

FABBRICA OGGI

Lo strano caso del dottor Weber e di mister Marx

SOMMARIO

PREMESSA

CAPITOLO PRIMO

Qualche notazione teorica

Eclissi della fabbrica?

Il marxiano nell'imbarazzo

Un Marx un po' stravolto

Un ambiguo personaggio: il signor Marx Weber (o dr. Weber e mr. Marx?)

La razionalizzazione tayloristica

Verso un nuovo modello di razionalizzazione

CAPITOLO SECONDO

Relazioni industriali e modelli di impresa nell'Italia dagli anni cinquanta ad oggi

1. *la via italiana al taylorismo: dagli anni cinquanta alla fine degli anni sessanta* »

un primo sguardo di insieme »

dispotismo e razionalizzazione nella grande impresa »

il mondo variegato della piccola fabbrica »

il processo di razionalizzazione industriale e l'emergere di nuove contraddizioni »

i mutamenti nel modello di relazioni industriali e i loro limiti »

2. *la crisi del "dispotismo di fabbrica" dalla fine degli anni sessanta agli anni settanta* »

la svolta della fine anni sessanta e le sue conseguenze »

la "rigidità della forza-lavoro" »

relazioni industriali e modello organizzativo nella grande fabbrica »

il nuovo sviluppo delle piccole imprese »

segnali di cambiamento alla fine del decennio »

3. *rivincita e crisi del modello taylorista: gli anni ottanta* »

l'ambiguo intreccio tra restaurazione e innovazione »

la risposta neo-taylorista »

i fattori di crisi del taylorismo »

la ricerca di nuovi modelli organizzativi »

quali relazioni industriali? »

la piccola impresa: dalla flessibilità informale alla razionalizzazione flessibile? »

4. *Qualche interrogativo sul futuro* »

le prospettive immediate »

... e le possibilità future »

CAPITOLO TERZO

Lavoratori italiani degli anni Ottanta: condizioni di alienazione e strategie di controllo »

Una premessa: storia di una ricerca »

1. *"Alienazione" e dintorni* »

alienazione »

stratificazione di classe e alienazione »

modernizzazione e alienazione »

l'impostazione della ricerca dall'"alienazione" al controllo »

2. *Le "strategie di controllo" dei lavoratori* »

"strategie di controllo" e "domanda politica implicita" »

una tipologia delle strategie di controllo »

le "strategie di sussistenza" »

le "strategie ricche" »

alcune osservazioni ulteriori »

la "domanda politica" implicita nelle strategie di controllo »

CAPITOLO QUARTO

L'impiegatismo, fase suprema del capitalismo? Divagazioni sulla nuova fase della razionalizzazione occidentale

1. *L'impiegato: da lacchè a impiegato-massa a lavoratore universale* »
 2. *Calcolabilità e controllabilità* »
 3. *La "calcolabilità informatica" come tentativo di conciliare flessibilità e controllo* »
- l'informatica e la ricerca della flessibilità perduta »
- autonomia e controllo: alla ricerca di un difficile (o impossibile?) equilibrio »
- i confini "flessibili" tra lavoro dipendente e lavoro autonomo »
4. *Il "malconsenso" impiegatizio, ovvero contraddizioni nella cultura della razionalizzazione* »
- la "nuova formula" del controllo sulla forza-lavoro ma l'impiegato si lascia calcolare? »
- il difficile rapporto tra "cultura della razionalizzazione" e "cultura della professionalità" »
5. *Una postilla di aggiornamento* »

PREMESSA

Qualche parola è necessaria per spiegare le caratteristiche e le origini di questo libro - al di là della sua motivazione immediata, che sta nelle sollecitazioni dell'amico e compagno Adalberto Minucci, a cui ho volentieri risposto.

In questa spiegazione sono inevitabili (e me ne scuso con i lettori) alcuni riferimenti personali. Per chi scrive, l'inizio dell'impegno politico e della scelta di collocazione a sinistra ha coinciso quasi immediatamente con la "questione della fabbrica": dalle prime forme di solidarietà studentesca con gli operai dell'Osr licenziati dalla Fiat, nel lontano 1957¹, alla partecipazione di folti gruppi di studenti torinesi ai picchetti negli scioperi contrattuali del '59, che si intrecciava - per alcuni di noi - con un più sistematico impegno nel lavoro sindacale di lega, nella Fiom torinese diretta da Bruno Fernex.

Il tema del *lavoro*, del *lavoro alienato*, è stato quindi la molla centrale della mia militanza politica, ancor prima che l'incontro con Raniero Panzieri, nel '59-60, mi facesse conoscere l'analisi marxiana della fabbrica.

Ho così potuto vivere - con una sorta di "duplice guida", quella dei quadri operai di fabbrica e del sindacato, e quella del riferimento teorico marxiano - l'esperienza ricchissima che va dalla difficile ripresa della lotta in fabbrica allo straordinario decennio di "lotta- critica-trasformazione" che si apre alla fine degli anni sessanta, fino alla sua sconfitta e al complicato periodo che ne è seguito.

E con ciò finiscono le notazioni strettamente personali: infatti, se l'itinerario attraverso cui sono "arrivato alla fabbrica" è personale (o comune a quello di qualche altro intellettuale), l'esperienza fatta, gli insegnamenti e soprattutto gli interrogativi che da essa nascono sono comuni a una ben più ampia massa di persone: anzitutto a chi nella fabbrica ci vive e ci lotta, e poi - più specificamente - a chi (come i sindacalisti) trova nella fabbrica il luogo privilegiato del proprio impegno politico organizzato.

Credo, infatti, che chiunque abbia vissuto dall'interno la straordinaria esperienza storica delle lotte operaie dei decenni trascorsi - e che non l'abbia rimossa approdando "dall'altra parte" - si trovi (e non da oggi) a misurarsi con domande di portata drammatica e di difficile risposta: domande che nascono non solo dal fallimento storico dell'esperienza comunista (che non per tutti porta la data dell'89 - per alcuni, ad esempio, porta la data di fine anni settanta, con la sconfitta dell'esperienza maoista in Cina), ma dalla sconfitta delle lotte operaie degli anni settanta e del disegno politico in esse (più o meno chiaramente) contenuto.

In estrema sintesi, il problema con cui oggi ci si misura è: come prender atto della impraticabilità (allo stato attuale) di un'alternativa al binomio *impresa capitalistica/mercato*, senza perdere la capacità critica verso l'impresa capitalistica, senza rimuovere il problema del lavoro alienato e la tensione verso un suo (anche parziale) superamento?².

Nel rispondere a questi interrogativi, si possono scegliere due possibili posizioni, che corrispondono a due diversi "terreni di critica". Una è quella di mantenere "l'impianto concettuale comunista", pur privato del suo patrimonio di "risposte positive", perché lo si ritiene l'unico in grado di fondare una critica radicale

della condizione di lavoro alienato. Il riferimento al comunismo, cioè, non è più il riferimento a un concreto

programma politico, ma a un "orizzonte ideale", utilizzato come strumento di critica alla realtà capitalistica attuale.

È una posizione legittima, e che può fornire apporti fecondi e importanti, a condizione di riconoscere che essa - allo stato attuale - si colloca *fuori dalla sfera politica* propriamente intesa, collocandosi piuttosto su un terreno filosofico e di battaglia culturale. Quando ciò - come purtroppo accade spesso - non viene riconosciuto, tale posizione subisce una "deriva ideologica", con tutti gli elementi di mistificazione e occultamento della realtà che ne derivano.

¹ A questo proposito, vorrei ricordare il libro di Aris Accornero, *Il mestiere dell'avanguardia*, Bari, De Donato 1981, in cui venivano ripubblicate le testimonianze degli operai dell'Osr, raccolte a suo tempo da Accornero, con due introduzioni, una di Accornero e una di chi scrive, in cui si cercava di delineare un profilo di quell'eccezionale tipo di quadri operai.

² È bene mettere in chiaro - fin dall'inizio - che, nella scelta di concentrare l'attenzione sull'alienazione *nel lavoro*, non c'è alcun presupposto ideologico sulla *centralità del lavoro* nella vita delle persone, né sul fatto che l'alienazione nel lavoro *determini* sistematicamente tutti gli altri aspetti di alienazione nella condizione dei lavoratori. Si tratta semplicemente di una delimitazione, coscientemente parziale, del campo di attenzione, corrispondente al terreno di problemi su cui ho esperienza diretta, politica e di ricerca.

L'altra posizione consiste nel cercare di individuare qual è oggi il terreno di *critica praticabile* all'impresa capitalistica e alle sue condizioni di lavoro alienato: una critica cioè che, a costo di essere meno globale e radicale di quella "classica", muova da *contraddizioni oggettive e tendenze reali di trasformazione* dell'impresa capitalistica di oggi, per innestarvi un progetto politico volto a ridurre l'alienazione del lavoro.

Per tornare a Marx, potremmo dire che la prima posizione rimane più "fedele" ai contenuti e all'impianto politico della sua critica al capitalismo, la seconda posizione cerca invece di essere più fedele al suo *metodo materialistico*, cioè al rapporto tra analisi critica e condizioni materiali della trasformazione della realtà.

Questo libro si colloca senza esitazioni con la seconda delle posizioni sopra delineate³. Ma non pretende certo di fornirne una formulazione organica: si tratta, piuttosto, di un insieme disorganico e parziale di spunti teorici e di spezzoni di analisi, che nelle intenzioni vorrebbero essere (parafrasando il titolo di una rivista nata di recente) dei "materiali per una moderna critica dell'impresa capitalistica"⁴.

Vediamo più da vicino in cosa consistono questi "materiali", illustrando per sommi capi l'indice del libro:

il primo capitolo è quello di carattere più teorico: in esso provo a indicare alcune "coordinate concettuali" (una sorta di "ibrido" tra Marx e Weber, con l'aggiunta di un pizzico di Herbert Simon) che mi sembrano oggi utilizzabili per l'analisi critica dell'impresa capitalistica;

il secondo capitolo ha invece un taglio storico: è un tentativo di schematica periodizzazione, fatta col senno di poi, dell'intreccio tra lotte operaie (o, se vogliamo, relazioni industriali) e trasformazioni nel modello di impresa nell'Italia degli ultimi decenni;

il terzo capitolo nasce dalla ricerca sul lavoro dipendente promossa dal compagno Bassolino (allora responsabile della commissione lavoro del Pci) nel 1988, e da me coordinata: è una versione ampliata del rapporto di sintesi dei risultati della ricerca;

infine, il quarto capitolo riproduce uno scritto (inedito) del 1987, che traeva spunto dalle numerose ricerche sindacali sugli impiegati, a cui avevo partecipato nei due anni precedenti, e tentava a partire da esse una riflessione teorica più generale.

Si tratta di "semilavorati" più che di elaborazioni compiute, che risentono della fretta e dell'approssimazione tipiche di chi (a torto o a ragione) subordina l'elaborazione analitica e di ricerca ai tempi e alle urgenze del lavoro politico pratico. Spero però che essi abbiano una qualche utilità come *strumenti di lavoro*: e in ciò sta l'unica giustificazione di questo libro, che, malgrado il mio taglio inevitabilmente personale, non è né vuole essere una sorta di "autobiografia intellettuale", la cui utilità (in questo caso specifico) sarebbe assai dubbia.

Dopo aver così messo le mani avanti, mi sia consentito di ritornare a qualche notazione personale. Dicevo all'inizio che la mia esperienza sui problemi della fabbrica si è sviluppata con una sorta di duplice guida: quella concreta, quotidiana dei compagni di fabbrica e del sindacato, e quella teorica fornita dal riferimento alla teoria marxiana e ai suoi sviluppi. Vorrei dedicare questo libro alla memoria di due compagni prematuramente scomparsi, che hanno per me emblematicamente rappresentato questi due punti di riferimento. Non a caso, i loro nomi mi sono venuti spontanei già all'inizio di questa premessa: Bruno Fernex e Raniero Panzieri.

Infine, altre due notazioni sono necessarie, in relazione alla natura un po' particolare di questo libro.

La prima riguarda i *referimenti bibliografici*. Come il lettore noterà, essi sono per un verso piuttosto scarsi, per un altro verso sono un po' "erratici". Ciò in parte riflette un'effettiva insufficienza di letture, inevitabile quando si dedica più tempo al lavoro politico che a quello scientifico; in parte riflette la stesura frettolosa del libro, che ha limitato i riferimenti a quegli scritti che mi si "presentavano alla memoria". In tal modo, molti debiti risulteranno non riconosciuti, e molti possibili suggerimenti di lettura trascurati.

La seconda riguarda i *riconoscimenti*, usuali nelle prefazioni a un libro. Questi ci sono anche qui, e sono molti! Ma l'usuale dizione che essi "non portano alcuna responsabilità" per le eventuali cazzate che dico

3

"Senza esitazioni" è il libro, non il suo autore ... infatti, di fronte all'angustia e alle incertezze delle prospettive di trasformazione oggi praticabili, è spesso forte la tentazione di scegliere l'altra via, quella della critica radicale svincolata da requisiti di praticabilità politica immediata.

4

Si tratta, com'è noto, della rivista promossa dall'area di sinistra del Pds; *Asterischi*, che reca come sottotitolo "materiali per una moderna critica del capitalismo".

è, in questo caso, doppiamente vera, perché nessuna delle persone qui di seguito citate ha letto e discusso il libro: la fretta ha comportato una sorta di “stesura in solitudine”. E però, i riconoscimenti non sono formali, perché queste persone sono state e/o sono interlocutori importanti, nei lavori di ricerca che ho svolto in questi ultimi anni e che si riflettono in questo libro: anzitutto i lavori che da molti anni svolgo con l’Ires/Cgil Piemonte e con la Cgil e la Fiom di Torino e del Piemonte; poi, la ricerca svolta per il dipartimento lavoro del Pci (allora diretto da Antonio Bassolino), le ricerche svolte in Emilia (per il Sindacato, ma anche per la Cna), infine vari momenti di ricerca sociologica italo-tedesca.

Elenco qui di seguito gli interlocutori, noti e meno noti, continuativi o temporanei, di questo lavoro di ricerca, perché molte delle idee contenute in questo libro nascono dal lavoro e dal dialogo con loro. Anzitutto Giancarlo Cerruti, interlocutore quotidiano, stimolante e rigoroso, nel lavoro che da un po’ di anni svolgo all’Ires/Cgil piemontese; e poi, in ordine alfabetico: Aris Accornero, Riccardo Barbero, Ezio Bechis, Günter Bechtle, Demos Berni, Giampiero Carpo, Cesare Cosi, Toni Ferigo, Giuseppe Fiorani, Vittorio Foa, Fulvia Focker, Maura Franchi, Vicky Franzinetti, Mimmo Garetti, Francesco Garibaldo, Vanna Lorenzoni, Gianni Marchetto, Enrico Melchionda, Gianfranco Moia, Walter Molinaro, Fulvio Perini, Angelo Pichierri, Luisa Salemme, Luigi Sartirano, Gert Schmidt. Quest’elenco così lungo (e purtroppo incompleto: mi scuso con quelli che ho dimenticato) non è solo una “mappa dei miei debiti”: è un “campione in formato ridotto” di una popolazione, per fortuna numerosa, di persone che non smettono di far politica facendo ricerca, o che non smettono di far ricerca facendo politica.

QUALCHE NOTAZIONE TEORICA

Che la questione della fabbrica sia una questione centrale per il movimento operaio, non è così scontato e tautologico come potrebbe sembrare. Non mi riferisco ovviamente all'importanza della fabbrica come luogo di concentrazione di masse, e quindi come terreno di mobilitazione. Mi riferisco all'importanza assegnata all'*analisi della fabbrica* nell'analisi complessiva della realtà sociale, all'attenzione alla questione del *potere in fabbrica* come aspetto rilevante della questione del potere in generale, all'attenzione agli *aspetti oggettivi e soggettivi* della condizione di lavoro come portatori di significati più ampi di quelli puramente sindacali: in sostanza, alla considerazione della fabbrica come luogo *politicalmente* (e non solo sindacalmente) cruciale.

Nel movimento operaio italiano del dopoguerra, e in particolare nel suo più importante partito, il Pci, questa impostazione è stata a lungo minoritaria o addirittura marginale: ne erano portatori correnti o gruppi chiamati (non senza qualche disprezzo) "operaisti", o settori del movimento sindacale che venivano per questo tacciati di "pan-sindacalismo".

Ma alla fine degli anni '60, e per circa un decennio, questa impostazione trova il suo "momento di gloria": lo straordinario sviluppo delle lotte operaie, infatti, investe con una grande forza trasformatrice non solo la fabbrica, ma - a partire da questa - l'intera società civile e il sistema politico, fino a produrre anche quello spostamento elettorale a sinistra che, per un momento, sembra far vacillare il monopolio democristiano del potere. E la fabbrica si dimostra non solo terreno di mobilitazione e di lotta, ma crogiuolo di idee, di nuove prese di coscienza, di nuove forme di organizzazione, di una nuova leva di quadri non solo sindacali ma politici. La "strategia del controllo", elaborata dal sindacato in quella fase, va ben al di là dell'ambito sindacale tradizionale, e punta - a partire dal controllo sulle condizioni e l'organizzazione del lavoro - a sviluppare un controllo sulle scelte strategiche delle imprese e sullo stesso "modello di sviluppo".

eclissi della fabbrica?

Che cosa resta oggi di tutto questo? Che cosa resta della questione politica della fabbrica e dell'elaborazione strategica su di essa?

Sono domande che non hanno atteso il mitico "89" per imporsi all'ordine del giorno. Esse sono state imposte dalla forza delle cose fin dall'inizio degli anni ottanta, segnato dalla sconfitta operaia e sindacale, e si sono spesso accompagnate - anche all'interno del movimento operaio - a risposte di brutale semplicismo. La fine delle "centralità della fabbrica" e della "centralità operaia" è stata proclamata ai quattro venti.

In realtà, le risposte semplificatrici e liquidatorie si sono rivelate, o stanno rivelandosi, abbastanza fragili.

Nella loro forma più estremizzata, che delineava una svolta epocale, esse sono riconducibili a quella che possiamo chiamare *l'ideologia post-industriale*: una visione della società in cui il terziario diveniva prevalente (non solo in termini quantitativi di occupazione, ma di funzione strategica) rispetto all'industria, il lavoro autonomo rispetto a quello dipendente, e - all'interno di quest'ultimo - il lavoro in camice bianco rispetto a quello operaio. Questa visione ha rivelato abbastanza presto la sua fragilità, la sua natura di "estrapolazione ideologica" di fenomeni reali ma assai più ambigui e complessi⁵. Oggi, l'industria non sembra aver perso la sua importanza decisiva nelle sorti dei paesi: due esempi tra loro lontani come il Giappone e la Germania ce lo dimostrano ogni giorno. Anche in Italia, le fabbriche non scompaiono certo, anche se cambiano profondamente, e l'occupazione industriale subisce un declino ma non un crollo; non solo, ma la "forma della fabbrica", cioè il modello dell'impresa industriale capitalistica, si estende al di là dell'industria.

Tuttavia, nel dibattito del movimento operaio, le proclamazioni della fine delle varie "centralità" legate alla fabbrica non hanno in genere accolto le ideologie post-industriali, per lo meno non nella loro forma più estrema. Esse hanno piuttosto preso di mira le formulazioni più estreme e "ingenua" che sulla questione della fabbrica si erano espresse in anni passati: così, alla "centralità operaia" hanno contrapposto il dato del peso crescente degli impiegati, alle ideologie dell'"operaio-massa" hanno contrapposto le profonde trasformazioni nel lavoro operaio determinate dallo sviluppo tecnologico, alle ideologie imperniate sulla "centralità del lavoro" hanno ricordato che il lavoro è solo *uno* dei centri attorno a cui si articola la vita delle persone; e così via. Tutte cose giuste, che però in un certo senso

colpiscono posizioni già “morte” da tempo, in quanto la debolezza di quelle ideologie era già evidente (o avrebbe dovuto esserlo...) nella stessa fase di grande sviluppo delle lotte operaie del decennio settanta; e che quindi non implicano, di per sé, l'abbandono dell'*insieme* del patrimonio politico-culturale sviluppato dal movimento operaio italiano attorno alla questione della fabbrica. In altri termini, le critiche alla “centralità” e dintorni colpiscono il concetto di *centralità*, con le semplificazioni deformanti che esso comporta, assai più che la questione della *fabbrica* e la sua rilevanza politica.

Rispetto a questo tipo di obiezioni, le formulazioni più avvertite, che si riferiscono al *lavoro dipendente* nelle sue varie articolazioni (non solo professionali - la differenza sessuale nel frattempo si è imposta come questione fondamentale), e si riferiscono all'*impresa capitalistica* e non solo alla “fabbrica” in senso stretto, offrono una risposta adeguata.

Ma il vero punto dolente è un altro, e anche questo non ha atteso l'89 per mostrarsi. La “strategia del controllo” - che ha costituito l'elaborazione (non solo sindacale ma politica) più avanzata sulla questione della fabbrica - portava con sé un'ambiguità non risolta: era una strategia di *superamento* o di *riforma* dell'impresa capitalistica? La matrice culturale più forte, anche se non l'unica, a cui essa si ispirava - l'analisi marxiana della fabbrica capitalistica e i suoi vari sviluppi - si muoveva chiaramente nella *prima* di queste due prospettive. Nelle formulazioni politiche degli anni settanta, solo qualche gruppo minoritario (o dottrinario) si spingeva a formulare l'ipotesi di una sostituzione del binomio “impresa capitalistica/mercato” col binomio “impresa collettiva/piano”⁶; ma la prospettiva di una “fuoriuscita dalla logica dell'impresa capitalistica” aleggiava come orizzonte, vago ma non per questo privo di incidenza politica: incidenza che gli derivava dalla capacità di raccogliere - sia pure in modo impreciso e “allusivo” - spinte profonde di rivolta contro il sistema di fabbrica e il suo “dispotismo”⁷.

Più concretamente, quest'ambiguità non risolta impediva una scelta chiara ed esplicita tra le due prospettive in cui teoricamente poteva collocarsi la strategia del controllo⁸: quella “rivoluzionaria” del *dualismo di potere* e quella “riformista” della *cogestione* (o codeterminazione - non interessano qui le sfumature terminologiche). Questa mancata scelta portava il sindacato a una sorta di *iper-contrattualismo*, a una diffidenza radicata verso qualsiasi forma di *istituzionalizzazione/regolazione* dell'azione sindacale e del conflitto industriale, tanto più se di origine legislativa⁹: era come se il sindacato, pur muovendosi *di fatto* nell'ambito dell'impresa capitalistica, volesse evitare ogni riconoscimento esplicito e istituzionalizzazione di questo ambito e dei relativi vincoli, mantenendosi aperta la possibilità di rimettere in discussione in ogni momento l'assetto delle relazioni industriali nell'impresa.

il marxiano nell'imbarazzo

Senza metterci qui a discutere su quanto quell'ambiguità non risolta abbia contribuito alla sconfitta di quegli anni, facciamo un brusco salto alla situazione di oggi. Oggi il *binomio impresa capitalistica/mercato* non vede di fronte a sé alternative praticabili: esso è l'orizzonte storico in cui, piaccia o meno, il movimento operaio si muove e con cui deve fare i conti. Non mi interessa ora affrontare direttamente le implicazioni *politiche* di questa “presa d'atto”¹⁰, quanto vederne alcune implicazioni *culturali* (o, se vogliamo, *teoriche*): qual è il destino di quella *critica della fabbrica capitalistica* che, da Marx in poi, ha alimentato importanti filoni della cultura del movimento operaio?

6

Anche se non nell'accezione statalista del “socialismo reale”, ma in versioni di tipo “consiliare”.

7

La caduta di questo orizzonte, la presa d'atto della sua impraticabilità, è probabilmente uno dei fattori che ha determinato - a livello della “coscienza di classe” o, se preferite, del “senso comune di massa” - la svolta degli anni ottanta e l'affermazione, anche in termini di egemonia culturale, della linea padronale.

8

Per una trattazione un po' più ampia del problema, mi permetto di rinviare al mio articolo “La contrattazione aziendale nell'era post-taylorista”, *Micromega*, 1991, n° 4.

9

È doveroso notare che, già allora, alcune voci sottolineavano i limiti del contrattualismo, in particolare Bruno Trentin, che non a caso fu il promotore dell'elaborazione di quel “*piano di impresa*” che costituisce il primo tentativo di superare i limiti della “strategia del controllo” praticata negli anni settanta.

10

Su queste, cfr. - oltre al già cit. articolo su *Micromega* - anche V. Rieser, “Appunti su democrazia industriale e democrazia economica”, *Critica Marxista*, 1990, n° 5-6.

Non è una domanda legata a nostalgie dottrinarie: il fatto è che, ancor oggi, quella critica suona per molti versi convincente, ci “fa vedere” molte cose, mantiene una sua forza esplicativa.

Mi viene in mente una battuta di un filosofo inglese dell'Ottocento (forse era Bradley, ma non ne sono sicuro). Egli diceva che la proposizione “questo è il migliore dei mondi possibili” era giusta, ma incompleta: vi si doveva aggiungere la proposizione “e in esso è tutto necessariamente male”. Ci troviamo un po' in una situazione analoga: la fabbrica capitalistica continua a essere una brutta roba, ma è il migliore dei mondi possibili.

Che ce ne facciamo allora della critica marxiana della fabbrica? deve cadere con la caduta dei suoi presupposti politici o può esser mantenuta indipendentemente da essi?

Posto il problema in questi termini, esso dà luogo a due esiti teoricamente possibili, e ambedue presenti nell'odierna cultura del movimento operaio italiano.

Mantenere puramente e semplicemente in vita lo schema critico marxiano, malgrado la caduta dei suoi presupposti politici, porta a una sorta di *deriva idealistica* con i correlati effetti di *deriva contemplativa*, sia pure lamentosa anziché apologetica: il marxista rinuncia a trasformare il mondo (perché il tipo di trasformazione da lui sognata si è rivelata impossibile), e lo contempla con infinita tristezza. *This is the way Marxism ends, not with a bang but a whimper...*¹¹.

L'altra via, ovviamente, è quella di prendere atto che l'impresa capitalistica è il migliore dei mondi possibili, e quindi di riconoscere le sue “leggi” come leggi universali: non a caso, si tende a non parlare più di impresa *capitalistica* ma di impresa *tout court* (“le ragioni dell'impresa” è un'espressione oggi molto amata, in cui “le ragioni” tendono a rivestire i panni solenni de “la Ragione”...), e chi usa il termine “capitalistico” è guardato con fastidio come uno che usi un termine volgare in un salotto-bene, o nel migliore dei casi come un inguaribile *démodé*¹².

In realtà, *ambedue* queste posizioni partono da un medesimo presupposto (talvolta esplicito, più spesso implicito): che la *forma attuale* dell'impresa capitalistica sia *necessaria*, cioè che *non esistano alternative sostanziali nell'ambito dell'impresa capitalistica*. Di qui si giunge, in un caso, a far risalire tutti i mali alla *natura capitalistica* dell'impresa (e allora qualsiasi tentativo di ridurli non solo è fittizio, ma “fa il gioco del sistema”): nell'altro, a giustificarli come intrinseci *all'impresa in quanto tale* (e allora, nella logica apologetica del ragionamento, non sono poi così “mali”...). Il buon vecchio determinismo ha colpito ancora...¹³.

Ora, proprio oggi l'esistenza di *alternative storiche* nell'ambito dell'impresa capitalistica, teoricamente sempre possibile, è una realtà che si manifesta sotto i nostri occhi. Il modello fordista-taylorista, che aveva dominato per decenni la realtà dell'impresa capitalistica, è entrato in una crisi profonda. La ricerca di modelli alternativi al fordismo-taylorismo (in modi più o meno radicali) è all'ordine del giorno, e vede tentativi e sperimentazioni diverse, da paese a paese, da azienda ad azienda¹⁴. Le diverse risposte, già in fase di sperimentazione o rese oggettivamente possibili, hanno *valenze politiche* profondamente diverse, dal punto di vista di questioni centrali per il movimento operaio, come *l'organizzazione del lavoro*, le *relazioni industriali*, la *struttura del potere in fabbrica*.

Si pone dunque il problema di costruire *strumenti di analisi critica* che permettano di cogliere le differenze tra queste alternative possibili, anziché appiattirle sotto categorie onnicomprensive - siano queste il “piano del capitale” o le “ragioni dell'impresa”. Strumenti di analisi che non investano solo gli aspetti a livello “micro” (questa o quella soluzione specifica di organizzazione del lavoro), ma che

11

Un esempio tipico di tale impostazione è dato, sul piano teorico, dai lavori di Pietro Barcellona (anche se, ovviamente, la forzatura caricaturale che ho volutamente operato non rende giustizia della ricchezza di spunti che si trovano nei suoi lavori); sul piano più direttamente politico, se ne trovano esempi ricorrenti nelle posizioni del “Manifesto” e in quelle dell'area Cgil di “Essere sindacato”.

12

In realtà, continuare a parlare di “impresa *capitalistica*” anziché di “impresa” *tout court* non è un puro vezzo ideologico: serve a sottolineare come l'impresa capitalistica sia una *forma storica*, specifica, di impresa, distinta non solo da ipotetiche forme di impresa “del futuro” ma da concrete forme di impresa del passato e dello stesso *presente*.

13

Per un'acuta critica delle varie forme di determinismo ricorrente nella cultura del movimento operaio, cfr. Vittorio Foa, *Il cavallo e la torre. Riflessioni su una vita*, Torino, Einaudi 1991.

