Indagine quali-quantitativa sui managers*, Osservatorio Manageritalia.
- MANGHI B. (2002), *Le trasformazioni del lavoro*, Vita e Pensiero, Milano.
- MAGONE A., MAZALI T. (2016), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, Milano.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- MORETTI E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano.
- NACAMULLI R. (2003), *Il cemento e la rete. E-learning, management delle conoscenze e processi di sviluppo organizzativo*, Etas Libri, Milano.
- NEGRELLI S. (a cura di) (2000), *Prato verde, prato rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del Duemila*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- ID. (2011), *Le relazioni industriali da Ford a Marchionne*, in AA.VV., *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni, cambiamento sociale*, vol. I, Jovene, Napoli, pp. 537-52.
- ID. (2013), *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze nel capitalismo globale*, Laterza, Roma-Bari.
- NEGRI A., VERCELLONE C. (2007), *Il rapporto capitale/lavoro nel capitalismo cognitivo*, "Posse", ottobre, pp. 46-56.
- OCSEL (2012, 2015), *La contrattazione di secondo livello*, Cisl confederale, Dipartimento Industria.
- OD&M (2012), *I managers visti dalle aziende. Terzo Rapporto*, in <http://www.odmconsulting.com/media/Object/odm/download/Osservatorio-manageriale/>.
- OYAMA Y. et. al. (1985), *The Giant Corporation and Its Workers: The Case of Toyota*, Ochanomizu, Tokyo.
- OHNO T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Cambridge (MA).
- ID. (2004), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale e il suo prezzo*, Einaudi, Torino.
- PAIS I. (2003), *Acrobati nella rete. I lavoratori di internet tra euforia e disillusione*, Franco Angeli, Milano.
- PERO L. (2002), *I 'menù alla francese' e gli orari di lavoro flessibili*, "Sviluppo e organizzazione", 192, pp. 33-46.
- PERO L. et al. (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat-Chrysler*, Guerini e Associati, Milano.
- PERO L., CAMPAGNA L. (2001), *Lavoro in team e ruoli professionali*, "Sviluppo e organizzazione", 187.
- IDD. (2011), *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, "Quaderni di management", 50, marzo-aprile, pp. 63-73.
- 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*, il Mulino, Bologna.
- TONZELLINI A. M. (2007), *Il lavoro e le professioni nell'era di Internet. Quali pratiche e relazioni di lavoro nelle professioni dell'Information & Communication Technology*, "Sviluppo & Organizzazione", 222, giugno.
- ID. (2011), *Giovani e lavoro tra disuguaglianza e ricerca di senso*, "La rivista delle politiche sociali", 3.
- ID. (2013), *Piani non solo premi*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 2, aprile-giugno.

- PONZELLINI A. M. *et al.* (2015), *Il welfare aziendale. Evidenze dalla contrattazione*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 2.
- PONZELLINI A. M., DELLA ROCCA G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, "Economia & Lavoro", 3.
- PRANDSTRALLER G. P. (2001), *La professionalizzazione del lavoro*, in *Enciclopedia Treccani. Eredità del Novecento*, II, pp. 915-29.
- PROGETTO EQUIPE 2020 E REF RICERCHE (2015), *Indagine sulla contrattazione aziendale*, Italia lavoro Channel.
- REF/ITALIA LAVORO (2016), *Analisi e sviluppo della contrattazione di secondo livello. Gli orari di lavoro. Rapporto intermedio*.
- RICHARDSON M., DANFORD A., STEWART P., PULIGNANO V. (2010), *Employee Participation and Involvement: Experiences of Aerospace and Automobile Workers in the UK and Italy*, "European Journal of Industrial Relations", 16, 1, pp. 21-37.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- SAPELLI G. (1990), *L'impresa come soggetto storico*, il Saggiatore, Milano.
- ID. (2013), *Elogio della piccola impresa*, il Mulino, Bologna.
- SENNET R. (2013), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano.
- SIGNORETTI A. (2014), *Fabbriche globali. Un confronto fra Torino e Detroit*, il Mulino, Bologna.
- SODA G. (2003), *Le determinanti della performance di un sistema di condivisione della conoscenza*, Paper, Istituto di Organizzazione e Sistemi Informativi, Università Bocconi, Milano.
- SOLARI L. (2004), *La gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma.
- TELLJOHAN V. (2015), *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*, in D. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- TRIGILIA C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione: economia, società e territorio*, Firenze University Press, Firenze.
- TRONTI L. (a cura di) (2015), *Il World Class Manufacturing alla Fiat: come cambia il lavoro*, numero monografico di "Economia & Lavoro", 3.
- WENGER E. C. (2000), *Communities of Practice and Social Learning Systems*, "Organizations", 7, 2.
- ZUFFO R. G. (a cura di) (2004), *Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo*, Franco Angeli, Milano.
- ID. (2013), *Taylor. Le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina, Milano.