14

Tra gli ormai numerosi testi in proposito, si veda - per un'analisi particolarmente efficace e stimolante - Benjamin Coriat, *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, 1990.

riguardino il sistema sociale della fabbrica nel suo complesso. Questa è una pre-condizione (una condizione necessaria anche se non sufficiente) affinché il movimento operaio possa avere una *sua* voce autonoma nelle scelte (di portata storica, non dimentichiamolo) che si stanno compiendo.

Allora, al “marxiano nell'imbarazzo” si apre una nuova possibilità, una terza via rispetto all'alternativa che abbiamo delineato prima: quella di rimaner fedele alla sua “vocazione materialistica”, in cui la teoria si lega a un progetto di trasformazione, ma a patto di aver il coraggio di *reformulare questo progetto di trasformazione*, a partire dalle contraddizioni *reali* dell'impresa capitalistica di oggi e dalle *possibilità oggettive* che esse aprono, per quanto distanti siano dal suo progetto di trasformazione originario.

un Marx un po' stravolto....

In quest'ottica va visto il problema dell'*utilizzo della critica marxiana della fabbrica*, che - come abbiamo già detto - è ancor *oggi* ricca di insegnamenti e di “potenza euristica”: è possibile utilizzarla nell'ambito di una nuova “teoria critica della trasformazione”, che però è assai distante dall'ipotesi di trasformazione formulata da Marx? Si tratta dunque, in ogni caso, di un utilizzo che “forza” l'analisi marxiana in una prospettiva che non è quella di Marx - e quindi non può assumerne in blocco l'impianto teorico e analitico, ma deve modificarlo in alcuni nodi fondamentali.

In termini generali, mi pare ancora valida l'operazione proposta a suo tempo da C. Wright Mills, che mirava a mantenere la “potenza” del *modello* marxiano (inteso come “inventario ... degli elementi che dobbiamo prendere in considerazione” nell'analisi del sistema capitalistico), pur riformulando la *teoria* costruita da Marx su di esso¹⁵.

Per fare un esempio concreto, riferendoci a un concetto marxiano ben noto, in quanto usato a proposito e a sproposito, parliamo ancora una volta del concetto di *alienazione*¹⁶.

Non v'è dubbio che esso sia un concetto estremamente suggestivo, che scava in profondità nella condizione del lavoro salariato, collegandone un aspetto oggettivo di fondo, cioè l'*estraniazione dalle decisioni sul proprio lavoro*, con aspetti soggettivi relativi alla coscienza che il lavoratore ha di sé e della propria situazione.

Nell'impostazione marxiana originaria, l'alienazione è un “blocco monolitico”, anche se sfaccettato: essa deriva necessariamente dalla proprietà capitalistica dei mezzi di produzione, e vive e muore con questa. Non può esserci, in ultima analisi, “più” o “meno” alienazione, non possono cioè esserci *variazioni sostanziali* nella condizione di alienazione all'interno della società capitalistica e della sua fabbrica. Non sono quindi queste le cose che l'analisi sociale deve cercare: essa può invece studiare le *manifestazioni* dell'alienazione e, reciprocamente, svelare le *apparenze* che tendono ad occultarla, per ricondurre le une e le altre alla loro *radice*, che investe l'uomo nella sua totalità; l'alienazione ha infatti a che fare con l'*essenza dell'uomo*, è un'estraniazione dell'uomo *dalla sua essenza*.

E possibile però un altro uso - certo, diverso da quello marxiano, anche se con elementi in comune - del concetto di alienazione. Esso parte da un orizzonte di problemi analogo, cioè dalla *estraniazione dalle decisioni sul proprio lavoro*, che caratterizza “per definizione” la condizione del lavoratore salariato, di chi cede ad altri la propria forza-lavoro, ma lo affronta in una prospettiva diversa da un *duplice* punto di vista: dal punto di vista *politico*, in quanto assume come riferimento le differenze tra i vari tipi di impresa capitalistica, e dal punto di vista *teorico* (o, se volete, filosofico), in quanto “scende” dal livello dell'essenza dell'uomo per approdare al livello più empirico e descrittivo delle *condizioni materiali* di esistenza e di lavoro. E allora le *variazioni* dell'alienazione - scartate “per definizione” come “apparenze” nell'impostazione originaria - divengono oggetto centrale di attenzione. La condizione del lavoro salariato nell'impresa capitalistica non è mai caratterizzata da una *totale* assenza di potere di decisione del lavoratore: vi sono sempre *margini di decisione*, che possono essere maggiori o minori, dovuti alla collocazione professionale e di mercato, o alla contrattazione collettiva, o a diversi modelli di organizzazione del lavoro, ecc. Allora, accanto all'*alienazione*, cioè alla mancanza di potere di decisione, va visto il *controllo*, cioè la capacità di decisione sulla propria condizione di lavoro, e vanno viste le variazioni del rapporto tra questi due termini (per così dire “inversamente proporzionali”)¹⁷.

15

Cfr. l'introduzione a *The Marxists*, New York 1962, e anche l'introduzione a *Immagini dell'uomo*, trad. it., Milano 1963.

16

Sull'uso del concetto di “alienazione” ritorno più ampiamente in uno dei capitoli successivi di questa libro.

17

In tal modo, si spezza la monoliticità del concetto marxiano, perché oggi l'ambito in cui ci muoviamo è quello delle diverse alternative all'ordine del giorno *nell'ambito dell'impresa capitalistica*; ma il richiamo al modello marxiano serve a *non dimenticare la questione fondamentale*, a porre al centro - nell'analisi e nella valutazione di quelle diverse alternative - la *condizione del lavoratore*, "letta" in uno dei suoi aspetti centrali, e cioè i margini di decisione sul proprio lavoro, con le ricadute che essi hanno su un arco più ampio di condizioni della vita del lavoratore.

E però, il concetto di alienazione non è certo lo strumento più importante offerto da Marx per l'analisi della fabbrica. Non a caso, nel percorso intellettuale marxiano esso si colloca *prima* della fase in cui Marx affronterà l'analisi storico-sociale della fabbrica capitalistica: esso appartiene piuttosto a quell'"operazione preliminare" di rovesciamento delle categorie idealistiche, che certo ha già, alla base, il problema dei rapporti capitalistici di produzione, ma che non si misura ancora con la costruzione di una teoria analitica di tali rapporti. Il concetto di alienazione è, per così dire, un concetto filosofico ricco di suggestioni sociologiche, non uno strumento organicamente inserito in un'analisi sociale, tanto meno in un'analisi sociale della fabbrica. Questa, com'è noto, viene sviluppata da Marx nel *Capitale* (e, in forma meno organica ma talvolta ancora più ricca di spunti anticipatori, nei *Grundrisse*): ed è questa analisi che ancor oggi ci appare attuale e stimolante. Marx ci fornisce un esempio tuttora insuperato di *analisi del sistema sociale di fabbrica*. Il filo conduttore, lungo il quale costruisce quest'analisi, è la visione della fabbrica come complesso apparato di *estorsione di un plusvalore sempre crescente* al lavoro produttivo. Ma l'analisi che ne risulta ha una validità largamente indipendente dalla validità della teoria del valore-lavoro, che ne costituisce l'apparato concettuale di base. Nessuno come Marx è riuscito a porre in luce la *dimensione sociale dell'organizzazione e della tecnologia*, la ricchezza e complessità dei rapporti sociali "incorporati" nelle macchine e negli schemi organizzativi formali. Basterà qui ricordarne schematicamente alcuni aspetti ben noti:

- l'analisi della *cooperazione*, strettamente connessa alla *divisione del lavoro*, e dei suoi sviluppi via via più complessi, in cui l'intreccio *cooperazione/coercizione* assume forme via via nuove;

- il concetto di *piano*, che si collega agli aspetti precedenti: anche in esso, si intreccia il necessario coordinamento di processi lavorativi basati sulla divisione del lavoro, e l'elemento di coercizione legato al processo di valorizzazione;

- i *processi innovativi* e i loro elementi motori, in particolare il loro rapporto con l'*esperienza operaia* (la capacità di analizzare, scomporre e "incorporare" il lavoro vivo) e il loro rapporto con la *lotta operaia* (sia diretto, sia mediato dalle conquiste tradotte in leggi, ad es. sull'orario di lavoro);

- il rapporto *scienza-tecnologia-organizzazione del lavoro*, la straordinaria capacità del capitale di utilizzare la scienza "traducendola" in tecnologia e il modo in cui questo processo si "contrappone" all'operato come potenza estranea.

E potremmo continuare: la fabbrica di Marx è molto vicina a quella del nostro tempo, è molto più "scientifica e tecnologica" di quanto probabilmente fosse la media delle fabbriche del suo tempo. Un quadro anticipatore, dunque, che proprio per questo "sta stretto" nell'apparato concettuale di base in cui Marx lo inserisce, che è quello della proprietà privata, del capitalista e del profitto, sintetizzato nel concetto di "processo di valorizzazione".

Spieghiamoci scendendo su un terreno più concreto. La fabbrica delineata (o "anticipata") da Marx non è una struttura "semplice", fatta del capitalista (proprietario e manager al tempo stesso) e degli operai: è un'organizzazione complessa, in cui tra questi due "poli" fondamentali proliferano sempre nuove figure, che in termini di oggi possiamo chiamare managers, tecnici, capi intermedi, impiegati. Ora, di queste figure lo schema concettuale marxiano non dà adeguatamente conto, da un lato riducendole alla categoria di *lavoro improduttivo*, dall'altro sottolineandone soprattutto le funzioni di *sorveglianza* sul lavoro operaio, cioè un aspetto politicamente centrale, ma non certo l'unico delle complesse funzioni svolte da queste figure.

Ci sembra che questa inadeguatezza sia la "spia" di un'inadeguatezza più generale dell'apparato concettuale marxiano nel trattare quel mondo della fabbrica moderna, che pure ha contribuito così potentemente a mettere in luce.

un ambiguo personaggio: il signor Marx Weber (o: dr. Weber e mr. Marx?)

Come si può vedere, nei due modi di usare il concetto di "alienazione" le diverse *premesse politiche* influiscono - weberianamente - sulla *scelta dei problemi* giudicati rilevanti per l'analisi scientifica: le variazioni nell'alienazione considerate rilevanti da un punto di vista "riformista" sono giudicate irrilevanti (perché non mutano i caratteri di fondo del fenomeno) dal punto di vista "rivoluzionario"; inversamente, il punto di vista "riformista" è scarsamente interessato all'analisi di quegli aspetti dell'alienazione di cui oggi non vede una possibilità storica di trasformazione.

Qui entra in gioco il contributo all'analisi della fabbrica moderna che può ricavarsi da un altro "classico", cioè Max Weber, a partire dalla sua analisi della *burocrazia* e dal contesto analitico più ampio in cui essa è inserita. Anche in questo caso, mi limito a ricordare schematicamente alcuni tratti essenziali:

-nella sua forma più sviluppata, moderna, si incarna tipicamente non solo nello *stato borghese* ma nella *grande impresa capitalistica*;

-per quanto riguarda più specificamente la fabbrica, essa costituisce un aspetto centrale della sua *struttura di potere*, che è *indipendente dalla forma di proprietà*: anche nella fabbrica socialista, sottolinea con lungimiranza Weber, ci sarà la burocrazia;

-va infine sottolineato che in Weber la burocrazia è una categoria *storica* e non è travestita da categoria "naturale" né ha una funzione apologetica: il suo intreccio con lo sviluppo dell'impresa capitalistica è delineato attraverso categorie non dissimili da quelle marxiane (ad es. quella di "espropriazione dei lavoratori dai mezzi di produzione"). L'*asimmetria di potere* che caratterizza l'impresa capitalistico-burocratica è messa in cruda luce da Weber¹⁸.

Lo sviluppo della burocrazia va di pari passo col processo di *razionalizzazione* che caratterizza l'epoca storica del capitalismo occidentale.

Ora, *burocrazia e razionalizzazione* sono un "binomio" di estrema rilevanza specifica per l'*analisi della fabbrica moderna* (e Weber li utilizza anche su questo terreno).

In quest'ottica i due termini vanno naturalmente liberati dagli aspetti riduttivi (e quindi deformati) che assumono spesso nell'uso corrente.

La burocrazia è spesso associata unicamente all'apparato statale, e a partire da questo - tanto più in un paese come l'Italia - con aspetti patologici del suo funzionamento, come il "ritualismo", il proliferare di procedure non necessarie e di livelli gerarchici, ecc. Naturalmente, anche in fabbrica possono ritrovarsi tutti questi aspetti¹⁹, ma essi sono solo una delle possibili conseguenze (una conseguenza non voluta, anche se può essere frequente) di un sistema che ha ben altre funzioni di fondo: la *burocrazia* nella fabbrica è inscindibilmente legata all'*organizzazione* e al *piano*. La "burocrazia di fabbrica" comprende tutte quelle funzioni e figure i cui compiti non hanno come oggetto diretto la produzione, ma l'*organizzazione*: figure con un potere spesso rilevante, o relevantissimo, ma la cui "logica" non è riducibile a quella del capitalista (e neanche, naturalmente, a quella dell'operaio - come talvolta si è teso a fare in certe teorie della proletarianizzazione").

Il termine *razionalizzazione* è comunemente usato in riferimento alla fabbrica, assai più di quello di burocrazia: ma, anche in questo caso, il suo uso è in genere riduttivo, è per così dire "segnato" dalla *forma specifica* che la *razionalizzazione* ha assunto nel *taylorismo*. "Razionalizzazione" rischia allora di diventare sinonimo di tecniche come l'MTM o il TMC: che hanno certamente a che fare con essa, ma ne costituiscono solo degli *strumenti parziali*.

Il significativo weberiano di *razionalizzazione* è molto più ampio, e non investe solo la fabbrica ma l'insieme della cultura e della società. Non intendo certo qui farne una disamina: mi limiterò a sottolinearne un aspetto, e cioè la diffusione crescente della *razionalizzazione formale*²⁰ come criterio orientativo dei comportamenti e dei rapporti sociali, e la conseguente *calcolabilità* dei comportamenti; si tratta infatti di un aspetto molto rilevante per il funzionamento del sistema di fabbrica.

Sull'impianto analitico weberiano, imperniato sui concetti di *burocrazia e razionalizzazione*, è più facile innestare direttamente quell'analisi della fabbrica come *sistema informativo*, che è fondamentale se si vuol

18

È plausibile pensare che - se avesse potuto leggere Weber - Marx non l'avrebbe piazzato tra gli "economisti volgari", ma l'avrebbe collocato accanto a quei grandi scienziati "borghesi" che, come Smith e Ricardo, avevano colto alcuni elementi di fondo della società capitalistica...

19

Il dottor Romiti, nel suo ormai celebre "discorso di Marentino" (1989), illustra con efficacia la presenza di alcuni di questi elementi nella realtà Fiat.

20

La *razionalità formale* ha a che fare con la coerenza del rapporto mezzi-fini, e cioè con l'adeguatezza dei mezzi al raggiungimento di un obiettivo dato, e non ha nulla a che fare con un giudizio sulla razionalità *dell'obiettivo* (cioè con quella che Weber chiama "razionalità rispetto al valore"). Vi possono essere azioni perfettamente razionali rispetto alla realizzazione di obiettivi mostruosi. Il fatto che, nel capitalismo, la razionalità formale assuma un rilievo senza precedenti come principio di comportamento e di rapporti sociali non indica quindi che il capitalismo sia un sistema "più razionale" (nell'accezione "di valore" del termine), ma indica solo una sua peculiare caratteristica "interna". Come si vede, la visione weberiana del rapporto tra capitalismo e razionalizzazione non ha nulla di apologetico.

capire la fabbrica di oggi. La fabbrica capitalistica è *sempre* stata un complesso *sistema informativo*: e la stessa analisi che ne dà Marx potrebbe essere “riletta” in termini di *informazioni* (a partire dal concetto di “piano”). Ma, nella fabbrica di oggi, questo aspetto balza maggiormente alla luce, come *elemento connettivo dominante* del sistema aziendale, via via che le macchine assorbono una porzione crescente delle operazioni di trasformazione materiale, e che le *macchine che elaborano informazioni* divengono il visibile tessuto connettivo dell’organizzazione aziendale, a tutti i livelli. Il lavoratore diviene sempre più esplicitamente un soggetto che *tratta informazioni* (in gran parte *mediante macchine*), e il *rapporto uomo-macchina* diviene sempre più esplicitamente un rapporto di *scambio di informazioni* “allo stato puro” (cioè sempre meno mediato da operazioni di trasformazione manuale).

Come s’è detto, la dimensione della fabbrica come “sistema informativo” era già implicitamente presente in Marx, ma diviene più esplicita nell’impianto analitico weberiano: la *burocrazia* può essere vista come un insieme di *lavoratori che trattano informazioni*, la *razionalizzazione* può essere vista come un processo di *organizzazione* sempre più coerente e “sistemico” della *produzione e del flusso di informazioni*²¹.

A questo punto, il complesso meccanismo della fabbrica capitalistica si chiarisce (e si complica) ulteriormente, e diviene anche più chiaro il senso dell’operazione da cui è nato questo ibrido e ambiguo personaggio a cui accennavamo nel titolo, “il signor Marx Weber”²².

Il problema fondamentale della fabbrica capitalistica è: come far *cooperare* una *moltitudine di lavoratori* al raggiungimento di un *obiettivo ad essi “estraneo”* (assumiamo pure il *profitto* come indicatore semplificato di un obiettivo che in realtà è assai più composito)²³. È un problema che ha una duplice dimensione: una dimensione “verticale”, che ha a che fare con la *subordinazione* dei lavoratori a un obiettivo definito da altri (quindi, se vogliamo, ha a che fare con l’*alienazione*), e una dimensione “orizzontale”, che ha a che fare con la *divisione del lavoro* e il *coordinamento* tra le varie parti in cui il lavoro è stato diviso (cioè con la *cooperazione*).

Lo sviluppo di un sempre più articolato e complesso *sistema di regole*, come tessuto connettivo della fabbrica, nasce da *ambidue* queste dimensioni della fabbrica capitalistica. Le regole sono necessarie per definire le condizioni e i limiti del *comando* su una forza-lavoro che è fatta di *lavoratori liberi* e non di schiavi: più precisamente, da questo punto di vista, esse definiscono le condizioni a cui la forza-lavoro viene venduta e le condizioni alle quali la forza-lavoro, così “acquistata”, può venire *usata* dall’azienda. Ma, al tempo stesso, le regole sono necessarie per realizzare la *cooperazione* tra una molteplicità di lavoratori nel quadro di un complesso sistema di divisione del lavoro. *L’uno e l’altro aspetto* rendono impraticabile un sistema basato sul comando personale e discrezionale: anche se, naturalmente, aspetti di questo “comando schiavistico” possono presentarsi come elemento secondario o residuale. Ma le regole sono solo un’intelaiatura, una “mappa”, che definisce ad es. chi ha rapporto con chi, chi può dare ordini a chi e su che cosa. Quali *contenuti* vengono trasmessi da questa “rete di canali”? Essi sono, in ultima analisi, riducibili a *informazioni*: informazioni di vario tipo, che hanno come caratteristica di fondo quella di essere *istruzioni per il comportamento*, in forma diretta, *prescrittiva*, che indica *cosa deve fare*, o indiretta, *descrittiva*, che indica ad es. alcune condizioni di contesto di cui uno deve tener conto nell’eseguire il comportamento prescritto. Dunque, il *sistema informativo* è il “cuore” della fabbrica (come di ogni altra organizzazione complessa): lo è *da sempre*, anche prima che l’informatica ponesse in primo piano questo aspetto e ne rendesse possibili nuovi, straordinari sviluppi.

La fabbrica, dunque, come un *tessuto di regole e informazioni*. Ma chi “produce” e chi gestisce queste regole e informazioni? È proprio in rapporto a questo che si definisce con più concretezza e precisione la funzione centrale (a cui abbiamo accennato) della *burocrazia* nella fabbrica capitalistica. Il suo sviluppo quantitativo e la sua crescente rilevanza sono legati allo sviluppo e alla crescente complessità del *sistema di regole e informazioni* che regge il funzionamento della fabbrica²⁴.

21

L’analisi dell’organizzazione imperniata sul concetto di *informazione* e di *sistema informativo* troverà poi una sua formulazione compiuta, e ormai “classica”, nei lavori di Herbert A. Simon e della sua scuola.

22

Una piccola digressione sull’origine di questo *calembour*: esso è nato nel corso di lavori svolti in anni passati con amici sociologi tedeschi, come Günter Bechtle e Gert Schmidt, in cui appunto si combinavano riferimenti a Marx e a Weber (a una “lettura di sinistra” di Weber).

23

Anche qui, è d’obbligo un rinvio a Simon e alla sua critica alle teorie neo-classiche dell’impresa, imperniate sul concetto di “massimizzazione del profitto”.

24

la razionalizzazione tayloristica

L'*organizzazione scientifica del lavoro*, a partire da Taylor, può essere vista come l'*esplicitazione* e il conseguente *trattamento scientifico* del *sistema di regole e informazioni* che, già da prima, ma in modo spesso implicito e comunque più empirico, reggeva il funzionamento della fabbrica. E a partire dal taylorismo che si realizza, per così dire, un pieno intreccio tra *alienazione e razionalizzazione*: il comando sul lavoro si trasferisce sempre di più sul terreno *oggettivo* della *tecnologia* (il funzionamento delle macchine o dei sistemi di movimentazione determina una porzione crescente del comportamento lavorativo) e del *sistema di regole e informazioni*; la differenza di natura tra “comando capitalistico” e “comando signoriale” (o schiavistico) si manifesta in tutta la sua portata²⁵. L'organizzazione gerarchico-autoritaria della fabbrica si precisa sempre di più come una piramide di obiettivi e sotto-obiettivi, in cui ogni micro-obiettivo è un *mezzo* per la realizzazione di un obiettivo a livello superiore: la *razionalità formale*, come connessione coerente e rigorosa tra mezzi e fini, diviene così il *principio orientatore universale* del sistema sociale aziendale²⁶.

L'aspetto più comunemente noto della gigantesca opera di razionalizzazione avviata da Taylor è la *scomposizione/semplificazione del lavoro*, sviluppata da un lato al fine di aumentarne la *produttività* (a partire da una “visione lineare” del rapporto tra divisione del lavoro e produttività), dall'altro al fine di *proceduralizzare integralmente il lavoro*, cioè definirne in modo minuzioso e rigido le modalità di esecuzione, in modo da rendere più semplice ed efficace il *controllo su di essa*.

Ma questo aspetto, indubbiamente centrale, va ricondotto al *tipo di sistema informativo* e al *tipo di cooperazione* che caratterizzano la “fabbrica tayloristica”. La semplificazione del lavoro corrisponde alla logica di *circoscrivere le informazioni necessarie alla sua esecuzione*, in modo da “fornirle tutte”, senza lasciare ambiti di discrezionalità: ciò corrisponde senza dubbio all'esigenza di un rigido *controllo sul lavoro*, ma riflette anche quella che potremmo chiamare “l'ideologia della *one best way*”, cioè l'idea che - a livello “micro”, della singola mansione, come a livelli più “macro” - si possa determinare in modo univoco *la* risposta ottimale, più efficiente a ogni problema²⁷.

Nel sistema informativo della fabbrica tayloristica, la grande maggioranza dei lavoratori svolge un ruolo che potremmo chiamare di “*micro-terminale passivo*”. Ciascun lavoratore, cioè, è organicamente inserito nel sistema informativo, ma come semplice *destinatario* di un insieme circoscritto di informazioni: tutte e solo quelle necessarie all'esecuzione del compito prescritto. Dall'esecuzione del suo lavoro, il sistema *ricava* micro-informazioni indispensabili (es. sul numero di pezzi prodotti, sulla loro corrispondenza o meno ai requisiti di qualità), ma non è il lavoratore stesso a fornirle ed elaborarle.

Tutto ciò si inquadra nel *tipo di cooperazione* richiesto alla maggioranza dei lavoratori: che è una *cooperazione passiva*, consistente cioè nell'uniformarsi alle procedure stabilite nell'esecuzione del lavoro.

Naturalmente ciò non può valere per *tutti* i lavoratori: esiste una consistente minoranza (di capi, tecnici, più un numero, che si cerca continuamente di ridurre, di operai specializzati) a cui si richiede invece una *cooperazione attiva*. In altri termini, potremmo dire che questa minoranza è quella che *produce le regole e le informazioni* di cui gli altri lavoratori sono i *destinatari*: in fondo, il principio tayloristico fondamentale della *separazione tra ideazione ed esecuzione* può essere tradotto in questi termini.

Due ulteriori osservazioni generali a proposito di questo modello, di cui nel capitolo seguente vedremo più da vicino alcuni aspetti dell'applicazione concreta nelle fabbriche italiane.

Ovviamente, nella crescita *quantitativa* della “burocrazia di fabbrica” possono intrecciarsi elementi di auto-perpetuazione e di “crescita su se stessa”, disfunzionali alla logica di razionalizzazione.

25

Come abbiamo già accennato, l'analisi marxiana ha anticipato con straordinaria efficacia questi sviluppi, quando ancora il taylorismo era di là da venire. Per una sua “ortodossa” applicazione all'analisi del fenomeno concreto del taylorismo, cfr. Harry Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico*, trad. it., Torino, Einaudi, 1976: l'analisi che egli dà della lunga epoca storica del taylorismo è molto ricca ed efficace, anche se egli ne “estrapola” linee di tendenza che in seguito (e in parte già al momento in cui Braverman scriveva) sono state smentite dai fatti.

26

Non a caso, Weber vide a suo tempo nell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor un esempio importante del processo di razionalizzazione capitalistica. Per un'analisi della “piramide di obiettivi e sotto-obiettivi”, cfr. J.G. March e H. A. Simon, *Teoria dell'organizzazione*, trad. it., Milano, Edizioni di Comunità, 1966.

27

È uno degli aspetti di quella concezione della “*razionalità perfetta*”, che è stata brillantemente criticata dal più volte citato Herbert Simon: cfr. ad es. “La formazione razionale delle decisioni nelle organizzazioni aziendali”, trad. it. in *Causalità, razionalità, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, 1985; e, per una trattazione più generale, *La ragione nelle vicende umane*, trad. it., Bologna, Il Mulino, 1986. Per alcuni spunti di critica al “modello di razionalità” specifico del taylorismo, cfr. V. Rieser, “Con Weber e con Simon, alla ricerca della nuova Fiat”, *Politica ed Economia*, n° 7-8, luglio-agosto 1991.

La prima riguarda il ben noto fenomeno del *lavoro informale*: esso può essere letto come il modo in cui *elementi di cooperazione attiva*, spazi di discrezionalità (finalizzati non solo a obiettivi dei lavoratori - es. ricavarsi spazi di tempo libero - ma anche alla soluzione di micro-problemi aziendali) si ricreano continuamente anche in quella maggioranza di lavoratori a cui si richiede una pura cooperazione passiva. Esso è quindi una “spia” del fatto che il modello taylorista non può mai realizzarsi integralmente.

Ma il taylorismo (e Taylor in particolare) non è poi così “sproveduto” rispetto a questo fenomeno: esso ne è anzi ben cosciente, e cerca di “spiare”, a sua volta, il lavoro informale, per reprimerne gli aspetti disfunzionali all’azienda, e per ricuperarne e *proceduralizzarne* gli aspetti funzionali²⁸, in una sorta di “processo senza fine”, che è una caratteristica non secondaria della logica tayloristica di *razionalizzazione*.

La seconda osservazione riguarda il rapporto tra modello taylorista e *contrattazione sindacale*. Malgrado le sue caratteristiche autoritarie, il modello taylorista non è incompatibile con l’esistenza di una contrattazione sindacale, e non solo sugli aspetti salariali, ma su aspetti che riguardano l’organizzazione stessa del lavoro. Ciò si ricollega all’aspetto centrale della razionalizzazione tayloristica, e cioè la definizione di regole esplicite e “oggettive”. Beninteso: nell’ottica taylorista, le regole in quanto tali non possono essere frutto di una negoziazione sindacale: l’MTM non si contratta! (la scienza non può essere prodotta da un processo negoziale...). Ma la contrattazione può intervenire *sulla loro applicazione* in un duplice modo: anzitutto, controllando che esse siano applicate correttamente e senza arbitrii (e, malgrado le apparenze, non si tratta di un terreno sindacale esiguo e subordinato, come mostra ad es. l’esperienza sindacale tedesca); in secondo luogo, ponendo alcuni “vincoli esogeni” alla loro applicazione: i tempi definiti dall’MTM sono “scientifici”, ma sul fatto che, a partire da essi, un lavoratore debba essere saturato al 95%, o al 90, o all’85, può intervenire anche la contrattazione sindacale²⁹.

Questi due aspetti hanno avuto un ruolo non secondario nel permettere la straordinaria *persistenza storica* del modello fordista-taylorista, conferendo a tale modello una rilevante adattabilità e una relativa flessibilità; ma alla base della “lunga durata” del modello taylorista stava anzitutto il progressivo sviluppo (pur con momenti di crisi e di arresto) di un amplissimo mercato caratterizzato dal consumo di massa di prodotti relativamente standardizzati. Il modello taylorista risultava così il “portatore per eccellenza” di una *logica di razionalizzazione* che permetteva di rispondere con efficacia ed efficienza a questa domanda del mercato³⁰.

verso un nuovo modello di razionalizzazione

Oggi, però, l’impresa capitalistica si trova di fronte a un passaggio storico che segna un elemento di *discontinuità*: certo, l’orizzonte generale è sempre quello della *razionalizzazione* analizzata da Weber, ma non si tratta più di uno sviluppo/perfezionamento del *modello di razionalizzazione prevalente da decenni* nell’impresa capitalistica, bensì del *passaggio tra due diversi modelli di razionalizzazione*³¹.

I fattori che hanno determinato questa discontinuità sono largamente noti, e mi limito qui ad accennarli (vi ritornerò un po’ più dettagliatamente, in riferimento alla specifica situazione italiana, nel capitolo che segue). Si tratta, anzitutto, di un mutamento nelle *caratteristiche del mercato*, e quindi della *concorrenza*, che pone in primo piano i requisiti di *flessibilità* e di *qualità* come condizioni della

28

Su questi aspetti, cfr. la puntuale analisi di Giancarlo Cerniti in *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma, Ediesse, 1991.

29

Mi riferisco qui agli aspetti di contrattazione sindacale “teoricamente compatibili” col modello taylorista (anche se originariamente non previsti nel modello): naturalmente, l’azione sindacale è poi spesso andata ben al di là di questi limiti.

30

Questa persistenza storica ha portato spesso a considerare in modo più o meno esplicito il taylorismo come “coestensivo” con l’impresa capitalistica in quanto tale (naturalmente, nella sua fase più avanzata di sviluppo: “il taylorismo come fase suprema del capitalismo...”): cfr. ad es. la posizione già cit. di Braverman. Ne derivava il corollario - tuttora diffuso ad es. nella nostra cultura sindacale - che il superamento del taylorismo implica una “messa in discussione” dell’impresa capitalistica.

31

Sul passaggio tra due diversi modelli di razionalizzazione, cfr. il mio art. cit. in *Politica ed Economia*, n° 7-8, 1991.

competitività dell'impresa³². Ma questo mutamento si intreccia col salto tecnologico determinato dalle applicazioni dell'*informatica* nell'impresa.

In prima battuta, queste applicazioni sembravano permettere il massimo sviluppo del modello tayloristico, liberandolo da vincoli e problemi non risolti³³:

- l'informatica permetteva di coniugare due termini fino allora antitetici, cioè *automazione e flessibilità*;

- l'enorme salto da essa determinato nella capacità di elaborare informazioni avrebbe permesso un ulteriore sviluppo nella *proceduralizzazione* (e nella centralizzazione...) del funzionamento della fabbrica e del lavoro;

- l'effetto congiunto di questi vari aspetti faceva intravedere una fabbrica, se non priva di operai, popolata da operai "schiacciabottone" sotto la guida di tecnici in camice bianco.

In realtà, come ormai è diffusamente noto, le cose non sono andate in questo modo. Il funzionamento dei nuovi impianti automatizzati, se ha ridotto la *quantità* di lavoro umano necessaria, ne ha accresciuto i *requisiti di qualità*: la figura tipica su tali impianti non è quella "iper-taylorizzata" dell'operaio schiacciabottone ma quella qualificata del conduttore di impianti³⁴. Ma questo dato si colloca a sua volta in un contesto più generale: il salto qualitativo nel grado di *complessità e incertezza* determinato dalle nuove condizioni in cui l'azienda si trova a operare sul mercato fa sì che l'aumento, pur enorme, nella capacità di *elaborazione centralizzata, "automatica" delle informazioni* non possa tradursi interamente in *controllo centralizzato sul funzionamento della fabbrica*. La *gestione delle varianze* - nodo strategico nel funzionamento della "fabbrica flessibile" - richiede un *ruolo attivo del lavoro umano*.

Ed è infatti questo *ruolo attivo del lavoro umano* che sta oggi al centro della ricerca/sperimentazione di nuovi modelli organizzativi da parte delle imprese³⁵. Questo termine relativamente generico, anche se ricco di implicazioni, può essere tradotto in un duplice, e più preciso, quadro di riferimento:

- cambia il *modello di cooperazione* prevalente nell'impresa: la *cooperazione attiva*, da forma di cooperazione "riservata a pochi", diviene il modello di cooperazione *tendenzialmente generale* (sia pure, naturalmente, con ambiti e gradi di libertà diversi a seconda della collocazione nella struttura aziendale);

32

"Flessibilità" nel duplice significato, "spaziale" di adattamento alle specificità della domanda nei vari segmenti di mercato, e "temporale" di mutamento nel tempo (e con tempi di risposta il più possibile ridotti) del "mix" che ne deriva. "Qualità" non più nel puro significato di produrre senza difetti un prodotto standardizzato, ma di produrre un prodotto le cui prestazioni corrispondano in modo preciso alle esigenze (mutevoli) del cliente.

33

Le considerazioni sul rapporto (per certi versi "contro-intuitivo") tra sviluppo dell'informatica e modello tayloristico sono largamente ricavate da una ricerca comparativa internazionale (Francia, Italia, Germania) sull'informatizzazione della produzione, e in particolare dalle elaborazioni in proposito di Giancarlo Cerruti: cfr. G.C. Cerruti e V. Rieser, *Sistemi informativi, sistemi informatici e nuove strategie di razionalizzazione*, mimeo, 1991 (di prossima pubblicazione in un volume collettivo).

34

Emblematica, in proposito, è quella che potremmo chiamare la "parabola del manutentore". Il ruolo del manutentore rappresentava, nello schema taylorista, una sorta di residuo "irrazionale" ma non eliminabile dell'autonomia dell'operaio di mestiere: era cioè una figura la cui autonomia, il cui ruolo attivo non era legato al compito di definire informazioni e procedure necessarie per predeterminare il lavoro di altri (cosa, questa, perfettamente coerente con lo schema tayloristico), ma era legato a una forma di auto-regolazione del proprio lavoro. Ora, le nuove tecnologie informatiche sembravano aver finalmente aperto la via per eliminare questo fastidioso residuo, attraverso i sistemi di *autodiagnosi*: con ciò, la base dell'autonomia del manutentore (appunto la *diagnosi*) veniva eliminata. Ma i sistemi di autodiagnosi incorrono (indipendentemente dal loro livello di sofisticazione) in una sorta di "paradosso", che viene così esposto (in una forma logica che rimanda al celebre "teorema di Gödel"...), da Riccardo Barbero, riferendosi all'esempio specifico del manutentore delle nuove "centrali numeriche" telefoniche: "Le centrali numeriche sono interfacciate con un calcolatore di processo che, attraverso un opportuno software, realizza la diagnosi di eventuali anomalie di funzionamento. Ma l'autodiagnosi della centrale numerica non è in grado di operare su se stessa: non si è quindi in grado di sapere con certezza a priori se un'anomalia si verifica nell'impianto o nel sistema di autodiagnosi stessa. Al di là della necessità di migliorare e collaudare il software, non esiste soluzione al problema. Questa questione informatica è nota come 'problema dell'arresto' e può essere formulata così: 'non esiste un programma capace, non solo di controllare altri programmi prima che girino e di prevedere se cadranno in *loop* senza uscita, ma anche di fare lo stesso con sé medesimo'" (in AA.VV., *Professionalità in transizione*, Roma, Ediesse, 1991, pp. 96-97). Di qui, l'inaspettato riemergere di uno spazio di autonomia professionale del tecnico di centrale "capace di interpretare con un ragionamento ipotetico-deduttivo il reale significato delle segnalazioni del calcolatore che opera le diagnosi sul funzionamento della macchina" (ibid.).

35

Per un'efficace formulazione - nei termini marxiani del rapporto tra "lavoro vivo" e "lavoro morto" - della portata di tale cambiamento, cfr. Gian Mario Cazzaniga, "Per un programma di alternativa / Per una nuova cultura politica", comunicazione al seminario nazionale dell'area comunista del Pds, novembre 1991, mimeo (in particolare pp. 14-16).

- cambia, corrispondentemente, il *rapporto del lavoratore con il sistema informativo aziendale*, passando anch'esso da rapporto passivo a rapporto *attivo*, in cui al lavoratore non si chiede solo di recepire e applicare le informazioni che il sistema gli comunica, ma di *immettere nel sistema* informazioni ricavate dalla propria esperienza lavorativa³⁶.

In termini più generali, potremmo dire che il lavoratore, da *strumento passivo del processo di razionalizzazione*, ne diviene *soggetto attivo*.

Ma, non dimentichiamolo, stiamo parlando di razionalità *formale*, cioè della scelta dei mezzi più efficaci per il raggiungimento di obiettivi dati: la *scelta degli obiettivi*, rispetto a cui “attivare” la logica di razionalizzazione, rimane prerogativa di chi è al vertice della struttura di potere aziendale. Il problema dell'alienazione, dunque, non è eliminato, ma si ripresenta in termini nuovi.

Che cosa e quanto cambia? La valutazione della portata, del segno e dell'esistenza stessa del mutamento è, naturalmente, diversa a seconda che si scelga l'una o l'altra delle due accezioni di alienazione che abbiamo cercato di delineare prima.

In base all'accezione “totalizzante”, in ultima analisi, *nulla cambia*, perché le radici ultime dell'alienazione non sono intaccate; anzi, a ben vedere *c'è un aumento dell'alienazione*, perché il contributo attivo (non più soltanto passivo, subito) agli obiettivi “alienati” dell'azienda presuppone *l'integrazione* del lavoratore, che potremmo definire come una *alienazione accettata*.

L'identità di classe, l'autonomia dei lavoratori ne risultano quindi ancora più profondamente colpite: l'alienazione aumenta.

In base alla seconda, più empirica e “articolata”, accezione del termine, la risposta risulta ovviamente diversa: ma non “simmetricamente rovesciata”, appunto perché non si ha una visione monolitica del problema, in cui tutti gli aspetti dell'alienazione crescono o diminuiscono insieme. E allora, le diversità dei modelli organizzativi e di relazioni industriali, in cui le “sperimentazioni post-tayloriste” possono collocarsi, acquistano un'importanza rilevante.

Elemento-base, comune a tutte queste sperimentazioni, è una *riduzione dell'alienazione nell'esecuzione del lavoro*: la sua “entità” può variare grandemente, ma comunque assistiamo a un certo arricchimento dei compiti lavorativi, all'emergere di spazi (talvolta modesti) di iniziativa e di discrezionalità, allo svilupparsi di uno “scambio informativo” tra lavoratore e sistema aziendale.

Ma il “segno complessivo” di questo mutamento dipende anche da altri aspetti, riconducibili in ultima analisi al *modello di relazioni industriali*, al *grado di negoziazione* delle condizioni di lavoro. I “nuovi modi di lavorare” possono inserirsi in un allargamento degli spazi di negoziazione, ma può anche avvenire il contrario: l'esperienza giapponese insegna, e anche in Italia sono presenti tendenze del padronato a collegare le sperimentazioni organizzative a un'ipotesi di ulteriore riduzione del potere negoziale reale del sindacato. Inoltre, tale potere negoziale può riguardare aspetti “tradizionali”, come le saturazioni e i ritmi di lavoro (e anche questo non è scontato!), o può investire la stessa *progettazione e sperimentazione di nuovi modelli organizzativi*, introducendo così una nuova dimensione di democrazia industriale. Siamo dunque agli inizi di un complicato processo di transizione, in cui le “strutture elementari” dell'alienazione del lavoro sono state scosse e stanno trasformandosi, ma le cui direzioni e sbocchi restano aperti.

In altri termini: prima, il lavoratore riceveva un (limitato) *input di informazioni* a cui faceva riscontro un *output* puramente “materiale” (il contenuto di informazioni in esso implicito veniva reso esplicito - “decodificato” - da qualcun altro), oggi l'*output* del lavoratore comprende *anche* una parte composta da *informazioni* da lui stesso elaborate e “immesse” nel sistema informativo. Ma ciò determina anche un mutamento sostanziale nella *quantità e qualità delle “informazioni in input”*, che devono fornirgli le basi necessarie a questa nuova dimensione del suo ruolo, e non possono più limitarsi a solo gli elementi necessari a un'esecuzione uniforme e standardizzata delle operazioni prescritte.

RELAZIONI INDUSTRIALI E MODELLI DI IMPRESA IN ITALIA DAGLI ANNI CINQUANTA A OGGI

Tra *modello di relazioni industriali e modello organizzativo dell'impresa* c'è un rapporto di influenza reciproca: i mutamenti nell'uno comportano sempre qualche mutamento nell'altro, anche se non si tratta di un rapporto meccanico, di "corrispondenza biunivoca" (per cui a un modello organizzativo d'impresa corrisponda uno e uno solo modello di relazioni industriali, e viceversa). Il fattore più dinamico, quello che spinge all'innovazione e al mutamento, può collocarsi, a seconda dei casi, nell'una o nell'altra sfera: non v'è dubbio, ad esempio, che le lotte operaie e le relazioni industriali degli anni settanta (non solo in Italia, ma in gran parte del mondo occidentale) abbiano contribuito ad accelerare la crisi del modello fordista-taylorista di impresa; viceversa, oggi assistiamo a mutamenti nei modelli di relazioni industriali in cui - almeno in Italia - il fattore più dinamico non è l'iniziativa del sindacato ma sono le nuove strategie organizzative delle imprese.

Ma il rapporto tra questi due termini non avviene "nel vuoto": esso è fortemente influenzato da aspetti del contesto economico, socio-culturale, politico. Il tipo di relazioni industriali, ad esempio, è fortemente influenzato dalle condizioni del *mercato del lavoro*, così come dal *tipo di governo* e dalle sue politiche su questo terreno, o - più in generale - da aspetti del più generale contesto socio-culturale (ad es. livelli di scolarità, modelli di consumo, ecc.). Gli stessi fattori influenzano - in forme diverse - anche le strategie e i modelli organizzativi delle imprese, i quali inoltre sono influenzati in modo particolarmente profondo e diretto dalle condizioni del *mercato dei prodotti* su cui opera l'impresa.

In questo complesso intreccio, l'esposizione che segue si muove con un taglio che sta a metà strada tra la "schematizzazione concettuale" e la narrazione storica: una sorta di "narrazione semplificata", volta a mettere in luce alcuni aspetti ritenuti particolarmente significativi dei mutamenti intrecciati nelle relazioni industriali e nei modelli di impresa, prendendo talvolta in considerazione (in modo non sistematico) alcuni elementi di contesto che hanno giocato un ruolo rilevante³⁷.

Questa semplificazione - ahimè - fa sì che talvolta l'esposizione ricada in uno "schema dialettico", in cui le nuove fasi nascono dalle contraddizioni delle precedenti: se si tratti di un semplice artificio espositivo, o se invece ciò riveli una persistenza più profonda di un modo di vedere e analizzare la realtà, non lo so; se la veda il lettore.

1. In via italiana al taylorismo: dagli anni cinquanta alla fine degli anni sessanta un primo sguardo di insieme

L'immagine corrente di questo periodo (o meglio del suo primo decennio) è quello di un *dominio incontrastato* del padronato in fabbrica, con un sindacato indebolito dalla divisione e dalle politiche repressive padronali, e con una classe operaia "strutturalmente debole" per l'elevato tasso di disoccupazione.

È un'immagine semplificata, che però coglie alcuni aspetti di fondo: tuttavia sono necessarie alcune qualificazioni, per evitare che la semplificazione diventi deformante.

In primo luogo, ciò non deve far pensare agli anni '50 come una fase sostanziale priva di *conflitto industriale*. L'inizio del decennio è caratterizzato da grandi lotte: e non si tratta solo delle ben note *lotte generali*, come gli scioperi politici su temi di politica internazionale o contro la "legge truffa", o come le lotte generali sugli obiettivi del Piano del Lavoro o per il conglobamento, ma di forme diffuse e variegate di *lotta articolata*.

Il Piano del Lavoro non è solo oggetto di lotte generali, ma di originali articolazioni che danno luogo a lotte e vertenze locali. Nelle aziende, e in particolare in quelle più moderne e avanzate, non si hanno solo lotte in difesa del posto di lavoro, ma *lotte e vertenze su obiettivi salariali aziendali* (premi di produzione) e *sulle nuove condizioni di lavoro* (ad esempio la campagna di lotta "contro il supersfruttamento").

Questo periodo di lotte intense e diffuse dura fino al 1953-54; ma, anche negli anni successivi, la "tregua" è di breve durata. Già negli anni 1956-57 si ha, ad esempio, un'ondata di lotte - largamente spontanee - sul tema dell'indennità di mensa. E nel 1959 il rinnovo dei principali contratti nazionali dell'industria è di nuovo occasione di imponenti lotte di massa. Esso è il preludio al quinquennio di lotte, coincidente con il "miracolo economico", che è più largamente noto.

Anche per questo taglio schematico, mancano riferimenti dettagliati alla ricca letteratura su sindacato e relazioni industriali in Italia, da Foa (di cui voglio comunque ricordare *La cultura della Cgil*, Torino, Einaudi), a Turone, a Treu e Romagnoli, fino al recentissimo libro di Aris Accornero, *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino 1992 (uscito troppo tardi perché potessi compiutamente utilizzarlo).

Dunque, gli stessi anni cinquanta non sono anni di “pace sociale”. Ma resta vero il fatto fondamentale che essi sono *anni di pieno controllo padronale sulla forza-lavoro nella fabbrica*, sulle condizioni del suo utilizzo e sfruttamento. E questo pieno controllo non viene sostanzialmente meno neanche con le lotte dei primi anni sessanta. In questo senso, vi sono *elementi di continuità profonda* tra i due decenni, che comportano una parziale correzione delle immagini correnti: gli anni cinquanta sono più conflittuali di quanto si pensi comunemente, e le lotte dei primi anni sessanta hanno avuto effetti meno dirompenti di quanto si potrebbe pensare.

Un secondo elemento va sottolineato sin dall’inizio. Questo pieno dominio sulla forza-lavoro, che si traduceva in particolare in *bassi salari ed elevati ritmi di lavoro*, non si collega (come allora pensava buona parte del movimento operaio) a una *persistente arretratezza* dell’industria italiana: esso si intreccia invece con un *processo di ristrutturazione e razionalizzazione*, stimolato dal progressivo inserimento europeo dell’economia italiana. L’eccezionale, competitività ben presto mostrata dall’industria italiana, dunque, non si basa solo su “supersfruttamento e sottosalarario”, ma su una *originale combinazione* dei “vantaggi dell’arretratezza” e dei “vantaggi della modernità”: il termine *via italiana al taylorismo*, con cui abbiamo etichettato questa fase, allude anche a questo.

L’applicazione generalizzata del modello taylorista (già realizzata in precedenza in alcune “punte avanzate”) caratterizza infatti la *grande impresa* italiana di questa fase. Un’applicazione che avviene *senza i vincoli* posti da una presenza sindacale nelle aziende: le *work rules* vengono sostanzialmente definite in modo unilaterale dalle direzioni di impresa³⁸. In questo senso, se volessimo sintetizzare in un “tipo ideale” di stampo weberiano l’intreccio tra il processo di razionalizzazione e dominio incontrollato delle direzioni di impresa, potremmo parlare di *dittatura burocratica*³⁹.

dispotismo e razionalizzazione nella grande impresa

A metà degli anni cinquanta la grande industria italiana ha ormai completato la fase che potremmo chiamare di “ristrutturazione post-bellica”, superando vittoriosamente i duri conflitti sociali che essa ha sovente comportato; ed esercita un *pieno controllo* sulle *condizioni di erogazione della forza-lavoro*, sia in termini di *costo* che in termini di *work rules*. Come usa queste condizioni di forza?

Vale la pena, a questo punto, ricordare un momento importante dell’elaborazione e dell’iniziativa del sindacato, e cioè la *campagna contro il super sfruttamento*, lanciata dalla Fiom all’inizio degli anni cinquanta: essa infatti getta luce, da un lato, su aspetti importanti della realtà di fabbrica del tempo, dall’altro sulle difficoltà di una sua adeguata interpretazione da parte del movimento operaio. Quella campagna coglieva una dimensione importante dei *processi di razionalizzazione* in atto nelle grandi fabbriche: e cioè gli *aumenti di produttività* ottenuti attraverso forme dirette o indirette di *intensificazione del lavoro*. Ma il quadro interpretativo dominante nel movimento operaio di allora finiva per vedere questi aspetti come sostitutivi anziché come complementari rispetto ai processi di innovazione e di ammodernamento. L’immagine era quella di un capitalismo italiano che si basava *solo* sui bassi salari e l’intensità dello sfruttamento, mentre in realtà esso *combinava* i vantaggi derivanti da tali aspetti con quelli derivanti da un rilevante processo di innovazione tecnologica e organizzativa. Lo stesso “supersfruttamento” era per certi versi un aspetto di questi processi innovativi, in quanto non nasceva solo dal brutale utilizzo dei rapporti di forza, ma dalla continua ricerca di forme di organizzazione del lavoro più “scientifiche”, che consentissero sempre nuovi risparmi nel tempo di lavoro.

Questo è uno degli aspetti emblematici della *versione italiana del taylorismo*, una versione al tempo stesso “estremizzata” e “creativa”. La diffusione massiccia del taylorismo nell’industria italiana del dopoguerra è, certo, anzitutto una risposta - com’era stata a suo tempo negli Usa - al problema di *inserire nell’industria*, in tempi rapidi, una *forza-lavoro priva di socializzazione industriale e con bassi livelli di scolarità*.

Ma, a partire da questo, la “versione italiana” ha alcune sue specificità, legate anche al contesto politico e di relazioni industriali. Ne ricordiamo anzitutto una, di modesta rilevanza quantitativa ma per molti versi significativa: le grandi imprese non solo immettono in produzione grandi quantità di forza-

³⁸ “Sostanzialmente”, perché comunque sussistono *vincoli, contrattuali e legislativi* (si pensi alla questione del *cottimo*), che non erano mai del tutto scomparsi neanche nel periodo fascista. Inoltre, non si deve pensare che l’azione di tutela del sindacato scomparisse totalmente: le stesse Commissioni Interne di stampo più filo-aziendale svolgevano comunque una qualche azione in proposito.

³⁹ “Burocratico” va qui inteso, appunto, nel senso weberiano esso non indica quindi una situazione “burocratizzata” nel senso degenerativo del termine (sinonimo di lentezza, inefficienza, ecc.), ma si riferisce al dominio dell’*apparato direzionale di impresa*, dei “funzionari del capitale”.

lavoro senza formazione industriale, ma - in molti casi - *espellono consistenti fasce di forza-lavoro qualificata*, in quanto queste erano spesso le più sindacalizzate e politicizzate. Si privano così di una risorsa preziosa: e la relativa debolezza della presenza di operai qualificati nella grande industria (a cui contribuiscono anche le carenze del sistema formativo italiano) contribuirà a quella “estremizzazione del taylorismo” - che invece, ad esempio, in Germania è stata frenata dalla presenza costante di un ampio e organizzato settore di operai qualificati. Ma vi è un altro risvolto interessante: gli operai qualificati espulsi dalla grande industria (non solo per rappresaglia politica, ma anche come conseguenza di processi di ristrutturazione o smantellamento) *finiscono nella piccola industria*, come operai ma spesso anche come imprenditori, e contribuiscono così allo sviluppo e alla straordinaria vitalità che la piccola industria italiana mostrerà anche nei decenni successivi.

Ma il tratto più caratteristico della versione italiana del taylorismo è quello a cui abbiamo già accennato parlando del “supersfruttamento”, e che può essere ora riformulato in modo più preciso: la relativa *assenza di vincoli sindacali* permette all’industria italiana - a parità di livello tecnologico - di “*estrarre un sovrappiù di produttività*” rispetto ai concorrenti; inoltre, essa permette di introdurre elementi di relativa *flessibilità* nel rigido modello tayloristico, grazie alla piena disponibilità della forza-lavoro, in termini non solo di ritmi di lavoro, ma di orari di fatto, mobilità, ecc. (non ultima, la possibilità di licenziare).

Ma tutto questo, come abbiamo accennato, non avviene *solo* in termini di brutale imposizione, basata sui rapporti di forza: esso implica lo sviluppo di un ricco e minuzioso lavoro di *analisi* e di *continuo ridisegno del lavoro* e delle sue *connessioni organizzative*. Si costruisce cioè un vero e proprio *know how* (tagliare i tempi è un’arte, o meglio una scienza....) in cui confluiscono il sapere più astratto degli *uffici tempi e metodi*, i “trucchi del mestiere” dei *cronometristi*, le conoscenze non solo tecnico-organizzative ma *sociali* dei *capi intermedi*, che sanno come calare le misure di intensificazione del lavoro nel concreto tessuto organizzativo e sociale dei reparti (e operano corrispondentemente “adattamenti informali”).

In sintesi, possiamo dire che una delle specificità - e dei punti di forza - del *processo di razionalizzazione* dell’industria italiana in questo periodo è la grande capacità di sviluppare *innovazioni incrementali* (tecnologiche, ma soprattutto nell’organizzazione del lavoro), volte a *estrarre il massimo di produttività da una tecnologia data*. E, ricordiamolo ancora, la “tecnologia data” non è statica o arretrata: sono anni di forti investimenti, attraverso cui l’industria si dota di un apparato tecnologico moderno, sempre più vicino ai livelli dei paesi da più tempo industrializzati.

Il mondo variegato della piccola fabbrica

La debolezza generale del sindacato *all’interno dell’azienda*, caratteristica di questo periodo, diventa *quasi totale assenza* nell’ampio tessuto di piccole fabbriche, vecchie e nuove. In questa fase, tale assenza non significa solo (come sarà anche in seguito) *manca di contrattazione aziendale*, ma determina l’esistenza di ampi *spazi di inadempienza contrattuale*.

Questi elementi, inseriti nella più generale situazione di bassi salari e di ampia disponibilità di forza-lavoro sul mercato, determinano così condizioni *non selettive* di partecipazione delle piccole aziende allo sviluppo industriale: in questa fase, dunque, fioriscono sia *piccole aziende “arretrate”*, che si reggono grazie ai *bassi salari* e a forme brutali ed “empiriche” di *supersfruttamento*, sia *piccole aziende “avanzate”*, con capacità innovative di processo e di prodotto.

Alcuni primi, deboli elementi di selezione vengono introdotti nel corso del periodo:

- dal lato delle relazioni industriali, con la legge sulla *validità “erga omnes” dei contratti*, che crea una premessa utile (anche se non “autosufficiente”) a un’applicazione generalizzata delle norme contrattuali;
- dal lato della politica economica, attraverso la *stretta creditizia* degli anni ’64-65, che colpisce pesantemente le piccole imprese, determinando una riduzione della loro incidenza nel tessuto industriale (riduzione modesta, che però allora venne spesso interpretata come il segnale di un inevitabile declino di questo tipo di tessuto industriale, considerato come emblematico dell’“arretratezza” italiana).

Dal punto di vista del *modello organizzativo aziendale*, in queste aziende - se non altro per questioni di dimensione - il modello tayloristico non è applicabile nella sua forma più articolata e “scientifica”. Ma, sia pure in forme che allora non erano chiaramente visibili, coesistevano due embrionali modelli di impresa, tra loro tendenzialmente molto diversi:

- un modello che potremmo chiamare *pre-taylorista*, nel senso che una serie di aspetti allora dominanti nelle aziende più grandi (struttura gerarchico-autoritaria, lavoro parcellizzato, continua intensificazione dei ritmi) compaiono in una forma più “rozza” e immediata, meno “scientifica”;

- un modello che prefigura quella che poi verrà chiamata la *specializzazione flessibile*, caratterizzato da aspetti di *polivalenza* nella prestazione lavorativa e da un ruolo-chiave svolto dalle figure operaie più qualificate⁴⁰.

il processo di proletarizzazione industriale e l'emergere di nuove contraddizioni

In un quadro di stabilità politica e di sostanziale stabilità sociale, il grandioso processo di *sviluppo industriale capitalistico*, che ha luogo in quegli anni, produce profonde *trasformazioni*, che finiscono per incrinare quello stesso quadro di stabilità politico-sociale che la borghesia italiana era riuscita costruire negli anni cinquanta.

In estrema sintesi: assistiamo in quegli anni a un gigantesco processo di *proletarizzazione industriale*, collegato a un altrettanto gigantesco processo di *migrazione interna*: ora, questo duplice processo si trasforma progressivamente da un comodo *drenaggio di un esercito industriale di riserva* al fattore scatenante di *grandi movimenti di lotta sociale*.

Quali sono i fattori che concorrono a determinare questo mutamento? Proviamo a elencarne schematicamente alcuni:

- Sul terreno delle *condizioni di lavoro*, la stessa debolezza del controllo sindacale in fabbrica (faticosamente “conquistata” dal padronato) spinge le direzioni aziendali a *tirare troppo la corda*: i risultati di produttività crescente ottenuti attraverso la “via italiana al taylorismo” si traducono in condizioni di lavoro che cominciano a essere considerate insostenibili dai lavoratori. La *ribellione contro l'intensità del lavoro* sarà uno degli elementi scatenanti dell'esplosione di lotte dell'inizio degli anni sessanta.

- Sul terreno sociale (e culturale) più generale, i processi di *migrazione/urbanizzazione* finiscono per determinare una “forbice” sempre più esplosiva tra le *aspettative crescenti di benessere*, da un lato, e, dall'altro, le *condizioni concrete dell'inserimento urbano* (abitazioni, servizi, tipo di “inserimento sociale”) e il *potere di acquisto dei salari*. Come ha osservato acutamente Bruno Trentin⁴¹, queste condizioni - tipiche anche di altri processi migratori di quegli anni - in Italia investono una massa di immigranti che, essendo “interni” anziché stranieri, godono di alcuni elementari *diritti di cittadinanza*: ciò determina una “miscela” particolarmente esplosiva, ed è alla base della straordinaria forza e persistenza del movimento di lotta in Italia negli anni successivi.

- Sul piano sindacale, il bilancio critico delle diverse esperienze condotte dai diversi settori sindacali negli anni cinquanta determina una *convergenza unitaria*, che ha come uno dei suoi elementi centrali una *strategia offensiva di contrattazione aziendale* (a cui la Cgil approda a partire dal bilancio critico della precedente strategia centralizzata, la Cisl a partire da un bilancio critico di una contrattazione aziendale basata sulla divisione tra i sindacati).

- Sul piano politico, gli stessi settori più avanzati del padronato (insieme a quelli dell'industria a partecipazione statale) spingono verso un *quadro più aperto*, di “integrazione” più che di pura repressione del movimento operaio organizzato: ma, come spesso avviene, in una situazione di acute contraddizioni latenti, ciò contribuisce a far emergere e a far esplodere le contraddizioni, anziché ad imbrigliarle: l'avvio del *centro-sinistra* si accompagnerà quindi a un'intensificazione delle lotte sociali anche se esso mostrerà poi una notevole capacità di controllarle (sia pure provvisoriamente).

- Infine, è opportuno sottolineare gli effetti dei mutamenti nella *composizione della classe operaia*, connessi al processo di rapida proletarizzazione: l'immissione massiccia di lavoratori giovani, senza precedente esperienza industriale, se in un primo tempo appare come un ulteriore fattore di controllo padronale e di subordinazione dei lavoratori, è anche, al tempo stesso, l'immissione di soggetti privi della “*memoria della sconfitta*” degli anni precedenti, e quindi più pronti a reagire alle “sollecitazioni” delle condizioni oggettive.

Quando, con il *miracolo economico* (1959-63), queste condizioni si intrecciano per la prima volta con un *mercato del lavoro “favorevole al venditore”* (che si traduce, nelle aree più industrializzate, in condizioni di “quasi-piena occupazione”), la situazione diviene esplosiva e dà luogo a *grandi movimenti di lotta*. Una prima avvisaglia se ne ha nella (pur difficile e faticosa) *ripresa delle lotte contrattuali* nel 1959, ma il segno inequivocabile del mutamento si ha con gli *scioperi contro il governo Tambroni* dell'estate 1960. È significativo il fatto che, mentre gli scioperi politici dell'inizio anni cinquanta avevano contribuito

40

Tutti i “frammenti di analisi” della piccola fabbrica, che compaiono qua e là nel corso di questo capitolo, sono sostanzialmente ispirati ai lavori di Sebastiano Brusco, oggi raccolti in *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier 1989.

41

Cfr. “Economia e politica nelle lotte operaie dell'ultimo decennio”, introduzione a *Da sfruttati a produttori*, Bari, De Donato, 1977.

all'isolamento e all'indebolimento della Cgil, gli scioperi contro Tambroni - che vedono ancora una volta nella Cgil l'unico promotore a livello nazionale - abbiano un effetto opposto: essi contribuiscono a far rinascere un rapporto di massa tra sindacato e lavoratori, e finiscono per accelerare, anziché ostacolare, il processo unitario tra i sindacati. Il fatto è che, al di là dell'obiettivo politico specifico, le lotte contro Tambroni⁴² raccolgono e danno voce a una *spinta sociale* più generale: non è un caso che, in molte fabbriche, esse si saldino quasi senza soluzione di continuità a un' *ondata di lotte aziendali*. E queste, a loro volta, confluiranno nelle grandi *lotte contrattuali del 1962-63*, emblematicamente segnate dal "grande rientro" dei lavoratori della Fiat sulla scena della lotta operaia.

Assistiamo dunque a una drammatica rottura del quadro di sostanziale stabilità sociale che aveva segnato gli anni precedenti. Quali sono le sue ripercussioni sul *modello di relazioni industriali* e sui *modelli di uso/gestione della forza-lavoro nelle imprese*? Come vedremo qui di seguito, esse sono assai meno nette e clamorose, anche se registrano alcuni importanti elementi di novità.

i mutamenti nel modello di relazioni industriali e i loro limiti

Indubbiamente, i mutamenti introdotti nelle relazioni industriali dalle lotte degli anni del "miracolo economico" sono rilevanti. La seconda metà, degli anni cinquanta era stata caratterizzata da una profonda *debolezza della contrattazione nazionale di categoria* e da una *contrattazione aziendale "addomesticata"*, basata in larga misura sulla *divisione sindacale*.

Le lotte dei primi anni sessanta portano notevoli elementi di novità:

- una *forte contrattazione nazionale di categoria*, che ottiene risultati rilevanti in particolare sul terreno del *salario* e dell'*orario di lavoro*;

- una *contrattazione aziendale "non addomesticata"* che anch'essa ottiene rilevanti *risultati salariali*, fino a determinare quei fenomeni di "slittamento salariale" che porteranno la dinamica salariale a sopravanzare quella della produttività;

- il tutto, entro un quadro di sostanziale *unità d'azione tra i sindacati*, a livello nazionale come a livello di fabbrica, che riduce le strategie imperniate sulla divisione a un fenomeno residuale.

Ma, se guardiamo all'impatto che questi mutamenti hanno sui *modelli organizzativi aziendali*, e più specificamente sulle *relazioni industriali nell'azienda* e sulle *strategie di utilizzo e gestione della forza-lavoro*, i risultati appaiono assai meno clamorosi. Essi, infatti, non incidono sostanzialmente sul *pieno controllo padronale nell'uso della forza-lavoro* all'interno delle aziende: anche perché non riescono a tradursi in una effettiva *presenza organizzativa del sindacato nelle aziende*. Il nodo delle *strutture organizzative del sindacato in azienda*, rimasto irrisolto fin dai primi anni del dopoguerra, non viene sciolto: assistiamo a un'ambigua coesistenza tra le vecchie *Commissioni Interne* (con i loro "limiti istituzionali", sanciti dagli stessi accordi interconfederali, e spesso superati di fatto, ma in un quadro di relativa subordinazione all'azienda) e le *sezioni sindacali di fabbrica*, che non riescono però a sviluppare un effettivo rapporto di massa e restano quasi sempre una sorta di "emanazione formale" del sindacato esterno.

Inoltre, la lotta operaia è ancora molto "*elastica*" rispetto alle *variazioni nel tasso di occupazione*: la "curva di Phillips" funziona (diversamente da quanto avverrà negli anni settanta), e infatti la manovra deflattiva decisa dal governatore Carli alla fine del '63 risulterà di grande efficacia nel ridurre la conflittualità operaia e nel ridimensionare il potere contrattuale del sindacato.

Gli anni 1964-65 segnano così un sostanziale *ripristino del controllo padronale sulla forza-lavoro in fabbrica*, anche se ciò non significa un totale ritorno alle condizioni precedenti. È emblematico in proposito l'andamento rispettivo di *investimenti e produttività* in questi anni: mentre la politica deflattiva determina un crollo degli investimenti (che riprenderanno solo alla fine del decennio), la produttività industriale, dopo una brevissima "pausa", riprende ad aumentare rapidamente, segno visibile che essa si impernia ancora una volta in misura considerevole sull'*intensificazione del lavoro*.

La "via italiana al taylorismo", dunque, non ha ancora esaurito le sue cartucce. L'intreccio tra il "modello italiano di sviluppo" e la versione italiana del modello tayloristico compie in questi anni il suo ultimo (o meglio, penultimo...) exploit: la manovra deflattiva dà luogo a una ripresa trainata dalle esportazioni e imperniata sull'intensificazione dello sfruttamento.

la crisi del "dispotismo di fabbrica": dalla fine degli anni sessanta agli anni settanta
la svolta della fine anni sessanta e le sue conseguenze

Quando, alla fine degli anni sessanta, la ripresa economica torna a determinare condizioni di mercato del lavoro favorevoli ai lavoratori, la ripresa di lotta è molto più forte, ampia e duratura di quella degli anni del “miracolo economico”.

Vari fattori contribuiscono a questo salto di qualità; oltre ai persistenti effetti di quei fattori di lungo periodo, che abbiamo indicato nel paragrafo precedente, entrano in gioco alcuni elementi nuovi.

Intanto, gli anni immediatamente precedenti, malgrado un relativo riflusso del movimento di lotta e del potere contrattuale, non sono stati anni di “pace sociale” o di pura e semplice restaurazione in fabbrica dello *status quo ante*. Le lotte per il rinnovo dei contratti dell’industria, nel 1966, sono state dure, difficili e con risultati modesti, ma hanno rappresentato un’esperienza importante e ricca di “lezioni autocritiche”, per i lavoratori come per i sindacati. In quei rinnovi contrattuali, la precaria unità d’azione tra i sindacati e gli ambigui rapporti con il governo di centro-sinistra hanno determinato una gestione delle lotte incerta e “burocratica”: ne sono derivati elementi di logoramento profondo di quel rapporto con i lavoratori che si stava ricostruendo a partire dal ’60 (un dato per tutti: nel 1967 gli iscritti alla Fiom toccano il minimo storico). E’ a partire da questi problemi che si sviluppa, nelle strutture sindacali più “esposte” al rapporto con i lavoratori (in particolare nei sindacati dell’industria) quella *spinta unitaria*, non più solo verso l’unità d’azione ma verso l’*unità organica*, che caratterizzerà fortemente gli anni successivi.

Più in generale, possiamo dire che, a partire dall’arretramento legato alla “stretta” deflattiva del 1964-65, lavoratori e sindacati si trovano a valutare criticamente le ragioni per cui un movimento di lotta così poderoso come quello degli “anni del miracolo” non è riuscito a produrre una *forza consolidata in fabbrica*, permettendo al padronato di riprendere il pieno controllo della situazione. La straordinaria convergenza che si determinerà tra lavoratori e sindacati attorno ai *consigli di fabbrica* è, in certo senso, il frutto di questo “travaglio critico”.

Ma altri fattori, relativi al contesto più generale, contribuiscono a conferire una forza particolare alla nuova ondata di lotte.

Le lotte operaie italiane, infatti, si troveranno inserite in un contesto di lotta molto più ampio, da un duplice punto di vista:

- esse si inseriscono in un *ciclo di lotta operaia di ampiezza internazionale*, che presenta elementi importanti non solo di “contemporaneità” ma di *analogia di contenuti* in quasi tutti i paesi dell’occidente capitalistico, in particolare una dimensione di ribellione contro *gli aspetti più pesanti e autoritari del modello tayloristico*;

- ma questo ciclo di lotta, in Italia come negli altri paesi, non è solo operaio: ad esso si affiancano movimenti di lotta di altri strati sociali; di questi, i più noti e “dirompenti” sono quelli degli *studenti*, ma non vanno trascurati i nuovi fermenti che scuotono strati più vicini alla classe operaia, come gli *impiegati, tecnici, quadri*.

La storia delle lotte di quegli anni, e i tratti salienti della *nuova fase di relazioni industriali* che esse determinano, sono largamente noti, e non è il caso di ripercorrerli qui in dettaglio. Basterà dunque ricordarli per sommi capi, per poi concentrare la nostra attenzione sull’impatto che essi hanno avuto *nelle aziende*, a partire dalle *forme di utilizzo e controllo della forza-lavoro*.

Tra le caratteristiche peculiari del *movimento di lotta* di quegli anni, ci sembra importante sottolineare:

- l’intreccio delle lotte contrattuali (nazionali e aziendali) con lotte su *obiettivi più generali*, inter-categoriali: per l’*abolizione delle zone salariali*; per *obiettivi di riforma*;

- il carattere *continuativo* dell’iniziativa e azione rivendicativa *a livello di azienda*, che tende a “riempire” l’intervallo tra una scadenza contrattuale nazionale e l’altra;

- il già ricordato carattere di *anelasticità alla congiuntura* della lotta operaia: la manovra deflattiva del ’70, così come il primo “shock petrolifero” con le connesse misure di politica economica, non hanno effetti depressivi sulla spinta di lotta.

Per quanto riguarda le *relazioni industriali*, è ovvio che la novità di fondo di questa fase è data dall’*ingresso del sindacato nelle aziende*, imperniato sulla nascita di uno strumento che è al tempo stesso di *rappresentanza unitaria dei lavoratori* e di *organizzazione unitaria del sindacato*, cioè i *consigli di fabbrica*. Ne deriva un enorme ampliamento della tematica e dell’incisività dell’azione *contrattuale nelle aziende*. Ed è a questo fenomeno e alle sue implicazioni che rivolgeremo ora la nostra attenzione.

la “rigidità della forza-lavoro”

La “rigidità della forza-lavoro” è una formula . schematica, su cui si sono spesso innestate ideologie di vario segno: essa è però utile, in prima battuta, per caratterizzare sinteticamente le *nuove condizioni di utilizzo della forza-lavoro* che derivano dalle lotte di quegli anni.

Più precisamente, possiamo parlare di mutamento nelle *condizioni di prescrizione e di controllo della prestazione lavorativa*: l'area di problemi fino allora oggetto di *definizione/controllo unilaterale da parte della direzione* si restringe relativamente, a favore dell'area che è oggetto di un *qualche tipo di negoziazione (formale o informale)*. Le forme che assume questo "spostamento" sono molteplici: in certi casi, si tratta di aspetti già formalmente negoziati, e il mutamento avviene nell'entità dei contenuti; in altri casi, la delimitazione del potere unilaterale di disposizione avviene anzitutto ad opera di norme legislative. Ma il "segno" di questi cambiamenti è comune, e il loro effetto è cumulativo.

Vale la pena di esaminare alcuni aspetti-chiave della prestazione e del rapporto di lavoro, per vedere analiticamente la forma e la portata dei mutamenti avvenuti.

a) *salario*

- Il *salario contrattuale nazionale* era, ovviamente, già oggetto "principe" di contrattazione; i mutamenti però riguardano non solo l'entità degli aumenti (dopo un periodo di stasi, si hanno già nel 62-63 aumenti rilevanti), ma la loro *struttura*, con la ben nota innovazione degli *aumenti uguali per tutti*.

- La ripresa di iniziativa negoziale sulla *parte aziendale del salario* era già avvenuta all'inizio degli anni sessanta (*premi di produzione*); ma a ciò si aggiungono, nella nuova fase, due importanti novità: interventi sulla *struttura delle parti variabili del salario*, volti in particolare a sancire lo *svuotamento del cottimo*, e una rilevante *limitazione dell'area di aumenti salariali discrezionali* (gli "aumenti al merito").

In sintesi, possiamo individuare dunque le principali novità in un *maggior controllo negoziale sulla struttura del salario* e sull'entità complessiva del *salario di fatto*.

b) *orario di lavoro*

Anche in questo caso, le novità hanno una "struttura" analoga a quelle relative al salario:

- l'*orario contrattuale di categoria* era ovviamente già anche prima oggetto di contrattazione: la novità qui sta nel fatto che, in due "tappe contrattuali" (1962-63 e 1969) le principali categorie dell'industria raggiungono le 40 ore settimanali, con conseguente mutamento della *settimana lavorativa*, da 6 a 5 giorni:

- ma, in certo senso, la novità maggiore (dal punto di vista dell'area di controllo negoziale) sta nel rilevante grado di *controllo sugli orari aziendali di fatto*, cioè sull'utilizzo degli *straordinari*, che viene progressivamente a stabilirsi⁴³.

c) *inquadramento professionale*

- Anche in questo caso, si trattava di un'area tradizionalmente investita dalla contrattazione; tuttavia, essa era da tempo statica a livello di contrattazione nazionale, e ciò lasciava spazio - a livello aziendale - o a una gestione padronale unilaterale dell'inquadramento, o a esperimenti di nuovo inquadramento spesso legati a una strategia di divisione sindacale (introduzione della *job evaluation*). Anche in questo campo, le novità sono molteplici:

- i nuovi sistemi di inquadramento introdotti nei contratti nazionali sono *unificati per operai e impiegati*, e contengono clausole di avanzamento "automatico" legate a clausole di gestione *dell'organizzazione del lavoro*;

- a livello aziendale, la *gestione dell'inquadramento* diviene una delle materie di "contrattazione permanente" tra le parti, togliendo così alle direzioni uno degli strumenti più efficaci del "sistema premiante unilaterale" che aveva caratterizzato la fase precedente.

d) *intensità del lavoro*

- Su questo terreno avviene una delle trasformazioni più importanti: mentre in passato l'intensità del lavoro era *nei fatti* il regno della regolazione unilaterale della prestazione da parte dell'azienda, essa diviene ora l'oggetto di una intensa e costante attività negoziale, formale e informale⁴⁴. La contrattazione aziendale definisce regole su aspetti quali le *saturationi*, le *pause*, gli *organici*, i "*ricuperi produttivi*", ecc. ecc.; l'attività quotidiana dei delegati è largamente occupata dall'*applicazione* di queste regole, e dalla negoziazione informale su aspetti controversi o non sufficientemente definiti. In molti casi, per il lavoratore il delegato sarà anzitutto *chi lo difende dall'intensificazione del lavoro*.

e) *mobilità interna*

Più che divenire un oggetto diretto e centrale di una specifica area negoziale, la mobilità interna subisce le "ricadute" di altre aree negoziali: le nuove regole vigenti in termini di *inquadramento/carriera* e in termini di *intensità della prestazione*, così come, in anni successivi, le regole di informazione preventiva

43

Quest'aspetto diverrà un elemento centrale di "*differenziale di flessibilità*" tra la grande fabbrica e la piccola fabbrica, dove l'uso dello straordinario continuerà a non essere limitato da vincoli sindacali.

44

Cfr. in proposito il lavoro di analisi che ne ha fatto Cesare Cosi, contenuto in numerose pubblicazioni sindacali, e anche in Ivar Oddone, *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Torino, Einaudi.

su volumi produttivi, organici, ecc. introdotte in molte aziende, finiscono per *limitare* la facoltà della aziende di *spostare lavoratori da un posto all'altro*, riducendo così i “margin di flessibilità” nella gestione dell'organizzazione produttiva.

f) *ambiente di lavoro*

Insieme alla questione dell'intensità del lavoro, il mutamento su questo terreno è forse il più emblematico della nuova fase e quello che produce risultati più concreti (e destinati a durare) sulla condizione dei lavoratori. Qui, tuttavia, non ci interessa direttamente un'analisi degli aspetti (oggettivi e soggettivi) riferiti alla condizione dei lavoratori, quanto una valutazione dell'*impatto sull'organizzazione produttiva* determinato dall'impetuoso sviluppo di quest'area negoziale. Si tratta di un impatto assai rilevante: i nuovi e crescenti vincoli in materia di nocività ambientale e di rischi infortunistici determinano effetti di modifica su aspetti quali il *layout*, le convenienze relative e quindi le *scelte di macchinari e impianti*, le scelte dei *materiali impiegati*, le scelte di *organizzazione del lavoro*⁴⁵.

g) *provvedimenti disciplinari*

Nel quadro delle nuove norme di tutela dei diritti dei lavoratori introdotte dalla *legge 300*, l'emanazione dei provvedimenti disciplinari deve seguire una serie di procedure che prevedono l'intervento del sindacato, e in particolare dei suoi *rappresentanti a livello aziendale*. Così, anche l'altra faccia del sistema di premi e punizioni viene sottratta alla gestione unilaterale delle aziende.

h) *formazione*

Curiosamente, in questo caso, le conquiste - pur estremamente rilevanti - di questa fase incidono meno direttamente sul funzionamento aziendale: le *150 ore*, infatti, non vengono in genere collegate ai problemi e alle strategie di *formazione aziendale*, ma utilizzate o per il recupero dell'obbligo o per corsi monografici sostanzialmente rivolti alla formazione politica dei delegati. Esse hanno così un rilevante *impatto culturale*, ma non diventano, salvo eccezioni, uno strumento per incidere sull'*intreccio tra strategie innovative e politiche di formazione*.

Lasciamo per ora da parte quello che - almeno in teoria - dovrebbe essere il “livello cruciale” di negoziazione, cioè la contrattazione delle *forme di organizzazione del lavoro*, su cui ci soffermeremo nel paragrafo immediatamente successivo.

Anche da questo panorama molto sommario, emerge come - nell'arco di pochi anni - si abbia un'impressionante *sviluppo di vincoli (normativi e negoziali) alla gestione e all'utilizzo della forza-lavoro*: in questo senso, il termine “*rigidità*” rende bene il significato che tale fenomeno assume *dal punto di vista delle aziende*. Esse si trovano infatti private di una buona parte degli strumenti che caratterizzavano la “via italiana al taylorismo”, in riferimento a due fondamentali nodi strategici:

- la *produttività*: divengono in larga misura impraticabili le “politiche di produttività” basate sull'*intensificazione del lavoro* (non a caso, dopo le lotte contrattuali nazionali di questi anni non si ha quel recupero di produttività attraverso il quale in altri casi - ad es. dopo i contratti del 62-63 - erano state “ricuperati” gli incrementi di costo legati agli aumenti salariali e alle riduzioni di orario);

- la *flessibilità*: come si ricorderà, il “potere discrezionale di disposizione” sulla forza-lavoro era uno dei mezzi con cui le aziende temperavano gli elementi di rigidità propri del modello tayloristico; con i nuovi vincoli nell'utilizzo della forza-lavoro, questa “via di recupero” diviene molto meno utilizzabile.

relazioni industriali e modello organizzativo nella grande fabbrica

Questa formulazione “riassuntiva”, in realtà, non rende giustizia all'impatto - insieme profondo e “pervasivo”, “trasversale” - che la ricerca e le elaborazioni sul problema dell'ambiente, condotte in primo luogo dal gruppo torinese formatosi attorno a Ivar Oddone, hanno avuto sulla azione del sindacato italiano. Vale quindi la pena di ricordarne, sia pur schematicamente, alcuni elementi fondamentali:

- l'individuazione del cosiddetto “quarto fattore” di nocività ha aperto un nuovo terreno, che potremo chiamare della “nocività da organizzazione del lavoro” (e non più solo dall'uso di sostanze nocive), e con ciò ha determinato un rapporto più diretto tra *lotta contro la nocività e modello di organizzazione del lavoro*: in tal modo, la tradizionale funzione sindacale di tutela della salute ha assunto una portata specificamente “anti-taylorista”.

- Il concetto di “*gruppo omogeneo*” e quello “*validazione consensuale*” assumeranno un rilievo che va ben al di là del terreno specifico dell'ambiente di lavoro: il primo diverrà il criterio centrale di *costruzione della nuova struttura sindacale di fabbrica (i delegati)*, il secondo contribuirà allo sviluppo di quella “*nuova cultura negoziale*” del sindacato, che metterà in questione alcuni dei dogmi dell'organizzazione “scientifica” del lavoro di stampo tayloristico.

(Non è un caso che alla “scuola di Oddone” si siano formati alcuni dei migliori quadri sindacali torinesi - ma qui sto sconfinando nell'omaggio personale ad alcuni miei “maestri”...).

Il modello organizzativo e di funzionamento prevalente nelle grandi e medie aziende italiane si trova dunque di fronte a delle *strozzature*, determinate dai nuovi livelli di potere contrattuale. Come rispondono le aziende a quelle che possiamo chiamare la “*sfida della rigidità*”?

E come rispondono i sindacati? Infatti, anche dal punto di vista sindacale, la nuova situazione costituisce una “sfida”, ricca di opportunità come di rischi; essa è sintetizzabile nella capacità o meno del sindacato di utilizzare il suo grande potere contrattuale per *far emergere un nuovo modello di organizzazione del lavoro*.

Assistiamo, nel corso degli anni settanta, alla diffusa *introduzione di innovazioni organizzative parziali, negoziate col sindacato*. Citiamo rapidamente alcuni esempi ben noti.

Partiamo dal livello più elementare: in molte aziende si realizzano forme di *rotazione tra mansioni diverse*. Talvolta esse sono forme “piatte”, cioè si realizzano tra mansioni a uno stesso livello (basso) di qualificazione: è il caso di rotazioni tra diverse postazioni sulle linee di montaggio, che spesso sono semplicemente una condizione strumentale al raggiungimento del “passaggio accelerato” al 3° livello previsto dall’inquadramento dei metalmeccanici.

Ma, in altri casi, la rotazione presenta l’uno e/o l’altro di due elementi qualitativamente nuovi:

è una rotazione tra *mansioni a diverso livello di qualificazione*, e dà quindi luogo a un effettivo *arricchimento professionale*;

- essa può collegarsi a elementi di gestione “dal basso” della distribuzione del lavoro, dando così luogo a forme (più o meno sviluppate) di *gruppi di lavoro integrati*.

È una linea di sperimentazione che, avviata nei primi anni settanta, proseguirà, significativamente, anche nel decennio successivo, sia pure in un numero limitato di casi. Rientrano in questo quadro le *isole* della Olivetti, i *gruppi o aree integrate* in siderurgia e in chimica, gli stessi gruppi di lavoro realizzati più tardi all’Alfa Romeo.

Questa, inoltre, non è l’unica “direzione di sperimentazione”: basterà citare l’introduzione, alla Fiat, del Lam (Lavorazione Asincrona Motori), che costituisce un esempio di superamento della linea di montaggio, sia pure con mansioni individuali su postazioni fisse, il cui lavoro però è “flessibilizzato” dall’utilizzo di carrelli filoguidati “comandati” dal lavoratore⁴⁶.

Queste innovazioni e sperimentazioni, pur nella loro parzialità, presentano aspetti di grande interesse da un duplice punto di vista:

- dal punto di vista dei *contenuti*, essi contengono, sia pure in termini spesso ancora embrionali, elementi di *superamento dei tradizionali schemi tayloristici*;

- dal punto di vista del *metodo negoziale*, essi “alludono” a uno schema di *relazioni industriali imperniato su forme di codeterminazione*. In sostanza, le due parti si incontrano nella ricerca di nuove soluzioni organizzative che superino le “strozzature” determinate dai nuovi vincoli contrattuali, e ottengano un recupero di efficienza, senza però che questo avvenga attraverso un ritorno ai vecchi metodi. Nel far questo, il sindacato accetta, almeno implicitamente, determinati obiettivi ed esigenze aziendali; e l’azienda accetta che il sindacato abbia voce in capitolo su terreni, come quello della *progettazione organizzativa*, che venivano considerati come prerogativa esclusiva delle direzioni aziendali⁴⁷.

Ma queste esperienze restano circoscritte, e non determinano una tendenza generale: esse non danno luogo né a esempi di *mutamento più complessivo del modello di organizzazione del lavoro* a livello aziendale, né all’emergere di modelli consolidati di relazioni industriali imperniate sulla *codeterminazione*.

Le ragioni della mancata affermazione di questa nuova tendenza sono molteplici, e ci limiteranno ad accennarne alcune.

Dal lato delle aziende, come s’è detto, il modello fordista-taylorista non viene sostanzialmente messo in discussione. Ciò non significa che non vi siano importanti innovazioni, che costituiscono *anche* un tentativo di risposta, sia pure parziale e inadeguata, alla sfida del nuovo potere contrattuale del sindacato:

- *sul piano organizzativo complessivo*, la principale novità sta nel forte sviluppo del *decentramento produttivo* (su cui ci soffermeremo nel prossimo paragrafo);

46

Cfr. i già cit. contributi di Così, e cfr. C. Sabattini, “Sindacato, scambio politico e rappresentatività dagli anni ’70 ai giorni nostri”, in E. Benenati e C. Sabattini, *Sindacato e potere contrattuale*, Roma, Ediesse 1986.

47

Naturalmente, vi sono eccezioni, anche rilevanti: sono numerose le aziende che - anche in questo periodo - hanno visto una “convivenza” di forza contrattuale del sindacato ed efficienza aziendale. Ciò non impedirà a queste aziende di “approfittare anche loro” della nuova fase che si aprirà negli anni ottanta: anche se il “salto” sarà meno drammatico, e meno distruttivo del ruolo negoziale del sindacato.

- *sul piano tecnologico*, si ha un primo impulso all'*applicazione dell'informatica*, non solo negli uffici, ma nell'*organizzazione del flusso* e nel *processo produttivo*: tuttavia, nella prima metà del decennio, queste applicazioni non sono ancora tali da avere un impatto vistoso, come avverrà invece negli anni seguenti.

La "cultura aziendale" non è ancora matura per un cambiamento radicale della "filosofia organizzativa", anche perché *dal lato del mercato* non si sono ancora sviluppate quelle condizioni nuove che - un decennio più tardi - porranno con forza tale cambiamento all'ordine del giorno. Spesso, quindi, le stesse parziali innovazioni nell'organizzazione del lavoro, più che essere viste come i primi passi di una trasformazione più complessiva, vengono viste come un "tributo da pagare al sindacato", che può a sua volta collocarsi in due diverse ottiche: la ricerca di un *accettabile compromesso sul terreno delle relazioni industriali*, oppure *l'attesa della rivincita*. In ambedue i casi, l'ipotesi è quella di un *ripristino* del "normale funzionamento" del *modello organizzativo esistente*, ottenuta nell'un caso attraverso forme di compromesso/collaborazione, nell'altro attraverso una modifica dei rapporti di forza a favore del padronato.

Dal lato del sindacato, l'obiettivo di una *trasformazione del modello di organizzazione del lavoro* è assunto come obiettivo strategico centrale, ma la sua formulazione resta ancora vaga. Ma, soprattutto, permangono *ambiguità non risolte* rispetto alla prospettiva politica e al *quadro di relazioni industriali* entro cui esso si colloca.

Ho già ricordato, nel primo capitolo di questo libro, i connotati politici generali di quest'ambiguità non risolta: riassumibili nella difficoltà di scegliere esplicitamente *un'ipotesi di riforma dell'impresa capitalistica*, imperniata su forme di *codeterminazione* o di *cogestione* che dir si voglia. E ho sottolineato le implicazioni in termini di relazioni industriali: il *timore di ogni forma di istituzionalizzazione*, che portava a una sorta di *iper-contrattualismo*. Qui mi interessa sottolineare i risvolti più concreti, per così dire "quotidiani", nelle *relazioni industriali aziendali*. Essi sono sintetizzabili nell'interrogativo: la *rigidità della forza-lavoro* è un *obiettivo in sé* o è uno *strumento*? È il modo in cui affermare l'irriducibilità della forza-lavoro al comando capitalistico, o è uno strumento a partire dal quale negoziare soluzioni nuove di organizzazione del lavoro, che rispondano a requisiti di efficienza aziendale ma siano più vantaggiose per i lavoratori?

Come abbiamo detto, in vari casi significativi la seconda ipotesi si è realizzata *nei fatti*: ma essa non è stata assunta in modo sistematico, come ipotesi strategica, dal sindacato, proprio nelle fase di suo maggiore potere contrattuale.

Il risultato combinato di questi diversi fattori è che, nelle aziende, *non si stabilizza un nuovo modello di relazioni industriali*: certo, vigono *di fatto* nuove relazioni industriali, che producono anche una ricca serie di accordi (spesso importanti, e talvolta destinati a durare), ma tutto ciò non si consolida in un sistema di norme e di relazioni *accettato da ambedue le parti*.

A metà degli anni settanta, quindi, la situazione delle aziende potrebbe essere sinteticamente caratterizzata come una situazione di *stallo organizzativo* e di *scontro sociale*⁴⁸. Da un lato, abbiamo un *funzionamento inefficiente del modello tayloristico*, senza che emergano soluzioni alternative a tale modello; dall'altro, il mancato consolidamento di un nuovo sistema di relazioni industriali porta a un continuo *ricorso al conflitto e ai rapporti di forza*, unica via per ottenere risultati e per definire compromessi.

Come si vede, una situazione intrinsecamente instabile: che registrerà primi segnali di cambiamento nella seconda metà del decennio, e che - com'è noto - porterà a una svolta decisiva attorno all'80.

il nuovo sviluppo delle piccole imprese

La nuova fase sindacale determina - direttamente e indirettamente - due importanti novità nel mondo della piccola impresa industriale:

Prima del '69, quando si diceva che uno sciopero contrattuale era riuscito - poniamo - al 90%, ci si riferiva in realtà alle fabbriche *al di sopra di una certa dimensione* (diciamo 100- 200 addetti). Dal '69, le percentuali si avvicinano a quelle *reali*, per uno straordinario fenomeno di *diffusione delle lotte*, in parte spontaneo, in parte organizzato "dal basso" (gli operai di una fabbrica più grande che picchettano le piccole fabbriche o vi si recano in corteo). In tal modo, per la prima volta, una porzione rilevante di piccole e piccolissime fabbriche "entra nel circuito della lotta sindacale".

- si amplia enormemente la fascia delle *piccole imprese sindacalizzate*: quelle cioè dove, a partire dalla massiccia partecipazione dei lavoratori alle lotte contrattuali⁴⁹, il sindacato riesce a costruire un collegamento stabile, tale da garantire l'effettiva *applicazione dei contratti nazionali*;

- contemporaneamente, le grandi e medie imprese ricorrono in misura crescente al *decentramento produttivo* verso le imprese di minore dimensione, nel tentativo di aggirare i vincoli e le rigidità create dall'azione del sindacato all'interno delle imprese maggiori.

Ambedue queste condizioni - nella loro duplice dimensione di *sfida* e di *nuove opportunità* - contribuiscono a far emergere in termini più netti e dinamici quella fascia di *piccole imprese "moderne"*, che aveva cominciato a delinarsi negli anni precedenti e che ora conosce un nuovo, straordinario sviluppo. Sono, cioè, le imprese che presentano caratteristiche tecnologiche, organizzative, imprenditoriali tali da permettergli di far fronte, da un lato, al forte aumento del costo del lavoro, dall'altro, ai requisiti di qualità, flessibilità, produttività (oltre che di prezzo) necessari per diventare fornitori della grande impresa.

Qual è il modello di *relazioni industriali* che prevale in questo tipo di aziende?

Da un lato, si registra un forte incremento dei *costi* e dei *vincoli* posti dalla *contrattazione sindacale nazionale*, in un duplice senso: non solo il contratto viene applicato in misura maggiore di prima, ma esso è altrettanto costoso di quello delle imprese maggiori, in quanto nel sindacato è stata battuta la politica degli "sconti" all'impresa minore, che aveva prevalso nei decenni precedenti⁵⁰.

In alcune, poche aree dove la presenza organizzata del sindacato è più forte (soprattutto in Emilia), si aggiungono anche i costi di una contrattazione articolata (territoriale o, più raramente, aziendale), prevalentemente centrata su aspetti salariali.

In questo senso, dunque, scompare o si attenua una delle "condizioni di miglior favore" di cui godeva la piccola impresa. Ma ne rimane un'altra, che acquista ora un'importanza strategica: se l'impresa minore subisce anch'essa i costi salariali crescenti indotti dall'azione sindacale, essa non subisce invece i *vincoli* e le *rigidità* nell'uso della forza-lavoro, che - come abbiamo visto - costituiscono il vero problema nuovo di fronte a cui si trovano le grandi aziende. La piccola impresa si afferma dunque come *l'impresa flessibile "per eccellenza"*. E questo non è dovuto solo al più debole impianto organizzativo del sindacato al suo interno, e alla conseguente incapacità di sviluppare le forme di contrattazione e controllo "capillare" che in quegli anni si sviluppavano nella grande industria: per cui ad es. il ricorso agli straordinari è più facile (e, soprattutto nelle aziende sotto i 15 dipendenti, è più facile licenziare...). Il fatto è che il modello organizzativo della piccola impresa è significativamente diverso da quello tayloristico, e quindi, da un lato, è *più flessibile di per sé*, dall'altro, alcune delle "rigidità sindacali" nate come strumenti di difesa dal taylorismo perdono di significato in questo diverso contesto organizzativo.

In sintesi, potremmo dire che - nell'ambito dei costi e dei vincoli definiti dalla contrattazione nazionale - si sviluppa, all'interno di queste piccole imprese "moderne", un tessuto di *relazioni industriali informali*, con forme di intreccio o di "scambio", ad es. tra le flessibilità "vantaggiose per l'azienda" e quelle "vantaggiose per il lavoratore". Si intensificano i ritmi o si fanno molti straordinari per finire una commessa, ma in altri momenti il lavoratore può *di fatto* usufruire di "riposi compensativi", sia in termini di minori ore di lavoro che di ritmo lavorativo più rilassato. La *polivalenza* diffusa in queste aziende serve da un lato a "saturare" di più il lavoratore e aumentare la flessibilità produttiva dell'azienda, ma dall'altro significa per il lavoratore maggiori possibilità di crescita professionale e condizioni di lavoro meno parcellizzate e ripetitive.

Sono relazioni industriali sostanzialmente sottratte al controllo organizzato del sindacato, che si sviluppano attraverso rapporti negoziali individuali tra il lavoratore e l'azienda; sono quindi assai sensibili alle variazioni - tra aree e nel tempo - delle condizioni del mercato del lavoro. Ma pur sempre di forme di negoziazione si tratta. Il mondo della piccola impresa, così, si allontana ulteriormente da

49

In questo mutamento agisce un meccanismo per certi versi paradossale, una sorta di "astuzia della ragione". Il rifiuto della "politica degli sconti" nasce da una visione della piccola impresa come "reparto staccato della grande fabbrica": in quest'ottica, bisogna impedire alla grande fabbrica di poter utilizzare il decentramento come "comoda scappatoia". In realtà, tale strategia troverà la sua piena applicazione, e con effetti *dinamici* anziché *distruttivi* sulla piccola impresa, proprio in quelle aree dove il tessuto delle piccole imprese aveva sviluppato un notevole grado di *autonomia*, di capacità autonoma di sviluppo (e questo indipendentemente dal fatto che lavorassero "in conto proprio" o "per conto terzi"): il caso emblematico è, ovviamente, quello emiliano. (Su tutti questi problemi rinvio ancora al già cit. libro di Sebastiano Brusco).

50

Ci riferiamo qui al *grado di realizzazione degli obiettivi*, perseguiti nelle vertenze e (talvolta) anche "formalmente ottenuti"; non va però dimenticato che la partecipazione dei lavoratori a vertenze come quelle "dei grandi gruppi" segna uno dei punti alti di *solidarietà di classe* realizzati nella storia delle lotte operaie.

quel “cliché riduttivo” per cui piccola impresa era unicamente sinonimo di supersfruttamento e sottosalario.

La fascia di piccole imprese moderne, consolidatasi e ampliatasi negli anni settanta, supererà anche la nuova “stretta” della crisi a cavallo dell’80: anzi, mostrerà una particolare capacità di “tenuta”, che si rifletterà in un mutamento nella distribuzione dell’occupazione industriale *a favore delle imprese di minori dimensioni*.

segnali di cambiamento alla fine del decennio

Verso la metà del decennio - anche per l’impatto di una prima fase di crisi/ristrutturazione, derivata anche dallo “shock petrolifero” - cominciano a delinarsi elementi di evoluzione e mutamento nelle *strategie del movimento sindacale*: il sindacato cerca di dare uno sbocco più ampio al suo potere contrattuale in fabbrica, investendo il terreno della *politica economica*.

Una prima fase, ancora caratterizzata da un’egemonia politico-culturale dei *sindacati di categoria dell’industria*, si esprime nelle *vertenze dei grandi gruppi* e in seguito nelle *vertenze di settore*. Il tentativo è di estendere la “*strategia del controllo*”, a partire dal potere contrattuale in fabbrica, verso un controllo delle *scelte di investimento delle grandi imprese* e, di qui, verso un’influenza più generale sulle *politiche industriali* e sullo stesso *modello di sviluppo*. Un disegno ambizioso e generoso di “controllo dal basso” della politica economica, che trova nella conferenza di Rimini del 1976 la sua formulazione più organica, ma che darà risultati complessivamente assai limitati⁵¹, scontrandosi con il nodo decisivo e non risolto del *governo e dello stato*.

Di qui il progressivo emergere e affermarsi - questa volta sotto una “egemonia confederale” - di quella che è comunemente nota come “*strategia dell’Eur*” (dal luogo della conferenza interconfederale unitaria che, all’inizio del 1978, la formulò in termini ufficiali e complessivi). Una strategia che persegue obiettivi sostanzialmente analoghi, in termini di politiche industriali e di occupazione, ma che punta a realizzarli attraverso una sorta di *scambio politico centralizzato*, grazie anche alla presenza del governo “di solidarietà nazionale”, che dovrebbe costituire un surrogato (ahimè, molto imperfetto!) dei governi “pro-labour” con cui, in altri paesi, vengono conclusi analoghi “patti di scambio”. Da un lato, quindi, abbiamo provvedimenti legislativi come la legge 285 sull’occupazione giovanile o la legge 675 sulle politiche di settore e la ristrutturazione industriale; dall’altro, il sindacato sviluppa una linea di moderazione salariale e cerca (non sempre con successo) di attenuare vincoli e rigidità determinati dalla sua azione a livello aziendale.

Ma non ci interessa discutere qui il complesso problema del rapporto tra azione sindacale e politica economica: ci interessa invece notare che né la “strategia di Rimini” né la “strategia dell’Eur” rispondono al problema (ormai non più differibile) di qual è il *nuovo modello di relazioni a livello di impresa* che il sindacato vuol costruire, a partire dalla forza contrattuale conquistata negli anni precedenti. L’una e l’altra strategia si muovono prevalentemente sul terreno delle politiche industriali ed economiche; esse non hanno al centro i *problemi dell’impresa*, le nuove contraddizioni che l’azione stessa del sindacato ha aperto su questo terreno. Certo, l’una come l’altra hanno *di fatto* implicazioni rilevanti sull’azione del sindacato a livello di impresa. La “strategia di Rimini”, e più in generale la strategia delle categorie dell’industria, che continuerà di fatto come “strategia parallela” anche oltre la conferenza dell’Eur, non intende smantellare i vincoli e le rigidità a livello aziendale, ma, piuttosto, *utilizzarli in funzione di obiettivi più ampi*⁵². La “strategia dell’Eur” punta invece ad allentare vincoli e rigidità, in nome di un nuovo

Un esempio emblematico di questa “strategia parallela”, basata su un “uso della rigidità per obiettivi più ampi” è dato dalla *lotta contro gli straordinari* sviluppata alla Fiat di Torino nel 1978. Alla richiesta massiccia di straordinari, fatta dall’azienda per far fronte a un aumento della domanda superiore al previsto, il sindacato oppose un rifiuto, indicando come alternativa l’aumento dell’occupazione. Il blocco degli straordinari riuscì, e si impose così alla Fiat di effettuare massicce assunzioni di giovani, con una forte componente femminile (grazie all’applicazione - imposta dalla forza sindacale - delle “liste numeriche”): un risultato di grande significato politico e ideale, ma che si rivelò poi di corto respiro, perché contribuì al precipitare di quella “crisi di efficienza da cui poi scaturì la svolta e la sconfitta dell’80.

Mi riferisco in particolare a un’inchiesta condotta dall’Ires/Cgil di Torino alla Fiat, verso la metà degli anni ’80 (oltre ai “dati sparsi” di inchiesta ricavati dai contatti con i delegati di varie aziende nel corso del decennio). Un dato sintomatico di tale inchiesta era che, assai spesso, gli intervistati (scelti tra lavoratori “normali” e non tra militanti del sindacato) affermavano *al tempo stesso* - riferendosi agli anni settanta - che “così non si poteva andare avanti”, e che quindi la “rivincita padronale” era non solo inevitabile ma in certo senso giustificata, e che il periodo migliore della loro esperienza di fabbrica erano gli anni settanta, quando il lavoro era “vivibile” e i diritti erano rispettati: un’apparente “contraddizione logica” che rifletteva una contraddizione *reale* non risolta.

riconoscimento delle “ragioni dell’impresa”, ma colloca quest’obiettivo in una più generale prospettiva di *centralizzazione contrattuale*, di “perdita di peso relativo” della contrattazione aziendale e di categoria rispetto alla contrattazione confederale (centrale e, in teoria, anche decentrata).

Si confrontano dunque, nel sindacato, da un lato il riemergere di una *cultura “centralistica”*, dall’altro una cultura più *centrata sull’impresa*, ma pesantemente segnata da remore ideologiche che le impediscono di rispondere adeguatamente ai problemi dell’impresa stessa. Come abbiamo già ricordato, qualsiasi forma di regolazione istituzionale delle relazioni industriali a livello di fabbrica, così come qualsiasi ipotesi di “cogestione”, vengono viste con diffidenza.

Vi è bensì un tentativo di costruire una risposta che sfugga ai limiti politici e culturali delle posizioni prima delineate: si tratta dell’ipotesi del *piano di impresa*, elaborata dalla Cgil nel 1979. Ma, da un lato, esso resta un tentativo relativamente isolato, che riflette l’elaborazione critica di Bruno Trentin sui “limiti del contrattualismo” assai più che una consapevolezza diffusa nel sindacato; e, soprattutto, arriva tardi, quando si è ormai alla vigilia di un mutamento nelle relazioni industriali, che va in tutt’altra direzione da quella ipotizzata nell’elaborazione della Cgil.

Le aziende, nel frattempo, non sono rimaste ferme. Anche sotto l’impulso delle mutate condizioni economiche internazionali, si ha in questi anni un primo rilevante sviluppo di *innovazione tecnologica basata sull’utilizzo dell’informatica*: sia sul terreno *gestionale-logistico* sia sul terreno dell’*automazione dei processi produttivi*. Queste innovazioni hanno una duplice potenziale rilevanza dal punto di vista delle relazioni industriali: da un lato, *mutano il terreno* su cui operano i *vincoli e le rigidità* posti dall’azione sindacale, e permettono quindi in parte di aggirarne gli effetti; dall’altro, creano le condizioni per una futura *ondata di espulsioni di forza-lavoro*.

“Futura”, perché per alcuni anni la resa dei conti è per così dire rimandata, grazie alla politica dei governi di solidarietà nazionale (e della Banca d’Italia guidata dal governatore Baffi).

La politica monetaria di aggancio di fatto della lira al dollaro (con la “svalutazione strisciante” che ne consegue), la politica di trasferimenti alle imprese, la relativa moderazione salariale derivante dal “patto politico” (sia pure imperfetto) tra sindacati e governo, tutto ciò contribuisce, da un lato, a creare nuovi margini di competitività e di espansione per le imprese, dall’altro, a una certa garanzia dell’occupazione esistente; anche se a prezzo di tasso di inflazione molto elevato.

Quando, a cavallo della fine del decennio, queste condizioni politiche ed economiche cambieranno, tutti i nodi verranno al pettine, e l’impatto sulle relazioni industriali sarà dirompente.

rivincita e crisi del modello taylorista: gli anni ottanta

l’ambiguo intreccio tra restaurazione e innovazione

Le “premesse oggettive” per la rivincita padronale, che, come s’è visto, erano maturate negli anni precedenti, producono i loro “effetti concentrati” all’inizio degli anni ‘80. A determinare il precipitare di una crisi latente concorre l’intreccio di molteplici condizioni, economiche e politiche, nazionali e internazionali. Al di là del peso, pur rilevante, della congiuntura economica, il fattore più significativo è l’intreccio tra la *fine dei governi di “solidarietà nazionale”* e *l’ingresso dell’Italia nello SME*: ciò segna la fine della politica di “*protezione dell’occupazione*” che aveva caratterizzato gli anni precedenti, e fa del tema degli “*esuberanti*” il tema drammaticamente dominante delle relazioni industriali.

La vicenda della *Fiat* è comunemente assunta come emblematica della *svolta nelle relazioni industriali* che avviene all’inizio del decennio.

In quest’assunzione, c’è un qualche elemento di forzatura. Infatti, esistono molte situazioni aziendali dove - in quegli anni come negli anni seguenti - permane una rilevante *forza contrattuale del sindacato* e, quindi, un *tessuto di relazioni industriali “vere”* e non dominate unilateralmente dalle direzioni aziendali. Basti pensare alla Montedison, alla Olivetti, ad alcuni gruppi delle Partecipazioni Statali come l’Italtel, o, ancora, a un amplissimo tessuto di medie aziende dove il radicamento di massa del sindacato non viene meno.

E tuttavia, anche queste situazioni sono, in quegli anni, quasi sempre dominate dal problema degli *esuberanti*, e vedono quindi il sindacato in *posizione difensiva*: anche se talvolta (basti pensare alla Montedison o all’Italtel) la strategia difensiva riesce a intrecciarsi con la ricerca e l’ottenimento di originali contropartite sul terreno dell’organizzazione del lavoro e su altri terreni, che assumono un importante ruolo di “anticipazione”.

In conclusione, si può dire che - nella scelta del caso Fiat come emblematico della nuova fase - gli *elementi di verità* prevalgono sugli elementi di forzatura. Infatti, si può affermare che, all’inizio del decennio, il padronato italiano riesce (pur in contesti aziendali diversificati in termini di relazioni industriali) a *ripristinare un grado elevato di controllo*, da un lato sul *costo del lavoro*, dall’altro sulle *condizioni di*

utilizzo della forza-lavoro. La “rigidità della forza lavoro”, questo spauracchio che per anni aveva ossessionato le direzioni aziendali, sembra in molti casi un ricordo del passato.

In questa *ripresa del controllo padronale* c'è anche una dimensione - pur se difficilmente misurabile - di *egemonia* politico-culturale. Su quest'aspetto (proprio per la sua difficile misurabilità) si sono fatte molte ideologizzazioni, che hanno a seconda dei casi delineato il quadro o di un consenso generalizzato e completo dei lavoratori alla rivincita padronale, o di una subordinazione politico-culturale delle organizzazioni del movimento operaio che avrebbe represso la resistenza operaia. Sulla base dei pochi elementi di inchiesta di cui dispongo⁵³, proporrei un'altra interpretazione.

C'è una sorta di “*presa d'atto*” dei *problemi di sopravvivenza e competitività delle imprese*, visti (giustamente!) come problemi *reali*, che sono stati acuitizzati dalle lotte e dalle conquiste operaie degli anni precedenti: in questo senso, molte delle misure prese dalle aziende (in termini di occupazione come di uso della forza-lavoro) sono viste come sostanzialmente *inevitabili*, anche se ciò non si traduce in un *consenso* nel significato pieno del termine, verso l'insieme delle politiche delle direzioni aziendali e tanto meno verso le ideologie di cui queste le rivestono. Insomma, il padrone resta sempre il padrone, e punta ancora una volta a fregarti, ma ha delle ragioni oggettive dalla sua parte, e se non le si riconosce finisce male per tutti.

Anche su questo piano, dunque, si riflettono le contraddizioni non risolte della strategia sindacale degli anni precedenti: la risposta inadeguata al problema di come “compatibilizzare” le conquiste sindacali con i requisiti di competitività aziendale produce ora, come “effetto ritardato”, il forzato adeguamento del “senso comune” dei lavoratori alle risposte aziendali.

E tuttavia, il processo che si avvia all'inizio degli anni ottanta non è di semplice *restaurazione*, di restaurazione del potere padronale e, insieme, del modello organizzativo fordista-taylorista. Non lo è per molteplici ragioni. Anzitutto, le relazioni industriali degli anni Settanta hanno introdotto *regole* sull'utilizzo della forza-lavoro che non vengono cancellate, anche se la loro applicazione è per così dire “allentata”: non si ritorna, cioè, da questo punto di vista, alla fabbrica degli anni '50-'60. Ma altre due ragioni sono più rilevanti perché “nuove”.

La prima è legata alla *nuova fase di innovazione tecnologica*, imperniata sull'*intreccio informatica/automazione*. L'innovazione tecnologica è stata *strumento della rivincita padronale*, attraverso gli esuberanti e attraverso un mutamento nelle condizioni della prestazione che ha in parte svuotato i vincoli e le regole poste dall'azione sindacale. Ma, dall'altro lato, essa aprirà *problemi nuovi* (e per certi versi “contro-intuitivi”) *nell'uso e nell'organizzazione del lavoro*.

La seconda è legata alle *nuove condizioni di mercato*, che caratterizzeranno la nuova ripresa espansiva degli anni ottanta: un mercato più differenziato ed “esigente”, da cui derivano quegli imperativi di *flessibilità* e di *qualità* che sono oggi all'ordine del giorno di tutte le strategie aziendali.

I nuovi problemi rendono comunque inadeguata una risposta di puro e semplice ripristino del modello organizzativo precedente, e richiedono una risposta in qualche misura *innovativa*. Schematicamente, tale risposta poteva (allora), e può tuttora, svilupparsi secondo due linee di impostazione:

- una linea *neo-taylorista*, che mantenga inalterati i presupposti fondamentali del modello taylorista, introducendovi però alcuni *elementi correttivi*, volti in particolare a renderlo *più flessibile*, utilizzando anche le nuove possibilità aperte in proposito dalle tecnologie informatiche;

- una linea *post-taylorista*, che innovi i presupposti stessi del modello taylorista di *organizzazione/divisione del lavoro*, dando vita a un modello organizzativo sostanzialmente nuovo.

Inizialmente, è la prima via che tende a prevalere, malgrado importanti eccezioni, legate spesso all'intreccio tra la presenza di tecnologie particolarmente automatizzate e la persistenza di relazioni industriali caratterizzate da un forte ruolo del sindacato (è il caso, già citato, della Montedison). È del resto spiegabile che, essendo riuscite a rimuovere i vincoli che si frapponevano al pieno utilizzo del “vecchio modello”, le aziende provino anzitutto a esplorarne e sfruttarne appieno le potenzialità, anche di fronte alla fase nuova che si sta aprendo.

la risposta neo-taylorista

Almeno inizialmente, l'ipotesi strategica del *rilancio di un modello fordista-taylorista parzialmente innovato* sembra avere molte carte a sua disposizione, anche di fronte alle nuove “sfide” poste dal mercato.

Ai nuovi imperativi di *flessibilità* si risponde su più piani:

- La sconfitta della *rigidità sindacale* permette di *utilizzare in modo più flessibile la forza-lavoro*: o, più precisamente, di “scaricare verso il basso” i problemi di *varianze* nella produzione, traducendoli in *variazioni comandate della prestazione lavorativa*, senza alterare il modello rigidamente prescrittivo di organizzazione del lavoro. Il persistere (almeno sulla carta, ma spesso anche di fatto) di *regole* negoziate nel decennio precedente pone, certo, alcuni *vincoli*, ma ciò non toglie che si aprano ampi margini di uso flessibile della forza-lavoro, ad es. in termini di *orario* (nuovi *regimi di orario* “modellati” sulle esigenze di utilizzo degli impianti; enorme incremento delle possibilità di utilizzo degli *straordinari*), in termini di *gestione della mobilità interna alla fabbrica*, tra posti di lavoro diversi, in termini di *grado di saturazione* del tempo di lavoro (e quindi dei ritmi di lavoro). Talvolta ciò si collega a una esplicita *modifica delle regole* precedentemente negoziate (è il caso dell’orario, e degli straordinari in particolare); altre volte ciò si collega a un passaggio, per così dire, da un “uso restrittivo” delle regole a un loro “uso allentato”, consentito o subito che sia (è il caso della mobilità interna o delle saturazioni).

- Sul piano tecnologico, l’uso dell’*informatica* permette (entro certi limiti) di *coniugare automazione e flessibilità*, diversamente dal passato, quando a un aumento dell’automatizzazione corrispondeva un parallelo aumento della rigidità del processo produttivo.

- Infine, l’utilizzazione sempre più sistematica e “scientifica” del *decentramento produttivo* costituisce un possibile “volano di flessibilità”: non a caso, in quegli anni, la fondazione Agnelli ipotizza un’azienda che, a partire da uno “zoccolo duro” di produzione prevedibile e programmabile, decentra di volta in volta le “punte produttive”⁵⁴.

Agli imperativi di *qualità* si risponde con *iniziative di coinvolgimento/attivizzazione della forza-lavoro: i circoli di qualità* nelle loro varie versioni. Oneste forme di coinvolgimento/attivazione avvengono nell’ambito dei *ruoli lavorativi tayloristici* e, spesso, “*a margine*” del processo produttivo, cioè fuori dall’orario di lavoro: in ogni caso, costituiscono un elemento aggiuntivo e complementare del modello taylorista di organizzazione del lavoro, anziché un suo elemento di trasformazione. Esse si accompagnano in genere a *incentivi*, che spesso sono *decisi unilateralmente dalla direzione* (nel quadro di politiche di “*relazioni interne*”, cioè di forme di rapporto negoziale diretto tra azienda e lavoratori, da cui il sindacato è escluso), ma che possono anche essere *negoziate con il sindacato*, nelle situazioni in cui persista una sua capacità negoziale e si manifesti una sua disponibilità su questo terreno.

Una duplice ipotesi (al tempo stesso strategica e ideologica) sta alla base di questa politica di “restaurazione/rivitalizzazione” del modello taylorista:

1. l’ipotesi che l’*automazione della produzione riduca drasticamente il ruolo del lavoro umano*, non solo in termini quantitativi (attraverso l’aumento di produttività), ma in termini qualitativi, con l’assorbimento da parte delle macchine non solo di compiti lavorativi dequalificati, ma anche di compiti che erano propri di figure qualificate;

2. l’ipotesi che l’*informatica consenta una gestione automatica e centralizzata dell’incertezza*, cioè delle molteplici varianze del processo produttivo (che tendono a crescere in relazione alle crescenti esigenze di flessibilità): l’enorme aumento nella capacità e nella rapidità di elaborazione delle informazioni, consentito dall’informatica, fa ritenere che si possano elaborare e gestire centralmente programmi capaci di prevedere e controllare tutte (o quasi) le varianze che possono presentarsi.

Ne deriva la “visione-limite” (o il *mito*) di una fabbrica che:

- raccoglie ed elabora automaticamente *informazioni dal mercato*;
- le traduce in una *logistica informatizzata e centralizzata*;
- produce con *attrezzature automatizzate*, e quindi, tendenzialmente, *senza uomini addetti alla produzione diretta*.

In termini di *composizione della forza-lavoro*, l’ipotesi dominante è quella di un’*accentuazione della “polarizzazione tayloristica”* (tra una minoranza di qualificati e una maggioranza di dequalificati), con alcune rilevanti modificazioni del peso relativo di diversi strati professionali:

- si dovrebbe ridurre drasticamente il peso quantitativo della maggioranza dequalificata tradizionalmente costituita dagli operai di produzione e dagli “impiegati d’ordine”;
- dovrebbe quindi crescere, in termini relativi, il peso dei settori tradizionalmente qualificati: ma la dequalificazione dovrebbe penetrare parzialmente anche in questi, ad es. in settori della manutenzione e dell’elaborazione informatica dei dati⁵⁵.

Nella manutenzione, lo sviluppo dell’“autodiagnostica” avrebbe dovuto dequalificare il manutentore di pronto intervento, limitando il suo ruolo alla sostituzione del pezzo segnalato come “guasto”. Nell’elaborazione elettronica dei dati, una crescente standardizzazione del processo avrebbe dovuto restringere l’area qualificata (ad es. agli analisti), estendendo un’area “di routine” (es. i programmatori). Tutto ciò *in parte* si è realizzato, ma è stato al tempo stesso accompagnato e controbilanciato da altri sviluppi non previsti.

I fattori di crisi del taylorismo

Ma le cose sono andate diversamente dalle aspettative: le ipotesi di previsione e di strategia, che abbiamo schematicamente ricordato sopra, si sono progressivamente rivelate fallaci.

Le difficoltà di un rilancio del modello taylorista si sono ben presto manifestate su molteplici terreni. Vediamone alcuni.

Gli effetti dell'*automazione* del ruolo del lavoro umano si sono rivelati diversi dal previsto, e per certi versi "controintuitivi". Per sintetizzarli in una formula: la figura caratteristica del lavoro su impianti automatici non è risultata essere *l'operaio schiacciabottone*, ma il *conduttore di impianti* (o di sistemi); non un operaio dequalificato, che si limitasse a bloccare l'impianto e a chiamare il manutentore obbedendo meccanicamente ai segnali semplici forniti dall'impianto stesso²¹, ma un operaio qualificato, capace di gestire e regolare il processo, a partire dalla capacità di cogliere i "segnali deboli" fino alla capacità di compiere egli stesso interventi manutentivi.

Ma l'introduzione della figura del conduttore si è rivelata gravida di implicazioni e problemi nuovi: non si è trattato della semplice introduzione di una figura qualificata in luogo di una non qualificata. La figura del conduttore è infatti una figura che, dal punto di vista degli schemi tayloristi, è "ibrida", in quanto è una figura *polifunzionale* i cui compiti hanno a che fare non solo con la *produzione*, ma con la *manutenzione* e il *controllo qualità*. Ma è possibile che una figura del genere si inserisca in una struttura organizzativa che rimane caratterizzata dalla *separazione tra funzioni*⁵⁶. L'emergere di questa nuova figura finisce così per rimettere in discussione aspetti più ampi del modello organizzativo.

Insomma, l'automazione, che era stata vista come un nuovo e poderoso *strumento* nelle mani del modello organizzativo tayloristico, finisce invece per *aprire contraddizioni* nel modello stesso.

Altri problemi emergono sul terreno della *qualità*. I *cerchi di qualità*, pur producendo a volte utili risultati immediati, in genere si trovano ben presto di fronte a un bivio: o continuano lungo i binari prestabiliti, ma allora tendono a perdere progressivamente di efficacia e di capacità di "mobilitazione"; o finiscono per rimettere in discussione questo o quell'aspetto del modello organizzativo, ed escono quindi dal ruolo di pura "rivitalizzazione" del modello esistente.

Anche a partire da questo, emerge, rispetto alla qualità, un problema di fondo: se essa debba continuare ad essere affrontata prevalentemente *ex post*, attraverso un'azione ispettiva che individui i difetti, o non vada invece affrontata *ex ante*, cioè *prevenendo* il verificarsi dei difetti stessi. Ma quest'ultima soluzione richiede una revisione del modello organizzativo tradizionale.

Infine, anche l'ipotesi di *utilizzare l'informatica per costruire un sistema informativo aziendale centralizzato* che sia al tempo stesso *fattore di flessibilità*, si scontra con molteplici difficoltà. La manifestazione più immediata e diffusa di tali difficoltà si ha nelle *resistenze dei capi intermedi*, che pure dovrebbero essere figure-chiave del funzionamento dei nuovi sistemi informativi, sia come *utilizzatori* che come *fonti* delle informazioni da essi veicolate; resistenze che si verificano anche quando il sistema informativo non sottrae loro potere, ma anzi vorrebbe essere lo strumento di un loro accresciuto ruolo "manageriale"⁵⁷. In sostanza, i nuovi "sistemi informativi informatizzati" (scusate il bisticcio) vengono percepiti, e spesso finiscono di fatto per essere, come fattori di *burocratizzazione* e di *rigidità*, quando volevano essere esattamente l'opposto, cioè lo strumento di un funzionamento più rapido e flessibile dell'organizzazione. Con ciò non si intende sottovalutare gli *incrementi di efficienza* che, comunque, i nuovi sistemi informativi hanno spesso prodotto fin dagli inizi, in aree specifiche dell'attività aziendale. Ma il punto fondamentale è che i nuovi sistemi informativi falliscono nella loro pretesa di essere *strumenti "totalizzanti"*, *auto sufficienti di controllo dell'incertezza*, o, in altri termini, di *regolazione centralizzata delle varianze* del processo produttivo.

Come nel caso dell'applicazione dell'informatica alla produzione, anche la sua applicazione al sistema informativo non risulta un docile strumento nelle mani del modello organizzativo esistente, ma al contrario ne mette in luce le contraddizioni. Si sperava che i nuovi sistemi informatizzati avrebbero

All'inizio degli anni ottanta, i progettisti del Comau ricevevano dalla Fiat l'indicazione di progettare macchine "a prova di scimmia"!

56

Sono questi, ad es., i problemi che la Fiat ha incontrato nel suo stabilimento fortemente automatizzato di Termoli: cfr. in proposito l'analisi di Bruno Cattero, "Inseguendo l'integrazione: il percorso verso la fabbrica integrata alla Fiat di Termoli", *Politiche del lavoro*, n° 17, 1991/92.

57

“sanato” le contraddizioni (in particolare, le “rigidità”) dell’organizzazione reale; invece, il mutamento di quest’ultima risulta una condizione necessaria per l’efficace utilizzo dei nuovi sistemi.

Con ciò arriviamo alla questione di fondo: i limiti che ha rivelato la *gestione automatica/centralizzata delle varianze* ripropongono in termini nuovi il *ruolo del lavoro umano*.

Non si tratta solo della correzione di uno schema organizzativo: si tratta di un mutamento di fondo del *modello di razionalità* a cui si ispirano i processi di razionalizzazione dei sistemi aziendali. Il modello centralizzato del taylorismo aveva come presupposto un modello di *razionalità perfetta*: se la realtà rilevante per l’azienda è compiutamente conoscibile, coloro che concentrano gli strumenti di conoscenza complessiva (il management con l’aiuto dei suoi staff) possono elaborare un *piano* che *predetermini razionalmente* tutti i comportamenti del sistema aziendale, a tutti i livelli⁵⁸.

Il fallimento dei tentativi di creare un “super-taylorismo automatizzato e informatizzato” è anche la sconfitta del modello di “razionalità perfetta” a cui il taylorismo si ispirava. In alternativa ad esso, emerge un modello di *razionalità limitata*, di conoscenza inevitabilmente imperfetta delle condizioni (interne ed esterne) in cui l’azienda opera²⁵. In questa prospettiva, non può esistere un controllo totale e centralizzato dell’incertezza: il controllo dell’incertezza avviene, per così dire, “*per approssimazioni successive*”, attraverso una sorta di “*sommatoria*” di *conoscenze parziali*. Ma, allora, il grado di controllo sarà tanto più elevato quanto più si riesce ad attingere a *tutte le conoscenze parziali* degli attori del processo produttivo. Di qui urta riscoperta del *ruolo attivo del lavoro umano*, che — e qui sta il fatto nuovo rispetto al taylorismo — riguarda, almeno tendenzialmente, *tutti i lavoratori dell’impresa* e non solo alcuni ruoli: *ciascun lavoratore* dovrebbe divenire un “*controllore dell’incertezza*”.

In ricerca di nuovi modelli organizzativi

Dalla crisi del taylorismo non è emerso, per ora, un modello alternativo “egemone”. O meglio: un indubbio ruolo di egemonia è esercitato dall’*esempio giapponese*, ma le particolarità socio-culturali a cui si collega (oltre al fatto che esso stesso non è un modello omogeneo, ma presenta versioni differenziate) fanno sì che esso non possa essere integralmente adottato, in Italia come in altri paesi dell’Europa occidentale. Esso costituisce comunque un importante *punto di riferimento* generale, a partire dal quale però si sviluppano *soluzioni molto differenziate*, tutte con carattere ancora largamente *sperimentale*: in un certo senso, le aziende stanno tuttora procedendo “per tentativi”, stanno muovendo i primi passi in un *processo di transizione* lungo e complesso.

Le sperimentazioni in atto si differenziano sia nel “*grado di allontanamento*” dal *modello taylorista*, sia nelle *direzioni in cui si muovono*. In particolare, le differenze riguardano aspetti quali:

- l’*estensione, parziale o generale*, delle trasformazioni organizzative: esse possono investire l’intera struttura aziendale, o solo alcune aree (ad es. aree tecnologicamente innovate, o comunque “strategiche”);

- il *grado e tipo di trasformazione nel ruolo della gerarchia intermedia*, che può limitarsi a un ridisegno/ snellimento della struttura gerarchica senza ridimensionarne sostanzialmente il ruolo, o può invece aprire spazi di “lavoro autoregolato”;

- a questo si collega sia pure in modo non meccanico) il problema delle caratteristiche e dell’estensione di *forme di lavoro di gruppo*;

- infine, e più in generale, anche se i nuovi modelli organizzativi introducono comunque *tendenze di decentramento decisionale*, tali tendenze possono avere estensione e intensità assai diverse, e possono quindi variare considerevolmente i *mix* (talvolta precari e contraddittori) tra centralizzazione e decentramento.

Lasciamo per ora da parte le differenze (anch’esse considerevoli) sugli aspetti più direttamente legati alle *relazioni industriali*, di cui ci occuperemo in un paragrafo successivo.

Pur in questo panorama differenziato, emergono alcuni *tratti comuni* di portata profondamente innovativa rispetto agli schemi tayloristici. In parte vi abbiamo già accennato nel primo capitolo di questo libro: li riprendiamo ora in modo un po’ più diffuso:

a) mutamento nel modello di divisione del lavoro.

Cade il presupposto tayloristico di una sorta di “*proporzionalità diretta*” tra *divisione del lavoro ed efficienza aziendale*, per cui quanto più grande era la divisione del lavoro, tanto maggiore avrebbe dovuto

Vi ricordate lo schema marxiano di critica al capitalismo sintetizzato in “il piano nella fabbrica, l’anarchia nella società”? Il marxismo dogmatico ne traeva la conclusione che al socialismo bastava “aggiungere il piano nella società” (e su questo varrà la pena di ricordare la critica di Raniero Panzieri nel n° 4 di *Quaderni rossi*). Gli anni a cavallo tra ’80 e ’90 hanno visto la crisi (anzi, il “crollo”) del “piano socialista”: questo spettacolare evento storico ha fatto trascurare la crisi di un altro “piano”, cioè il “piano capitalista nella fabbrica”, nelle forme storiche che esso aveva assunto e consolidato da decenni.

essere l'efficienza. Vengono quindi profondamente modificati gli schemi tradizionali di *divisione del lavoro*, sia *orizzontale* (tra funzioni) sia *verticale* (tra i diversi livelli della "piramide aziendale").

Dal primo punto di vista (divisione "orizzontale"), si sviluppano forme varie di *integrazione funzionale*, che vanno dall'integrazione di diverse funzioni in una medesima *unità operativa*, a forme che potremmo chiamare di "*collaborazione trasversale organizzata*" tra figure appartenenti a funzioni diverse, fino allo sviluppo di elementi di polifunzionalità all'interno delle singole mansioni⁵⁹.

L'aspetto più noto di questa linea di integrazione funzionale riguarda la *qualità*: anziché come funzione separata, di "controllo ex post", essa viene per così dire "incorporata nella produzione", divenendo una dimensione costante della funzione produttiva, allo stesso modo dei volumi e dei tempi produttivi⁶⁰. Ma anche i confini tradizionali tra *produzione e manutenzione* diventano fluidi, come si vede in particolare nelle aree tecnologicamente innovative.

Dal secondo punto di vista (divisione "verticale"), viene rimesso in discussione il principio-base taylorista della *separazione tra ideazione ed esecuzione*, e della separazione tra *gestione ed esecuzione*. A Taylor (si parva licet...) risponde Magnabosco⁶¹, enunciando il principio che "*le decisioni vanno prese là dove vengono applicate*": si tratta naturalmente di un principio-limite, una sorta di "utopia regolativa", che però è indicativo della svolta culturale in atto. Più concretamente, esso si traduce in una tendenza all'*abbassamento del livello di delega* all'interno della struttura decisionale aziendale, fino all'introduzione di una dimensione di *regolazione o "micro-gestione" dei processi* all'interno delle mansioni subordinate, operaie o impiegatizie.

b) la "partecipazione" dei lavoratori.

La partecipazione dei lavoratori, la richiesta di un loro ruolo attivo, è l'aspetto più comunemente discusso dei nuovi modelli organizzativi, su cui ci siamo già soffermati nel capitolo precedente, cercando di tradurlo nel termine più preciso di *cooperazione attiva*, vista oggi come "modello generale" della cooperazione nell'azienda, e non più come forma di cooperazione tipica di una minoranza con particolari ruoli gerarchici o tecnici. Abbiamo inoltre individuato, come aspetto centrale di questo cambiamento, il *nuovo rapporto* che viene a stabilirsi *tra il lavoratore e il sistema informativo aziendale*: un *rapporto attivo*, in cui il lavoratore non è più solo il *destinatario* di informazioni ricavabili dalla sua esperienza/attività lavorativa; e questo a sua volta comporta un *allargamento* delle informazioni di cui è destinatario. Abbiamo inoltre sottolineato come una dimensione caratteristica dei nuovi modelli organizzativi consista nel creare una sorta di *spazio riconosciuto per il lavoro informale*, nel tentativo cioè di "farlo venire alla luce" ma non per formalizzarlo/proceduralizzarlo (come avveniva nello schema tayloristico), bensì per *integrarlo* nel "funzionamento normale" dell'azienda, "mettendolo in comunicazione" con il sistema informativo aziendale.

A ciò vorremmo aggiungere che un fenomeno generalizzato, derivante da tali mutamenti, sta nello sviluppo di *nuove politiche di formazione*, che - diversamente dal passato - investono, sia pure in forme molto differenziate, la *massa dei lavoratori*: esse hanno la funzione di *dotare i lavoratori di informazioni e strumenti necessari allo svolgimento dei loro nuovi ruoli*. I nuovi requisiti formativi che emergono sono molteplici, e vanno dalla capacità di "leggere" e utilizzare le informazioni fornite dal sistema informativo alla conoscenza di una gamma più o meno ampia di aspetti del "segmento di processo" che il lavoratore deve controllare.

Alle nuove politiche formative si ricollegano strettamente i *nuovi aspetti di segmentazione della forza-lavoro*. La formazione aziendale è stata ovviamente sempre un veicolo di selezione/differenziazione della forza-lavoro, ma ciò si pone oggi in termini nuovi, se vogliamo meno selettivi, ma tendenzialmente più drammatici: non si tratta più di selezionare i "pochi privilegiati" ammessi a certi percorsi di carriera, ma di tracciare un "confine di massa" tra gli "ammessi" e gli "esclusi" dal nuovo

59

La fecondità teorica dell'impianto analitico di Herbert Simon (già abbondantemente citato nel primo capitolo di questo libro) si riconferma qui, nella sua applicabilità a fenomeni nuovi, da lui non originariamente esplorati.

60

Il progetto di trasformazione organizzativa della Fiat, che va sotto il nome di "fabbrica integrata", costituisce un esempio significativo in proposito, in quanto proviene da un'azienda che aveva sviluppato il modello taylorista sino alle sue estreme conseguenze. Su questo, cfr. Giancarlo Cerruti e Vittorio Rieser, *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma, Ediesse 1991.

61

Ovviamente, sussiste comunque una funzione *autonoma di controllo qualità* "ex post", ma lo sforzo si concentra sulla "*prevenzione*" dei difetti, anziché sulla loro individuazione/correzione.

ruolo (tendenzialmente generalizzato) del lavoro. Una condizione necessaria per il pieno inserimento dei nuovi modelli organizzativi è infatti quella, per così dire, di *essere "suscettibili di formazione"*, cioè in grado - attraverso un adeguato input formativo - di riconvertirsi alle nuove dimensioni del ruolo lavorativo. La *forza-lavoro più anziana e meno scolariizzata* si configura quindi come il segmento "più a rischio"; dato il carattere graduale e differenziato dell'introduzione di nuovi modelli organizzativi, il "rischio", in una prima fase, è quello di una relativa marginalizzazione in ruoli che permangono tradizionali e dequalificati; ma, in una seconda fase (che può essere accelerata dai fenomeni di crisi/ristrutturazione) è quello di una vera e propria *espulsione* dal processo produttivo.

Infine, un altro aspetto generalizzato, che si collega ai mutamenti nei modelli organizzativi, consiste in quello che potremmo chiamare il "*ridisegno*" del *sistema premiante*: ma su questo torneremo quando parleremo delle relazioni industriali.

c) *mutamenti nel sistema informativo aziendale.*

Il mutamento nel *rapporto tra lavoratori e sistema informativo aziendale*, a cui abbiamo accennato prima, comporta elementi di *ridisegno* del sistema informativo stesso: esso deve infatti essere in grado di fornire informazioni *comprensibili, tempestive e utilizzabili* a questo nuovo, ampio strato di suoi interlocutori".

Ma questo non è che un aspetto di un mutamento più generale nella *funzione*, e quindi nella "*logica*", del sistema informativo. Nella misura in cui i nuovi modelli organizzativi prevedono *nuovi criteri di distribuzione/diffusione delle informazioni* e *nuovi "percorsi" dei flussi informativi*, il sistema informativo aziendale va ridisegnato in conseguenza. Più in generale, rispetto alle funzioni fondamentali del sistema informativo, la funzione di *supporto alle decisioni, a tutti i livelli*, tende a crescere rispetto a quella di "*veicolo*" di *informazioni/decisioni elaborate centralmente*.

L'entità di queste "ristrutturazioni" dei sistemi informativi può variare molto: ma dovunque si assiste a processi del genere, spesso complicati e difficili, perché coinvolgono aspetti tecnici, organizzativi, sociali (la distribuzione del potere è fortemente collegata alla distribuzione delle informazioni)⁶². Anche per questo, i mutamenti nel sistema informativo (nelle sue parti informatizzate e non, nelle sue dimensioni formali e informali) costituiscono una "chiave di lettura" assai feconda delle trasformazioni in atto, non solo nei modelli organizzativi ma più in generale nei sistemi sociali aziendali.

quali relazioni industriali?

Un mutamento nel modello organizzativo dell'impresa, tanto più se della portata di quelli oggi in atto, comporta anche un *mutamento nelle relazioni industriali*: anche se il rapporto tra i due aspetti non è meccanico, non esiste cioè una "corrispondenza biunivoca" per cui a un tipo di mutamento organizzativo corrisponda uno e un solo modello di relazioni industriali; inoltre, come s'è visto, gli stessi mutamenti organizzativi presentano elementi di differenziazione, per cui la situazione risulta ulteriormente aperta.

E tuttavia, malgrado questi elementi di relativa indeterminatezza, alcuni tratti comuni emergono con molta evidenza: il *ruolo del sindacato* è tornato all'ordine del giorno, anche in aziende che avevano tentato di emarginarlo. Si assiste cioè a un nuovo sviluppo delle *relazioni industriali a livello di azienda*, che si manifesta anche nel moltiplicarsi di *organismi nuovi*, di tipo "bilaterale" o "partecipativo" (commissioni paritetiche, sedi di confronto consultivo, ecc.).

Assistiamo cioè a un fenomeno per certi versi paradossale: quello di un rilancio del ruolo del sindacato che avviene, in molti casi, *per iniziativa delle aziende*, anziché sotto la pressione delle lotte e dell'iniziativa del sindacato⁶³.

C'è chi da questo trae immediatamente la conclusione che tale rilancio avviene sotto il segno della subordinazione e della perdita di autonomia, e quindi equivale a un'ulteriore e più grave sconfitta, anziché a una ripresa, del movimento sindacale. Come vedremo, è un rischio reale: ma non può essere "dedotto" meccanicamente dalle condizioni di partenza. Il fatto che le aziende "abbiano bisogno del sindacato" può essere anche un elemento di *forza* per il sindacato. Cerchiamo allora di vedere meglio come e perché nasce questo "bisogno di sindacato" nella nuova realtà delle aziende.

Il fatto che esso nasca dalle trasformazioni organizzative risulta abbastanza evidente: a prima vista almeno, sembra esserci una qualche corrispondenza plausibile tra il *ruolo più importante e più attivo assegnato al lavoro umano* e un *maggior ruolo del sindacato*.

62

Direttore del personale e dell'organizzazione della Fiat Auto: la citazione è tratta dal suo intervento a un dibattito organizzato dalla Cgil di Piacenza nel marzo 1992.

63

Questa corrispondenza viene spesso concettualizzata in termini di “*consenso*”: le nuove forme di cooperazione di cui le aziende hanno bisogno richiedono una collaborazione, un consenso dei lavoratori, e il sindacato è lo strumento indispensabile per la realizzazione di questo *nuovo rapporto “consensuale”*.

In realtà, questa concatenazione tra *nuovo ruolo del lavoro/necessità del consenso/ruolo del sindacato* si basa su una serie di semplificazioni. In primo luogo, su una visione semplificata del rapporto tra *cooperazione*, da un lato, *consenso e conflitto*, dall’altro: tutta la storia dell’impresa capitalistica è caratterizzata da un intreccio tra cooperazione e conflitto, e non è affatto detto che i nuovi livelli di cooperazione, richiesti dai nuovi modelli organizzativi, siano realizzabili solo attraverso un grado di consenso tale da escludere il conflitto. In secondo luogo, essa si basa su una semplificazione dei *tipi di consenso* possibili: essa cioè tende a far coincidere il consenso con forme di *identificazione con l’azienda*, e trascura la possibilità e l’efficacia di forme di “*consenso strumentale*”, basate cioè su considerazioni di convenienza. Infine, è tutta da vedere l’efficacia del sindacato come strumento di “*garanzia del consenso*”⁶⁴.

Su queste semplificazioni si sono innestate ideologie di opposta matrice e segno valutativo, ma basate, in particolare, su una comune interpretazione del consenso come *identificazione con l’azienda*:

- dal lato aziendale, si è assistito a un fiorire di *japonaiseries*, così come al tentativo di rispolverare vecchie ideologie sull’azienda come “*comunità di interessi*”⁶⁵;

- dal lato sindacale, alcuni settori hanno concluso che i nuovi modelli organizzativi, richiedendo il consenso *quindi* l’identificazione con l’azienda, segnano il punto massimo di alienazione⁶⁶.

In realtà, i lavoratori italiani non sembrano manifestare forme “giapponesi” di identificazione con l’azienda⁶⁷, anche se non manifestano certo le forme di conflittualità verso di essa che si erano sviluppate vent’anni fa. Sarà allora opportuno lasciar da parte i “sogni (o incubi) giapponesi”, e tentar di vedere in termini più analitici e oggettivi il rapporto tra cooperazione e consenso: solo così sarà possibile rispondere in modo non ideologico alla domanda “quale ruolo per il sindacato?”.

Un punto di partenza utile può esser dato dal mutamento nelle *condizioni del controllo aziendale sulla prestazione lavorativa*.

Nell’azienda taylorista, tale problema si presenta in termini relativamente semplici: si tratta di controllare, ad esempio, che il tal operaio faccia quel dato numero di pezzi e che questi corrispondano alle specifiche⁶⁸. Ma, anche in quel tipo di azienda, il problema si complica per mansioni di tipo più “intellettuale” o che comportano margini di discrezionalità: i problemi ricorrenti di produttività e di controllabilità del lavoro impiegatizio lo dimostrano. Nei nuovi modelli organizzativi, queste “complicazioni” tendono a *generalizzarsi*: come si fa a controllare che un operaio, oltre ai compiti manuali (o, comunque, dettagliatamente prescritti e misurabili), dia, ad esempio, il suo contributo di idee al “miglioramento continuo”, o si preoccupi di problemi di regolazione del processo? come si fa a controllare che l’operaio “assorba” certe informazioni, che le elabori, e che poi comunichi questa sua elaborazione anziché “tenersela per sé”?

64

In realtà, in molte aziende dove la capacità contrattuale del sindacato non ha subito drastiche soluzioni di continuità negli anni ottanta, la spinta verso un nuovo ruolo del sindacato avviene *anche* (se non principalmente) dal lato sindacale. Il fatto nuovo è però che tale spinta si verifica *anche in* situazioni dove la perdita di potere contrattuale era stata drammatica, a partire dalla Fiat: e in questi casi la componente più dinamica del cambiamento è, spesso, l’iniziativa aziendale.

65

La storia sindacale di questi decenni offre infatti esempi di “smentite” in proposito. Per rimanere al caso Fiat, nel 1962 la Uil e il Sida (sindacati allora nettamente maggioritari) “garantirono il consenso dei lavoratori” all’accordo separato di luglio, ma furono travolti dalla collera dei lavoratori. Inversamente, nel 1980, la Flm fu sconfitta anche perché gran parte dei lavoratori non erano disponibili al conflitto con l’azienda.

66

Cfr. le recenti enunciazioni di Callieri, alto dirigente Fiat e ora vice presidente della Confindustria. Nell’ambito Fiat, anche Franco Uberto sembra fortemente attratto dal modello giapponese: cfr. il suo interessante studio su *Caso Toyota e Qualità totale*. Ma altri sembrano meno convinti della proponibilità letterale di tale modello: cfr. Magnabosco, e le sue considerazioni sulla non-contraddittorietà tra partecipazione e conflitto, esposte a un recente convegno dell’Uilm a Torino.

67

Si vedano le posizioni di dirigenti sindacali come Fausto Bertinotti, o di studiosi come Marco Revelli, che si possono leggere quasi quotidianamente sulle colonne de *Il Manifesto*.

68

Nello stesso caso giapponese, del resto, sarebbe da vedere più criticamente qual è il *mix* tra “identificazione con l’azienda” e “consenso strumentale”: non dimentichiamo che il “nucleo centrale” dei lavoratori giapponesi riceve, in cambio della sua “dedizione all’azienda”, consistenti contropartite, in termini di *garanzia dell’occupazione* (l’impiego a vita), di *salario*, di *possibilità di carriera*.

Qui, certo, entra in gioco un elemento di “volontarietà”, quindi di “consenso”. Ma, anziché partire per la tangente dell’“identificazione con l’azienda”, è possibile definire il problema in termini un po’ più terra terra. Possiamo cioè dire che la capacità dell’azienda di sviluppare forme di *cooperazione attiva* dipende da due ordini di fattori:

a) dalla creazione di *condizioni che rendano materialmente possibile tale cooperazione*. Sono infatti molteplici le condizioni che possono renderla difficile o impraticabile, anche per il lavoratore meglio disposto in proposito: può mancare il tempo; le informazioni fornite al lavoratore possono essere non comprensibili, o non rilevanti; i “canali di comunicazione” di cui egli dovrebbe servirsi possono essere bloccati o inefficaci⁶⁹. E così via;

b) dalla creazione di condizioni che *rendano conveniente* tale cooperazione, cioè, se vogliamo, dalla creazione di condizioni di “*consenso strumentale*”, che funzionino quindi indipendentemente dall’aleatorio grado di “identificazione con l’azienda”: in termini, ad es., di *salario* (incentivi), di *riconoscimento professionale* (inquadramento), di *possibilità di crescita professionale e di carriera*.

Il primo aspetto richiede la creazione di *canali di comunicazione tra azienda e lavoratori*, così che si realizzino forme di *feedback*, a partire dalla condizione dei lavoratori, capaci di apportare i necessari aggiustamenti al funzionamento organizzativo.

Il secondo aspetto richiede la creazione di *canali di negoziazione* e di *definizione dei criteri del nuovo sistema premiante*.

Si tratta, come si vede, di tipici problemi di *relazioni industriali*: ma ad essi non vi è un unico tipo di risposta possibile. Nell’insieme, è possibile, al solito, schematizzare due alternative:

- riproponendo una linea già diffusa negli anni ’80, le aziende possono cercare di “confinare” il sindacato nelle *relazioni industriali a livello “macro”*, con la funzione di garantire per quanto è possibile una dilazione non-conflittuale e di consenso, e soprattutto di *allentare alcuni vincoli contrattuali all’uso della forza-lavoro* (ad es. su tipi di orario o su livelli di saturazione); *a livello “micro”* si ricorre alla vecchia linea delle “*relazioni interne*”, cioè a rapporti diretti tra azienda e lavoratori (incluse nuove forme di *definizione unilaterale del sistema premiante*);

- oppure è possibile individuare nel sindacato l’interlocutore delle relazioni industriali *sia a livello “macro” che a livello “micro”*, riconoscendogli un ruolo partecipativo-negoziabile non solo in termini generici e centralizzati, ma *nel merito delle trasformazioni organizzative e della ri-definizione del sistema premiante*.

Ma la prima di queste alternative (anche se è quella che molte aziende istintivamente preferirebbero) incontra oggi nuove difficoltà. Infatti le “relazioni interne” funzionano a partire da quel poderoso strumento di *mediazione sociale* costituito dai *capi intermedi*: ora, il ricorso a questo “canale” è reso oggi difficile dal fatto che spesso i capi sono “nell’occhio del ciclone” delle trasformazioni organizzative; inoltre, quel tipo di funzione del capo si connette ad aspetti della *definizione di ruolo* del capo che oggi si vuole modificare⁷⁰.

Di qui, una spinta oggettiva verso un *coinvolgimento del sindacato a tutti i livelli*: lo stesso recente accordo Zanussi costituisce un tentativo di articolazione capillare delle sedi partecipative in cui il sindacato è coinvolto.

Ma, anche su questo nuovo e “più avanzato” terreno, si riapre un’alternativa nelle strategie aziendali (e sindacali), tra due diverse concezioni del nuovo modello di relazioni industriali:

- da un lato, la concezione che potremmo chiamare della “*partecipazione de-conflittualizzata*” che vede la “logica della partecipazione” come *alternativa* alla “logica del conflitto”, e la partecipazione stessa come *sostitutiva* della *negoziazione* a livello aziendale; essa tende quindi anche a “*depotenziare*” (quando non a eliminare) i tradizionali *organismi elettivi di rappresentanza*, visti come fonte di possibile conflittualità o comunque come portatori di una visione negoziale “tradizionale”. Il recente accordo Zanussi, già citato, o certe formulazioni della Fim- Cisl nel convegno di Melfi, sembrano ricollegarsi a una concezione del genere.

- dall’altro lato, una concezione che vede la partecipazione come *complementare* alla negoziazione, o se vogliamo come una “nuova dimensione della negoziazione”, e derivante dalla stessa *matrice conflittuale*,

69

Più precisamente: il problema è *tecnicamente* semplice, ma può diventare *socialmente molto complicato*, di fronte ai conflitti che lo stesso modello tayloristico e il suo sistema di controllo possono suscitare: come mostrano le lotte sviluppatesi, dalla fine degli anni sessanta ai primi anni settanta, non solo in Italia ma in quasi tutti i paesi di capitalismo avanzato.

70

Un esempio emblematico ci viene ancora una volta dalla Fiat: ancor oggi, in piena campagna per la “qualità totale”, il lavoratore (di produzione o del collaudo) che segnali scrupolosamente problemi di qualità e difetti vede, assai spesso, le sue segnalazioni insabbiare o manipolate dalla gerarchia intermedia

anche se implica la definizione di aree di “*riconoscimento reciproco degli obiettivi*”, e quindi forme nuove di definizione/regolazione del conflitto. Corrispondentemente, tale concezione prevede l’esistenza sia delle normali *sedes negotiorum* sia di *organismi partecipativi*; gli uni e gli altri (dal lato sindacale) devono rispondere agli organi di *rappresentanza elettiva*. Questa impostazione, assunta nei congressi prima dalla Fiom (1988) e poi dalla Cgil (1991), ha ispirato numerosi accordi aziendali, anche se in genere non nei grandi gruppi.

In piccola fabbrica: dalla flessibilità informale alla razionalizzazione flessibile?

Come si colloca la piccola fabbrica di fronte alla crisi del modello taylorista?

In senso proprio, la piccola fabbrica non è mai stata taylorista. Riprendendo la (sia pur rozza) distinzione tra due “tipi ideali” di piccola fabbrica che abbiamo usato finora, tra un *tipo arretrato* e un *tipo avanzato* di piccola fabbrica:

- nella piccola fabbrica “arretrata”, poco autonoma, la cui sopravvivenza si basa sul “super-sfruttamento” della forza-lavoro (bassi salari ed alti ritmi), assistiamo, per così dire, a un *taylorismo “non scientifico”*, empirico, che presenta alcune caratteristiche materiali del taylorismo (parcellizzazione, taglio dei tempi) senza però collocarle in un quadro di “organizzazione scientifica”;

- la piccola fabbrica “avanzata” (che è quella che ci interessa maggiormente qui, perché è quella più dinamica ed è quella che più contribuisce all’eccezionale vitalità del sistema delle piccole imprese italiane) si è caratterizzata per un tipo di organizzazione assai diverso da quello tayloristico: polivalenza, integrazione funzionale, rapporti “poco gerarchici” e “poco burocratici”, sono aspetti diffusi in questo tipo di piccola impresa, e contribuiscono a quella *elevata flessibilità* che ha costituito il fattore strategico della sua capacità di “sopravvivenza competitiva”. Strettamente intrecciata con questi aspetti è la sua capacità di “*innovazione incrementale*”, altro fattore di importanza strategica.

In certo senso, potremmo dire che questi aspetti del funzionamento organizzativo della piccola impresa “avanzata” costituiscono un *esempio da imitare* per le strategie di trasformazione organizzative in atto nelle imprese più grandi. Queste cercano di realizzare *in modo “scientifico”, programmato* ciò che le piccole imprese hanno finora realizzato *in modo informale, “empirico”*.

E proprio qui sta il punto di possibile *crisi/trasformazione del modello organizzativo* finora dominante anche nelle piccole imprese più avanzate: nel *parziale logoramento* delle risorse offerte dall’*informalità*⁷¹.

Anche in questo caso, a questo contribuiscono molteplici fattori legati al *mercato* e alle *nuove tecnologie*.

Partiamo dal *mercato*. La piccola impresa “*in conto proprio*” finora disponeva di “nicchie di mercato” irraggiungibili dalle imprese maggiori, a causa della loro relativa rigidità; oggi, la crescente *flessibilità* delle stesse grandi imprese tende a ridurre queste “nicchie protette” (anche se non ad eliminarle del tutto, per vincoli di convenienza economica). La piccola impresa “*in conto terzi*”, cioè subcommittente, deve far fronte a nuovi requisiti in termini di *scadenze di consegna* (il famoso “just in time”...) e di *garanzia della qualità del prodotto*: essi comportano non solo investimenti in nuove attrezzature più sofisticate di controllo qualità ma rilevanti *trasformazioni organizzative*, nel modo di funzionare dell’impresa.

Analogo discorso può esser fatto per le *nuove tecnologie*. L’investimento in *macchine a controllo numerico* ha un impatto organizzativo, introducendo nuovi requisiti di *pieno utilizzo degli impianti* e di *caratteristiche della forza-lavoro*. L’acquisto del *computer*, se non si vuole ridurlo a strumento di contabilità e archivio, induce a pensare nuovi modelli di organizzazione.

Tutto ciò spinge a una maggior *formalizzazione e differenziazione* del modello organizzativo: spinge a *programmare* di più, a *definire* in modo più esplicito e preciso *procedure e compiti*, ad *assegnare* i compiti in modo *più differenziato e specialistico*. In una parola, spinge a superare alcuni (non tutti!) degli aspetti di *informalità*, e a sviluppare un’organizzazione “*più burocratica*” (nel senso oggettivo, “weberiano” del termine).

Si tratta, come si vede, di un processo che - a partire da fattori analoghi - si sviluppa *in senso apparentemente opposto* a quello della *grande impresa*: mentre questa si sforza di essere meno formale e burocratica, la piccola impresa sembra in qualche misura doversi formalizzare e “burocratizzare”.

Ad esempio, il “sistema premiante” informale, attivato dal capo, si basa spesso su un *uso degli straordinari come forma di integrazione salariale* (con frequenti implicazioni negative in termini di efficienza aziendale), sulla *tendenza a premiare i lavoratori che “non piantano grane”* (mentre i nuovi modelli organizzativi vorrebbero stimolare la segnalazione dei problemi), sulla tendenza ad avere “*uomini in più*”, per evitare una pressione eccessiva sui carichi di lavoro, ecc.

In realtà, siamo di fronte a una *nuova fase del processo di razionalizzazione, comune* (in misura maggiore di prima) a grandi e piccole imprese, ma con implicazioni diverse per le une e per le altre, in termini di trasformazione del modello organizzativo precedente.

Ma - naturalmente! - non si tratta di un processo rigidamente predeterminato: si aprono anche in questo caso delle alternative.

Vi è la possibilità che la piccola impresa - sotto la pressione dei fattori a cui abbiamo accennato approdi a una sorta di *"taylorismo in ritardo"*, proprio nel momento in cui la grande impresa se ne sta allontanando. E c'è invece la possibilità che, come in fasi precedenti, la piccola impresa sviluppi un proprio *originale modello organizzativo*, diverso dal passato, ma capace di realizzare, nelle nuove condizioni, gli stessi livelli di flessibilità e di efficienza.

Pur "facendo la tara" degli elementi di forzatura derivanti dalla schematizzazione, sembra evidente che, in termini di *condizione della forza-lavoro*, nel primo caso si verrebbero a perdere quegli elementi di *ricchezza/crescita professionale* (e quei pur relativi margini di autonomia sul lavoro) che hanno caratterizzato la fascia "avanzata" di piccole imprese; mentre, nella seconda eventualità, tali aspetti possono riproporsi, sia pure in condizioni nuove (tra le quali assumono particolare rilievo quelle relative alla *formazione*).

In ambedue i casi, comunque, il mutamento nel modello organizzativo è destinato ad avere un impatto sulle *relazioni industriali nella piccola impresa*. Al modello organizzativo imperniato sulla *informalità* facevano riscontro relazioni industriali, in qualche modo, *analogamente informali*: in un quadro - che poteva variare - di "vincoli contrattuali esterni", si sviluppavano forme di *relazioni negoziali dirette*, personali, tra l'imprenditore e i singoli lavoratori, che riguardavano temi come i superminimi salariali, i percorsi di carriera, le flessibilità di orario, ecc.

Nella misura in cui l'evoluzione organizzativa tende a "diradare" il rapporto diretto e quotidiano, sul lavoro, tra l'imprenditore (o gli imprenditori) e i dipendenti, queste "relazioni industriali personalizzate" entrano anch'esse in crisi, e devono almeno parzialmente essere sostituite da un altro modello: che può caratterizzarsi in modo più *autoritario-impersonale* rispetto al precedente modello "paternalistico-personalizzato", o può invece aprire nuovi spazi di *relazioni sindacali all'interno dell'impresa*. Lo sviluppo di *regole formalmente definite*, che caratterizza, anche nella piccola impresa di oggi, il processo di razionalizzazione può, cioè, estendersi anche al campo delle relazioni industriali⁷².

4. qualche interrogativo sul futuro

Ma, alla fin fine, le trasformazioni, certo di grande portata, in atto nelle fabbriche, *quali effetti avranno sulla condizione dei lavoratori?*

Nel capitolo introduttivo, ci siamo soffermati sul problema dell'*alienazione*, o meglio su *un suo aspetto*, che nella fabbrica "taylorista" aveva toccato punte estreme, e cioè la *mancaza di spazi di autonomia, di margini di decisione nell'esecuzione del proprio lavoro*; e abbiamo visto che, su questo terreno, si sta determinando un'inversione di tendenza.

Ma questo non è che *un aspetto* della condizione più complessiva dei lavoratori (e dello stesso problema dell'alienazione). Per valutare se le cose "vanno meglio" o "vanno peggio" per i lavoratori, è ovviamente necessario prendere in considerazione una serie di altri aspetti, e in particolare:

- le *condizioni materiali di lavoro*: ritmi, fatica, nocività;
- i "*margini di libertà dal lavoro*": un lavoro può essere più ricco di spazi di iniziativa e di decisione (e in questo senso "meno alienato"), ma *più costringente* perché si riducono "margini di respiro" (es. tempi morti), perché si lavora anche di notte, ecc.;
- le *condizioni di retribuzione* diretta e indiretta;
- le *condizioni del mercato del lavoro*: a partire dall'alternativa fondamentale tra occupazione e disoccupazione, per arrivare alla *gamma di scelte tra diversi lavori* che il mercato può offrire o precludere.

Tutte queste cose hanno anche a che fare con l'*alienazione*, intesa in senso ampio, in quanto dall'insieme di questi aspetti dipende la *mancaza o l'esistenza di possibilità di scelta per il lavoratore* non solo sul modo di svolgere il proprio lavoro, ma su eventuali mutamenti di lavoro, sui consumi e altri aspetti del modo di vita, ecc.⁷³.

72

Per un'analisi più dettagliata, cfr. M. Franchi, V. Rieser, L. Vignali, "Note sul modello organizzativo dell'impresa distrettuale" *Economia e Politica Industriale*, 1990, n° 66.

73

Ho sviluppato un po' più diffusamente quest'ipotesi in un intervento pubblicato in AA.VV., *Contrattazione e codeterminazione*, Roma, Ediesse 1992.

le prospettive immediate...

Sul piano immediato, le prospettive non sembrano molto rosee. Non mi riferisco qui tanto agli aspetti *conjunturali* e ai loro riflessi sull'occupazione (da cui, dato il "taglio" di questo saggio, si può prescindere), ma ai probabili effetti sul lavoro determinati da *strategie aziendali di trasformazione* che operino *in assenza di una adeguata iniziativa autonoma del sindacato*: com'è avvenuto in questi anni, e com'è purtroppo prevedibile che avvenga ancora.

I *mutamenti nel ruolo del lavoro*, in direzione di un ruolo più attivo e più ricco di contenuti, sono una *tendenza reale*, anche a prescindere dall'iniziativa del sindacato, perché, come abbiamo visto, nascono *dalle esigenze stesse delle aziende*. Ma in quale contesto tendono a svilupparsi, per quanto riguarda gli altri aspetti della condizione del lavoratore, a cui accennavano prima?

Anzitutto, è probabile che si determinino *condizioni di crescente "costrittività" del lavoro*, non più in termini di parcellizzazione e predeterminazione completa dell'esecuzione, ma in relazione ad aspetti quali:

- l'aumento della *"saturazione reale"*, attraverso l'eliminazione di tempi morti ("dissaturazioni"), in modo da riempire tutti quei "pori del lavoro" che davano al lavoratore un margine di respiro⁷⁴;

- la diffusione di *regimi d'orario "anormali"*, determinati da criteri di pieno utilizzo degli impianti, per cui un numero crescente di lavoratori si troverà a lavorare la notte, i sabati o le domeniche, ecc. (sia pure, ovviamente, a turni alterni - ma questo può essere ulteriore elemento di disagio);

- lo squilibrio, a cui abbiamo già accennato, tra una *crescita di responsabilità* non accompagnata da un'altrettanto forte crescita di *autonomia*.

E quindi possibile che - malgrado un'effettiva anche se parziale tendenza alla riduzione della *fatica fisica* e delle "forme tradizionali" di *nocività* - si determini una rilevante accentuazione e diffusione di nuovi tipi di nocività, riassumibili sotto In generica formula di *stress*⁷⁵.

Inoltre, è assai probabile che lo sviluppo di questo nuovo ruolo, più impegnativo e qualificato (e più stressante) del lavoro sia richiesto *senza un adeguato compenso economico*: non che la struttura salariale resti invariata, ma la tendenza delle aziende (in assenza di adeguata pressione sindacale) è quella di *spostare quote di salario*, dalle voci generali e fisse (o con meccanismi di crescita "automatica") a voci aziendali variabili, negoziate o gestite unilateralmente, anziché *erogare quote aggiuntive*.

Infine, i processi di trasformazione organizzativa tendono a *determinare nuove forme di segmentazione e di esclusione sul mercato del lavoro (interno ed "esterno")*.

Fin da ora, ad esempio, emerge una fascia di potenziali *esclusi* (o futuri "esuberanti"⁷⁶): i lavoratori giudicati "non riconvertibili" ai nuovi requisiti della prestazione, ad es. perché *anziani e/o poco scolarizzati*. Accanto a questi, può esservi una fascia di *"semi-esclusi"*, cioè di lavoratori relegati nelle aree o mansioni "non trasformate" (non è detto, infatti, che i processi di trasformazione investano contemporaneamente e uniformemente tutte le aree e le mansioni dell'azienda): e in quest'area di parziale esclusione è possibile, ad esempio, che venga almeno inizialmente relegata una parte della *forza-lavoro femminile*.

Inoltre, la tendenza delle aziende maggiori a *scaricare una serie di costi sull'indotto* può determinare tendenze di *peggioramento nella condizione di lavoro nelle aziende minori*: sia in termini elementari di *occupazione e salario*, sia in forme più "mediate" e complesse, cioè determinando un'oggettiva pressione verso una *risposta "neo-taylorista"* ai problemi di trasformazione organizzativa delle piccole imprese, a cui abbiamo accennato prima.

...e le possibilità future

E tuttavia sarebbe sbagliato fermarsi a considerare gli *effetti immediati* più probabili dei processi

74

Cfr. in proposito il capitolo seguente.

75

Va sottolineato che tale tendenza non investe solo gli operai, ma anche gli *impiegati*, dove la presenza più diffusa di "sacche di lavoro non razionalizzato" fa sì che, oggi, si intreccino spesso processi i "taylorizzazione ritardata" con i nuovi processi di trasformazione organizzativa. Cfr. in proposito l'ultimo capitolo di questo libro.

76

Il già citato "quarto fattore di nocività", individuato da Ivar Oddone, che abbiamo etichettato come "nocività da organizzazione del lavoro", si presenta qui in forme nuove: alla "nocività da taylorismo" subentra, per così dire, la "nocività da qualità totale".

di trasformazione da poco avviati: ciò rischia di portare a una *visione riduttiva* di tali processi. Si tratta, infatti, di processi di grande portata: si sono *spezzate barriere* e sono *caduti schemi* che dominavano da decenni nell'azienda capitalistica. Siamo in una *situazione in movimento*, in un processo di transizione appena avviato, *i cui esiti sono in buona parte ancora da definire*.

Sul piano generale, ciò significa che i nuovi modelli organizzativi sono tutt'altro che assestati e sono quindi suscettibili di modifiche anche sostanziali.

Sul piano individuale, del singolo lavoratore, ciò significa che si aprono *possibilità di percorsi lavorativo/professionali* nuove, più aperte di prima.

Questi elementi "strutturali" di novità e apertura si intrecciano con processi di *rinnovamento della forza lavoro*. Dopo molti anni di sostanziale blocco delle assunzioni nelle grandi e medie fabbriche, negli ultimi anni ottanta è ripresa in modo massiccio l'immissione, di *giovani lavoratori* nell'industria, con livelli di scolarità relativamente più elevati e orizzonti politico culturali diversi dal passato. Ancora più importante è la tendenza alla *femminilizzazione della forza-lavoro*: certo, più sensibile nel terziario, ma che tocca anche, l'industria e, più in generale, quello che potremmo chiamare il "settore capitalistico avanzato", cioè le aziende, *industriali e terziarie*, investite dai processi di innovazione organizzativa. Le donne possono essere un potente soggetto di trasformazione, a partire dalla *nuova contraddizione specifica* che esse sperimenteranno in misura crescente: la contraddizione tra la *caduta di barriere "strutturali" al loro sviluppo professionale* e il probabile *permanere di barriere "politiche"* a tale sviluppo. Infatti, i nuovi modelli organizzativi "aprono il ghetto" in cui erano rinchiusi gli strati dequalificati operai e impiegatizi, di cui la maggioranza delle *donne* faceva parte: ma non è detto che *tutti* usciranno dal ghetto, ed è possibile comunque che le donne siano destinate (nelle strategie aziendali) a "*uscire per ultime*"; e ciò malgrado il fatto che la "professionalità gestionale", oggi all'ordine del giorno, sia stata spesso *informalmente sviluppata* proprio dalle donne (basti pensare alle impiegate dei settori amministrativi).

Certo, è da vedere se le organizzazioni esistenti (o nuove forme organizzative che potranno sorgere) sapranno cogliere gli *impulsi innovativi* che derivano da queste trasformazioni nella forza-lavoro. Resta il fatto che i giochi sono ancora (largamente) da fare - anche se per ora a "giocare" è prevalentemente il padrone...

Si è infatti aperta una partita che non si chiuderà tanto presto. Non va dimenticato che il movimento operaio e sindacale ha lottato per anni per "aprirlo", per spezzare la gabbia del modello taylorista: il fatto che questa si stia spezzando in modi per certi versi impreveduti, per iniziativa delle aziende più che sotto la pressione diretta del movimento dei lavoratori, non significa necessariamente che questo debba restare definitivamente "spiazzato" e non possa ricostruire un ruolo di protagonista del cambiamento.

III

LAVORATORI ITALIANI DEGLI ANNI OTTANTA: CONDIZIONI DI ALIENAZIONE E STRATEGIE DI CONTROLLO

Una premessa: storia di una ricerca.

Nell'estate 1987, Antonio Bassolino - allora responsabile della "sezione lavoro" della direzione del Pci - mi propose di curare una inchiesta sul lavoro dipendente in Italia. La proposta rientrava in un rinnovato interesse, teorico e politico, per la "questione del lavoro", che di lì a poco avrebbe prodotto importanti iniziative, quali la Conferenza nazionale delle lavoratrici e dei lavoratori, la campagna sui diritti della Fiat e, successivamente, una Conferenza nazionale sulla stessa Fiat.

A partire da quella proposta, si sviluppò un lungo dibattito e lavoro preparatorio, volto a definire, anzitutto, in modo più preciso l'*ambito* e la *tematica* della ricerca, e, insieme, a definirne l'*impianto concettuale* e gli *strumenti di indagine*.

Un lavoro che vide, all'inizio, la partecipazione di Aris Accornero, di Nino Magna e Fabrizio Carmignani del Cespe; e a cui si unì ben presto quella che poi sarebbe stata la vera e propria équipe di ricerca: composta, oltre che da chi scrive, da Luisa Cavaliere, Giuseppe Fiorani, Fulvia Focker, Salvatore Massaro, Enrico Melchionda.

Il problema di tradurre in termini operativi la scelta generale non era facile⁷⁷: l'universo da indagare era immenso, bisognava trovare un filo conduttore che permettesse di scegliere i problemi su cui focalizzare l'indagine.

La "coppia dei concetti" *alienazione/controllo* fornì l'impianto fondamentale della ricerca: in relazione alle varie "dimensioni" della condizione di lavoro dipendente, si trattava di vedere quanto (e come) il lavoratore è in grado di *influire* su di esse (cioè di *controllarle*) e quanto invece *non è in grado di incidere*, cioè è *alienato*⁷⁸.

Questa "coppia dialettica" alienazione/controllo si decise di applicarla a cinque aspetti fondamentali della condizione del lavoratore dipendente:

- a) l'accesso al lavoro e la garanzia del posto di lavoro;
- b) le condizioni-base del rapporto di lavoro: salario, orario, ambiente di lavoro;
- c) *i contenuti della prestazione lavorativa*: sia nei loro *aspetti "elementari"* (ad es., *ritmi di lavoro*), sia nel loro *contenuto professionale*;
- d) l'accesso agli strumenti di formazione professionale aziendale;
- e) le *possibilità di mobilità*, sia *interna* che *esterna* all'azienda di appartenenza.

Il terreno su cui abbiamo deciso di muoverci è stato, più che quello di un'indagine sociologica con tutti i crismi scientifici, quello di un'"inchiesta giornalistica seria", cioè documentata, non fatta per confermare qualche preconcetto ma per aprire problemi. Un'inchiesta cioè che fosse magari più approssimativa, ma non meno oggettiva di una ricerca scientifica⁷⁹. Coerentemente con questa impostazione si è proceduto nella scelta degli *strumenti* e del *campione* della ricerca.

Come strumento principale di indagine, si è scelto quello di un "*colloquio guidato*" con "*testimoni privilegiati*" delle varie situazioni che volevamo indagare (aziende singole o "aree-sistema"). Un colloquio che, a partire dalla rilevazione di alcuni dati preliminari, approfondisse i cinque aspetti del rapporto alienazione/controllo di cui si diceva prima. I "testimoni privilegiati" erano anzitutto i compagni che operavano nelle varie situazioni: quadri sindacali e di partito, "di apparato" e "di fabbrica".

A questo si aggiungeva naturalmente lo studio e l'analisi di *documentazione* di vario genere: *dati statistici*, *ricerche già condotte* da altri nelle medesime situazioni, ecc. Ma soprattutto - è uno strumento che ha acquistato importanza crescente nel corso dell'indagine - si sono aggiunte *interviste individuali con lavoratori e lavoratrici*, sulla loro specifica condizione ed esperienza di lavoro (articolata secondo le

77

Questa sintetica descrizione dell'impostazione della ricerca è largamente ripresa dalla nota che avevo scritto in proposito per l'opuscolo *Dentro il lavoro*, suppl. a *l'Unità*, 2 giugno 1989: opuscolo dedicato appunto ai primi risultati della ricerca e che contiene contributi di A. Bassolino, G. Lerner, F. Focker, L. Longhi, G. Fiorani, L. Cavaliere, V. Reiser, oltre a due interviste a Bruno Trentin e Aris Accornero.

78

Su questi due concetti e sul loro uso si tornerà più ampiamente nel corso di questo stesso capitolo.

79

Naturalmente, so benissimo che *l'oggettività* della ricerca scientifica è legata alle sue *procedure*, e che quindi una procedura più approssimativa influisce sul grado di oggettività... Ma l'affermazione fatta prima vale lo stesso, se la si coglie nel suo significato di "scelta di atteggiamento", di ottica in cui porsi.

“cinque dimensioni” prima Indicate), ma anche sul rapporto tra questa e la vita “extra-lavoro”, a partire dalla condizione familiare.

Il “campione”, non si trattava ovviamente, dato il taglio dell’inchiesta, di costruire un “mega-campione”, statisticamente rappresentativo dell’insieme del lavoro dipendente in Italia; ma si dovevano comunque definire alcuni *criteri di scelta delle attuazioni* da studiare. Dato il tipo di problemi che la ricerca intendeva studiare, il terreno-chiave era l’azienda (o il *tessuto locale di piccole aziende*). Si trattava quindi di costruire un “campione” di aziende non solo *industriali* (e, all’interno dell’industria, appartenenti a diversi settori), ma anche del *terziario* e dell’*agricoltura*; che coprissero tutta la *gamma dimensionale*, della micro-azienda fino al grande gruppo; di proprietà *privata* e *pubblica*. Ma i criteri di scelta dovevano tener conto anche del *contesto* in cui le aziende erano collocate; in termini di *mercato del lavoro locale* (diversi tassi di disoccupazione), del *livello di sviluppo locale* (aree più o meno sviluppate), e anche di “*contesto settoriale*” (settori in sviluppo, settori in crisi).

Per fortuna, ovviamente, non si trattava di costruire un complesso “campione ponderato” in base a tutte queste variabili, ma, più modestamente, di costruire un’approssimativa *tipologia*, e garantire che ciascun “tipo” di situazione fosse in qualche modo presente nel “campione”. “In qualche modo”: cioè senza pretendere che il suo peso all’interno del campione corrispondesse al suo peso nella realtà complessiva del paese, e dando per scontato che ci sarebbero state situazioni “sotto-rappresentate” e altre “sovra-rappresentate”.

In base a questa impostazione, si incominciò a individuare (sulla base anche, ma non soltanto, di un’analisi di alcuni dati statistici di base) una serie di *aree geografiche*, in genere di dimensione provinciale. A questo punto, diventava decisivo il ruolo delle Federazioni del Pci di quelle aree. Infatti, anzitutto completavamo con loro la scelta delle situazioni specifiche da indagare in quell’area (quali aziende o aree industriali o parti della pubblica amministrazione, ecc.). Poi dipendeva da loro organizzare gli incontri con i “testimoni privilegiati” e le interviste con i singoli lavoratori, così come fornirci la documentazione già eventualmente disponibile. Da questo dipendeva anzitutto la possibilità materiale di effettuare l’inchiesta; ma anche la qualità delle informazioni che si sarebbero raccolte⁸⁰.

La ricerca sul campo è partita nei primi mesi del 1988, e - nell’arco di circa un anno e mezzo - ha toccato oltre 70 situazioni aziendali (o di aree di piccola impresa, o di agricoltura), distribuite nelle seguenti aree:

-*Piemonte*: Torino (su cui ci si è limitati ad analizzare il vasto materiale sulla Fiat proveniente dalle ricerche dell’Ires-Cgil locale);

-*Liguria*: Genova, area del Tigullio, La Spezia;

-*Lombardia*: Milano;

-*Veneto*: Venezia e dintorni, Portogruaro e dintorni, Vicenza e provincia;

Emilia: Modena e provincia, Reggio Emilia;

Lazio: Frosinone e provincia;

Molise: Termoli;

Puglia: Bari e provincia;

Campania: situazioni nelle provincie di Napoli, Caserta, Salerno.

Sono inoltre state effettuate una settantina di interviste individuali, concentrate nelle aree di Genova, Milano, Termoli, Bari, Campania.

Nel corso della ricerca, si sono avuti vari momenti di “elaborazione-intermediaria”, in cui sono stati coinvolti vari compagni, oltre ai membri dell’équipe di ricerca: giornalisti (Gad Lerner e Lella Longoni), ricercatori (Nino Magna), sindacalisti (Gianni Marchetto e Fulvio Perini).

Da questo lavoro di prima elaborazione è nato l’opuscolo *Dentro il lavoro*, uscito come supplemento (*all’Unità* del 2 giugno 1989; e si ricollega a queste riflessioni il volumetto-intervista a Vittorio Foa, *Il difficile cammino del lavoro*, curato da Fulvia Focker insieme a chi scrive, e pubblicato dalle Ediesse nel 1990⁸¹).

Nella maggior parte dei casi, le Federazioni e le altre strutture di partito interpellate hanno risposto con grande impegno ed efficienza. Ma, quel che è più interessante, spesso il contributo delle Federazioni non è stato solo organizzativo. In vari casi (ad es. nel Veneto) esse hanno costruito per noi “itinerari ragionati” che toccavano situazioni significative non previste inizialmente. In altri, l’indagine nazionale ha “innescato” proposte e progetti di ricerca locale, più immediatamente collegati all’attività politica della Federazione, a cui la nostra équipe di ricerca dava un contributo di consulenza e di elaborazione: ad es. in tal modo si è realizzata a Cassino e a Termoli un’inchiesta collegata negli stabilimenti Fiat, centrata sul problema dei diritti. Al di là dei risultati conoscitivi dell’indagine, questi “effetti secondari” sono uno dei suoi aspetti più fecondi, perché contribuiscono ad arricchire la strumentazione di cui si avvale il lavoro di massa.

Li ho citati diffusamente perché, a tutt'oggi, forniscono la documentazione più ricca su quella ricerca. Essa infatti è rimasta incompiuta: non tanto nella rilevazione sul campo (interrotta solo quando mancava solo più un piccolo numero delle situazioni previste), quanto soprattutto nell'elaborazione complessiva e articolata del ricchissimo materiale raccolto. E' un destino frequente dei lavori di ricerca strettamente legati alle vicende politiche: in questo caso, ci si è messo addirittura di mezzo il "fatidico '89", che - insieme al crollo del socialismo reale e alla trasformazione del Pci - ha prodotto anche l'interruzione della nostra ricerca. Una interruzione materiale nella rilevazione sul campo, nell'autunno '89, perché le Federazioni erano in ben altre faccende affaccendate; e un'elaborazione conclusiva che si è limitata a una prima elaborazione di sintesi, presentata il 3 marzo 1990 in un seminario organizzato dal PCI "a margine" della preparazione del Congresso.

Di questo lungo "itinerario incompiuto", presento qui due tipi di materiali:

- materiali di elaborazione sull'impianto concettuale della ricerca, in particolare sui concetti di *alienazione e controllo*: si tratta di materiale inedito⁸²;
- il testo della già citata "relazione di sintesi" del marzo '90, che illustra alcune delle indicazioni più interessanti emerse dalla ricerca⁸³.

1. "Alienazione" e dintorni

Avvertenza. - Con le note che seguono⁸⁴ non si intende proporre il concetto di alienazione come concetto "onnicomprendente", attorno a cui far ruotare tutta la ricerca: semplicemente, poiché il concetto è multiforme e ricco di pericoli ideologici, si è cercato di darne una *definizione operativa*, delimitare cioè l'ambito e il modo in cui esso può essere usato nella ricerca.

Alienazione

1. Si sceglie una definizione volutamente riduttiva e parziale: l'alienazione viene definita come *mancanza di controllo*, in un duplice riferimento:

- al *lavoro* : mancanza di controllo sulle condizioni di svolgimento del proprio lavoro (immediate e/o più mediate e indirette);

3. al *progetto* : mancanza di controllo sulle condizioni di realizzazione dei propri progetti che includono il lavoro.

2. Ciò implica che la condizione di alienazione è soggetta a *gradazioni*: la mancanza di controllo (su ambedue gli aspetti) può essere maggiore e minore, e può variare nel tempo. Si scarta quindi una definizione di tipo "all or none".

3. Il quadro di riferimento principale è quindi di tipo *oggettivo*, e rinvia alla *collocazione del soggetto nelle strutture di potere* in cui esso è inserito o con cui ha a che fare.

Il *grado di controllo* o di *mancanza di controllo* su determinate condizioni è un dato *oggettivo*, quindi *misurabile*. L'elemento *soggettivo* entra però nella *scelta delle condizioni rilevanti*, su cui misurare la condizione di alienazione: la scelta di tali condizioni (e il loro diverso grado di rilevanza) dipendono dal *progetto* e dalle condizioni che esso investe⁸⁵.

4. In questo quadro, la condizione di *lavoro dipendente* assume una valenza centrale: essa implica un qualche grado di *alienazione sul lavoro* e, a partire da questo, sulle condizioni di realizzazione dei progetti che includono il lavoro.

Condizione di lavoro dipendente e condizioni di alienazione, però, *non sono co-estensive*:

Oltre a questi due testi, vale la pena di citarne almeno altri due: il numero di *Lavoro*, bollettino della sezione lavoro della direzione del Pci, dell'estate 1988, dedicato appunto all' "Inchiesta sul lavoro dipendente in Italia" (con contributi di A. Bassolino, V. Reiser, A. Accornero, N. Magna, I. Focker, S. Massaro, G. Fiorani, L. Cavaliere, G. Clemente); e l'importante lavoro di Giuseppe Fiorani, *Innovazioni e prestazione lavorativa: spunti da una ricerca empirica*, tesi di laurea presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Modena, anno accademico 1989-90.

82

Anche se alcuni spunti sono contenuti su un mio articolo di presentazione della ricerca, comparso su *Rinascita*.

83

Questo testo è stato a suo tempo pubblicato su *Rassegna Sindacale*.

84

Ho mantenuto il carattere di "semi-lavorato", di "appunti per la discussione", che avevano queste note.

85

Ciò vale, in ultima analisi, anche per il riferimento al *lavoro*: infatti, se è pensabile che le condizioni di lavoro siano comunque rilevanti per il soggetto, il grado di rilevanza di tali condizioni (e della relativa alienazione) dipenderà dal posto che il lavoro occupa nel progetto di vita del soggetto.

- esistono condizioni di lavoro dipendente (almeno in senso giuridico-formale) il cui grado di alienazione è estremamente ridotto;

- esistono condizioni di lavoro formalmente “autonomo” il cui grado di alienazione è elevato, se non sulle, condizioni immediate di lavoro, almeno in termini di basso controllo sulle condizioni di realizzazione sul progetto (ad es. a causa delle scarse risorse che un lavoro autonomo può offrire).

5. Di qui, un’attenzione privilegiata al *nesso tra lavoro dipendente e alienazione* in un duplice senso:

- il lavoro dipendente costituisce la più importante ed estesa “base materiale di alienazione” nella società;

- l’alienazione costituisce un riferimento cruciale per analizzare elementi di omogeneità e di differenziazione nella condizioni di lavoro dipendente.

Ma di qui, la necessità di *non assumere in modo rigido il riferimento al lavoro dipendente*: in particolare, di “esplorare” condizioni di lavoro autonomo socialmente in espansione e caratterizzate da rilevanti gradi di alienazione⁸⁶.

6. Il *significato politico* dei fenomeni di alienazione, così delimitati, si definisce “da due lati”, cioè in un duplice quadro di riferimento:

- *sul piano oggettivo*, esso è determinato dal riferimento a specifiche *strutture di potere*, e alla posizione occupata in esse, che la nostra definizione di alienazione, comporta;

- ma che questa “potenzialità politica” divenga *attiva*, dipende dal *significato soggettivo* che ogni determinata “posizione di alienazione” assume per i concreti soggetti.

Questa “dimensione soggettiva” ha a sua volta due aspetti:

a) la *rilevanza* delle specifiche condizioni di alienazione dal punto di vista del *progetto* elaborato dal soggetto (di cui s’è già parlato);

b) la *percezione* delle *connessioni* tra *mancaanza di controllo e posizione nella struttura di potere*: che costituisce l’aspetto più propriamente etichettabile in termini di *coscienza politica*⁸⁷.

stratificazione di classe e alienazione.

1. Il concetto di alienazione, così ridefinito, può fornire una chiave di lettura della *stratificazione di classe* e dei suoi mutamenti. Questa chiave di lettura si avvicina al *primo* degli schemi adottati da Erik Olin Wright nell’analisi della struttura di classe degli USA: lo schema, cioè, che assume come riferimento-base la *posizione nella struttura di potere* (“domination”) anziché lo schema successivamente adottato che assume come riferimento la *struttura dello sfruttamento* (e quindi, più specificamente, la disponibilità o meno di risorse che permettono di appropriarsi di una parte del surplus)⁸⁸.

2. L’analisi delle statistiche occupazionali, che serve come base di partenza della ricerca, dovrebbe quindi svilupparsi secondo un duplice piano di lettura⁸⁹:

- un piano di lettura più “descrittivo”, che veda la distribuzione delle persone (e i suoi mutamenti) tra le diverse categorie normalmente usate nella classificazione dell’occupazione: settore di impiego, posizione professionale, professione;

- un secondo livello di lettura, che scomponga e riaggreghi le posizioni precedenti secondo una griglia che definisca (ovviamente a livello di grande aggregazione) le diverse *posizioni in termini di alienazione*⁹⁰.

86

Questo è uno degli aspetti che, presenti nel progetto iniziale di ricerca, non si è poi realizzato a causa della sua “interruzione”.

87

Solo in riferimento a quest’ultimo aspetto (e non al primo) è allora possibile parlare di *falsa coscienza*. Si può chiamare tale, infatti, la mancata percezione di connessioni reali rilevanti per la realizzazione del proprio progetto, e non la “mancata scelta” di determinati aspetti nella costruzione del progetto.

88

cfr. E.O. Wright e B. Martin, “The transformation of American Class Structure, 1960-1980”, *American Journal of Sociology*, July 1987.

89

Di questa “lettura” delle statistiche, è stato compiuto solo un primo (e approssimativo) passo preliminare, che ci serviva per delineare la tipologia (il “campione”) di situazioni da indagare. Abbiamo, in questo come in altri casi, mantenuto indicazioni e considerazioni metodologiche “sovrabbondanti” rispetto a quella che poi è stata nei fatti la ricerca, nella speranza che possano fornire spunti tuttora utili per ricerche ulteriori.

90

Le classificazioni adottate da Wright possono essere utilizzabili in quest’ottica, in *ambidue* le loro versioni: infatti, la sostituzione dei “semi-autonomous workers” con gli “experts” (anche se in Wright è legata allo spostamento del quadro di riferimento dalla *domination all’exploitation*) può funzionare benissimo anche nel nostro quadro di riferimento.

3. Quest'ultimo livello di lettura, normalmente, definisce solo *a grandi linee*, in termini semplificati, la *distribuzione della condizione di alienazione*: non solo perché esso opera per grandi aggregati, ma perché si limita agli aspetti *oggettivi* e *referiti alla posizione di lavoro* dell'alienazione, senza poter misurare i loro gradi diversi di *rilevanza soggettiva*. Quest'ultimo aspetto può essere analizzato solo *a livello "micro"*, attraverso *forme di indagine diretta*, salvo poi la possibilità di formulare - a partire da queste - *ipotesi di generalizzazione*⁹¹.

4. Il riferimento all'alienazione può offrire anche una chiave di lettura dei *percorsi di mobilità*. Essi possono infatti esser letti secondo vari parametri, misurando cioè le posizioni relative dei punti di partenza e di arrivo in termini, ad esempio, di reddito o di prestigio sociale. Una possibilità è anche quella di *misurare le posizioni relative in termini di alienazione*.

Naturalmente, il *significato* (in termini di "progresso" o "regresso") che il percorso assume *per il soggetto* dipende da quali sono i *parametri di riferimento* che definiscono il *suo progetto*⁹².

modernizzazione e alienazione

1. Il termine "*modernizzazione*"⁹³ si riferisce, (schematicamente e sinteticamente) a due ordini di fenomeni:

- *mutamenti strutturali*, di cui l'aspetto più rilevante, dal punto di vista della nostra ricerca, sono i *mutamenti nella struttura occupazionale*;

- *mutamenti culturali*, che hanno le loro radici oggettive in fenomeni quali *l'aumento della scolarità* e lo *sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa*, e che si esprimono in mutamenti nelle *idee* (nei valori e nelle "rappresentazioni sociali") e nei *modelli di comportamento* della gente.

"Modernizzazione" significa dunque che, al tempo stesso (e con relazioni di influenza reciproca) mutano i *progetti* della gente e le *condizioni di realizzazione* (possibilità e vincoli) di tali progetti.

Nelle *ideologie della modernizzazione*, questa equivale, tra le altre cose, a un *aumento delle possibilità* aperte di fronte a ciascuno: quindi, a una *riduzione dell'alienazione*, nel senso prima definito. Può essere quindi utile indicare le linee per una possibile verifica empirica di questa ipotesi ideologica.

2. I *percorsi di riduzione dell'alienazione* possono essere ricondotti ad alcuni tipi fondamentali (sempre assumendo come riferimento-base il lavoro):

a) *riduzione dell'alienazione "nel" lavoro*, cioè non attraverso cambiamenti *di* lavoro ma attraverso cambiamenti *nel* lavoro: aumento nel grado di controllo sulle condizioni di effettuazione e di trattamento del proprio lavoro (ad es. attraverso mutamenti nell'organizzazione del lavoro, estensione dell'ambito di contrattazione, ecc.)⁹⁴;

b) *percorsi di carriera professionale* (nella stessa azienda o tra aziende attraverso il mercato del lavoro): cioè passaggi, all'interno di una medesima professione, a posizioni caratterizzate da un minor grado di alienazione⁹⁵;

c) *mutamenti nella condizione professionale*, includendo in questa categoria sia i *mutamenti di professione* sia i *mutamenti di posizione professionale* (ad es. da lavoratore dipendente ad autonomo) *all'interno di una stessa*

91

Queste comportano inevitabilmente *l'estensione* di certe caratteristiche *soggettive*, osservate in un sottogruppo, a un insieme più ampio di persone che abbiano certe caratteristiche (*oggettive*) analoghe al primo. La generalizzazione implica quindi *qualche tipo di assunzione sul rapporto tra aspetti oggettivi e soggettivi*.

92

In quest'ottica di lettura, non va dimenticato che il *processo di mobilità in quanto tale* (nella misura in cui è *scelto* - cosa tutt'altro che scontata) costituisce un elemento di *non-alienazione*, cioè una manifestazione di *capacità di controllo/modificazione* su certe condizioni di lavoro e di vita (che poi questo possa avere "conseguenze non previste" rispetto all'alienazione stessa è un altro discorso).

93

L'attenzione dedicata al tema della "modernizzazione" si collega al dibattito, nella cultura di sinistra, sugli anni '80 e sul loro significato; in questo senso, quando si parla di modernizzazione, si ha in mente soprattutto la situazione italiana di quegli anni.

94

Ad es. passaggio da un lavoro rigidamente vincolato a un lavoro in cui (sia pur con una quantità di produzione prescritta) la gestione del tempo è più libera; estensione dell'ambito di compiti in modo da poter "gestire meglio" la propria prestazione, con maggiore autonomia e spazio di iniziativa; ma anche contrattazione del salario e dell'inquadramento.

95

Usiamo i termini "professione", "posizione professionale" ecc., nell'accezione del "linguaggio Istat". Esempi relativi a questo percorso di carriera sono, ovviamente, quelli di operai o impiegati che passano rispettivamente a mansioni operaie o impiegatizie più qualificate.

professione: sono, questi, i fenomeni a cui più spesso ci si riferisce parlando di mobilità sociale (elemento-chiave nelle ideologie della modernizzazione)⁹⁶.

Tutti questi percorsi possono presentare *mix* diversi di *scelta* e di *necessità*: possono cioè dipendere in misura maggiore o minore (o nulla) dall'iniziativa dei soggetti coinvolti.

3.È possibile quindi analizzare alcuni dei *mutamenti strutturali* caratteristici del processo di modernizzazione, per vedere se essi determinino (o permettano) percorsi di riduzione dell'alienazione, o siano "neutrali" rispetto ad essi, o addirittura determinino tendenze inverse.

I fenomeni da porre al centro dell'attenzione analitica sono i seguenti:

a) il *progresso tecnico* nella sua fase nuova di *informatizzazione*, dei processi non solo produttivi ma organizzativi;

b) la "*terziarizzazione*", distinguendo al suo interno processi dalle implicazioni assai diverse: 1° *l'espansione del terziario*, 2° *l'aumento della percentuale di impiegati nell'industria*;

c) la nuova espansione dell'area del *lavoro autonomo*.

Per tutti questi aspetti, qui indicati in modo "neutro", è possibile *formulare ipotesi* sulle loro conseguenze in termini di alienazione; è assai probabile che esse non si "compongano" in una tendenza univoca, ma indichino possibili tendenze differenziate tra i diversi fenomeni strutturali o all'interno di uno stesso fenomeno.

4.I *mutamenti culturali* connessi al processo di modernizzazione hanno, per così dire, un *segno intrinsecamente ambiguo*: da un lato, infatti, essi sviluppano "*domande nuove*" rivolte al contesto strutturale; dall'altro, essi sono al tempo stesso una *risposta* (di tensione o di adattamento) ai mutamenti strutturali e alle variazioni da esse determinate nella gamma di possibilità oggettive.

In riferimento all'alienazione, ciò significa che, da un lato, essi possono sviluppare una *domanda più elevata ed "esigente"* di *riduzione del grado di alienazione*, dall'altro, che essi possono portare a uno *spostamento dei percorsi* attraverso cui si cerca di operare tale riduzione (ad es. dalle trasformazioni nelle condizioni di lavoro ai percorsi di mobilità).

Un criterio di lettura politicamente rilevante di questi *mutamenti nella progettualità*, in cui si esprime la "modernizzazione culturale", riguarda i mutamenti del *mix* di *elementi individuali* ed *elementi collettivi*, di *elementi "politici"* ed *elementi "privati"* all'interno della progettualità.

l'impostazione della ricerca dall' "alienazione" al "controllo"

Come si vede anche dalle note che precedono, la nostra ricerca ha preso le mosse dal concetto marxiano di "alienazione", come tratto costitutivo della condizione di lavoro dipendente: il lavoratore dipendente è "alienato" in quanto è oggetto di decisioni altrui.

Ma, nella traduzione di questa impostazione in termini operativi di ricerca, al centro dell'attenzione è stato posto, per così dire, il "rovescio" dell'alienazione: e cioè il *grado di controllo esercitato dai lavoratori* sulle loro condizioni.

Sul piano formale-concettuale, non si tratta di un cambiamento sostanziale; "alienazione" e "controllo", nelle accezioni che abbiamo prima definito, sono perfettamente *complementari*: in riferimento a un qualsiasi aspetto della condizione del lavoratore, si può misurare il *grado di controllo esercitato dal lavoratore*, o invece la *manca di controllo* (o il controllo esercitato su di lui), e "dedurre" l'aspetto non direttamente misurato. Tutto ciò che non è controllato dal lavoratore è "alienato", e viceversa.

In realtà, la scelta non è una scelta puramente formale, ma ha profonde implicazioni su *ciò che si vuole indagare*, su quali problemi si pongono al centro dell'attenzione⁹⁷.

L'alienazione non è mai subita passivamente: la storia del lavoro salariato è anche la storia di come i lavoratori hanno cercato di ridurre l'alienazione, di ampliare i propri spazi di decisione, sul piano individuale come su quello collettivo, di diventare un po' meno "controllati" e un po' più "soggetti attivi di controllo" sulle condizioni del proprio lavoro e della propria vita⁹⁸.

96

Due esempi tipici sono, rispettivamente, quello dell'operaio che "passa impiegato", e quello dell'operaio che "si mette in proprio".

97

E' quanto ci ha fatto subito notare Vittorio Foa, quando abbiamo parlato con lui dell'impostazione della ricerca: un'eco di questa discussione si ha ne *Il difficile cammino del lavoro*, cit.

98

E' ciò che ancora Vittorio Foa chiama "resistenza", e a cui dedica bellissime pagine in V. Foa, *Il cavallo e la torre: riflessioni su una vita*, Torino, Einaudi 1991 (e cfr. anche V. Foa, *La Gerusalemme rimandata*, Torino, Rosenberg & Sellier).

Focalizzare l'attenzione sul "controllo", anziché sull' "alienazione", porta a vedere i lavoratori nella loro dimensione di *soggetto attivo*, a non guardare solo ciò che fanno, a cogliere le dimensioni di "scelta", di autonomia (per quanto difficili e anguste possano essere) nel loro agire.

Vale allora la pena - prima di passare all'esposizione di alcuni risultati della ricerca - di riformulare sinteticamente l'impianto di indagine: in riferimento alla questione centrale del "controllo", ma anche ad alcune delle problematiche sollevate nelle pagine che precedono.

Come s'è già detto, il grosso della ricerca è concentrato sull'analisi del *grado di controllo* che i lavoratori esercitano su cinque aspetti fondamentali della loro condizione di lavoro: *l'accesso al lavoro e la garanzia del posto di lavoro; le condizioni-base del rapporto di lavoro (salario, orario, ambiente di lavoro); i contenuti della prestazione ("elementari" e "professionali"); l'accesso agli strumenti di formazione aziendale; le possibilità di mobilità (interna ed esterna).*

Ma rilevare e analizzare il grado di controllo esercitato significa anche rilevare e analizzare gli *strumenti con cui tale controllo viene esercitato dai lavoratori*. Tra questi, gli strumenti *sindacali* sono i più noti e sono certamente importanti, ma non sono certo i soli. Il controllo dei lavoratori sulla loro condizione può infatti esercitarsi attraverso gli strumenti più diversi, *collettivi e individuali, politico-sindacali* o di altro genere. Pensiamo all'importanza che possono avere le *reti di relazioni personali* nel trovare un posto di lavoro, nell'aprirsi possibilità di carriera; o al ruolo che, per i medesimi obiettivi, può avere il *mercato* nel caso di lavoratori dotati di una professionalità "spendibile". Non solo: ma le combinazioni e gli intrecci tra questi strumenti possono essere "controintuitivi". Non è detto, ad esempio, che gli strumenti *politico-sindacali* coincidano sempre con un uso *collettivo*: il lavoratore può ricorrere al sindacato (o al tribunale) per far valere un suo diritto individuale, o può ricorrere a un partito per un'assunzione clientelare. Viceversa, gli strumenti collettivi non sono sempre di tipo sindacale: non solo esistono forme di organizzazioni para-sindacale, ad es. di tipo corporativo, ma possono essere rilevanti anche organizzazioni di tipo camorristico-mafioso.

L'uso di certi strumenti, piuttosto che di altri, ha un significato sia "oggettivo" che "soggettivo. Da un lato, può riflettere l'oggettiva *disponibilità di certi strumenti e non di altri*: ad es. l'inesistenza del sindacato in un'area di micro-imprese riduce le possibilità di utilizzo di tale strumento (se non, magari, per il "trattamento di fine rapporto"). Ma, dall'altro, può riflettere *scelte del soggetto*, che giudica certi strumenti più adatti di altri per i propri obiettivi.

Con ciò veniamo a quella *dimensione soggettiva* che, nelle note che precedono, è stata connotata col termine di "*progetto*". Essa non è stata toccata sistematicamente in tutte le situazioni, ma è un aspetto centrale del folto gruppo di *interviste individuali*, effettuate in alcune di esse (ed è stata toccata, sia pure indirettamente e in termini di "valutazione complessiva", anche nei colloqui con i "testimoni privilegiati"). A partire da tali interviste, è stato possibile formulare delle ipotesi (in forma di *tipologia*) che connettano il *grado di controllo*, gli *strumenti di controllo* utilizzati, il *progetto* in funzione del quale sono utilizzati: è ciò che abbiamo chiamato "*strategie di controllo*", e sarà un oggetto centrale delle pagine che seguono.

2. Le "strategie di controllo" dei lavoratori e la loro "domanda politica implicita"

Via via che l'inchiesta procedeva, emergevano i molteplici modi attraverso cui i lavoratori cercano di estendere il controllo sulla propria condizione: organizzati o informali, collettivi o individuali, "forti" o "deboli". Di qui, una prima conclusione di notevole rilevanza politica: *l'area del controllo dei lavoratori non è "co-estensiva" con l'area della contrattazione sindacale*; anche al di fuori di quest'ultima, esistono molteplici modi con cui i lavoratori cercano di sviluppare un controllo sulla propria condizione, certo più o meno efficaci, certo spesso "costosi" e inadeguati, ma che comunque esprimono una risposta attiva alla "condizioni di alienazione", costituiscono una dimensione di autonomia e (come vedremo più oltre) esprimono una potenziale domanda politica.

Gli anni ottanta ci appaiono allora in una luce diversa da quella diffusa da molte loro immagini correnti (volta a volta apologetiche o "lamentose"): non sono anni di semplice riflusso, politico sindacale e culturale, ma anni in cui - all'indubbio riflusso sul terreno dei rapporti di forza organizzati - fa riscontro un fiorire di spinte, di "embrionali" strategie, con cui i lavoratori, anziché subire la situazione, cercano di "rispondere" ad essa. E, ad esempio, una serie di comportamenti individuali-informali, in questa luce, non vengono ridotti a puro segno di "omologazione" ai modelli culturali delle classi dominanti, ma rivelano una loro dimensione di "strategia di controllo".

Queste prime conclusioni, tratte a metà del cammino, dell'inchiesta, sono già contenute nell'opuscolo "Dentro il lavoro" pubblicato come inserto de *l'Unità* del 2 giugno 1989. A partire da esse, si è operato un "mutamento di accento" tra i due piani paralleli su cui si svolgeva l'inchiesta: quello delle interviste (spesso collettive) a "testimoni privilegiati", che verteva sugli aspetti oggettivi, cioè *sul grado di*

controllo effettiva mente esercitato dai lavoratori nelle diverse situazioni e sugli *strumenti* attraverso cui esso si esercitava; e quello delle interviste individuali a lavoratori, che dava più spazio agli aspetti soggettivi, cioè alle *strategie di controllo* messe in atto dal lavoratore. Si è deciso dunque di prestare maggiore attenzione a questo secondo aspetto, effettuando un maggior numero di interviste individuali. Naturalmente, per quanto numerose, esse non costituiscono un “campione” statisticamente significativo, e quindi non autorizzano nessuna conclusione di tipo quantitativo: esse offrono però una grande ricchezza di spunti per la *costruzione di una tipologia*. Una tipologia, quindi, non più unicamente basata sugli aspetti oggettivi - i diversi gradi di controllo - ma imperniata sulle diverse *strategie di controllo* sviluppate dai soggetti, che, a loro volta sono definite in base agli *obiettivi prioritari* (di quali aspetti della condizione di lavoro è considerato prioritario il controllo) e agli *strumenti utilizzati* (individuali o collettivi).

Sulla tipologia, e sui criteri con cui è costruita, torneremo poco più avanti. Qui vorremmo sottolineare un altro punto, che attiene alla sua utilizzazione politica: dai diversi tipi di strategie di controllo emerge quella che possiamo chiamare *domanda politica implicita* (o potenziale), emergono cioè esigenze a cui l'azione politica è chiamata a rispondere.

Varrà la pena di soffermarsi un momento su questo aspetto: infatti, è sempre forte il rischio di “sovrapporre” artificialmente obiettivi politici precostituiti ai dati che emergono dall'inchiesta, presentandoli in modo forzato come direttamente emergenti dall'inchiesta stessa. È bene quindi chiarire subito che gli elementi di “domanda politica” *non emergono direttamente dalle interviste* (in esse non si chiedevano valutazioni politiche dirette) ma emergono per così dire “ragionando su di esse”.

Più precisamente: *le strategie di controllo sviluppate dai soggetti incontrano ostacoli, contraddizioni, “carenze”, la cui modifica o eliminazione non può avvenire direttamente da parte dei soggetti stessi, ma richiede un intervento “politico”* (in senso lato, che comprende sia l'azione dei partiti che quella dei sindacati).

Talvolta questa domanda politica emerge esplicitamente, in modo spontaneo, dalle interviste (è il caso, in particolare, di esigenze relative all'azione sindacale); altre volte, e più spesso, resta implicita, o indiretta, come indicazione di problemi non risolti, su cui si arenano o si indeboliscono le strategie di controllo, e su cui l'azione politico-sindacale potrebbe intervenire.

Su questa “domanda politica implicita” ritorneremo più diffusamente in seguito. Vale però la pena di sottolinearne subito una caratteristica. Essa emerge a partire da esigenze e strategie di controllo sulla propria condizione: cioè da quello che potremmo chiamare un *bisogno di autogoverno*; un bisogno che non si esprime in termini generali, politico-istituzionali, ma si riferisce anzitutto agli aspetti più immediati della condizione di lavoro e di vita.

Ciò che (esplicitamente o implicitamente) si chiede all'azione politica non è quindi di sostituirsi all'azione (individuale o collettiva) dei soggetti, ma di *fornire alcune condizioni necessarie al suo sviluppo* : di fornire anzitutto *diritti* o “*garanzie*”, che permettano ai lavoratori di muoversi su questo terreno; in secondo luogo, di creare *strumenti* o *strutture* (ad es. strutture formative o strumenti di partecipazione alle decisioni aziendali), senza i quali la strategia di controllo resta “monca”.

una tipologia delle “strategie di controllo”

La tipologia, che qui di seguito proponiamo, è costruita con un duplice criterio di riferimento:

a) *quali sono gli “obiettivi di controllo” prioritari?* Nell'impostazione dell'inchiesta, si distinguevano i seguenti aspetti (o dimensioni) in riferimento a cui analizzare il controllo dei lavoratori sulla propria condizione: ottenimento e garanzia del posto di lavoro, condizioni base del rapporto di lavoro (salario, orario, condizioni “fisiche”); contenuti della prestazione; strumenti formativi; mobilità interna ed esterna all'azienda. Le diverse strategie si caratterizzano appunto per diverse scelte di priorità tra questi aspetti: alcuni sono assunti come prioritari, e gli altri vengono trascurati o sacrificati, o “scambiati” con il raggiungimento dei primi (esempio tipico: si sacrifica l'orario per ottenere più salario).

b) *Quali sono gli strumenti utilizzati per raggiungere gli obiettivi?* La distinzione principale, naturalmente, è tra strumenti *individuali e collettivi*. I primi includono, tra l'altro, i frequenti casi di contrattazione diretta/informale tra lavoratore e azienda; i secondi includono tutte le forme di contrattazione collettiva, sia che passino attraverso i sindacati confederali sia che passino attraverso organizzazioni autonome o corporative.

Come vedremo, in base agli obiettivi prioritari abbiamo distinto due grandi “fasce strategiche”: quelle che abbiamo chiamato “*strategie di sussistenza*”, imperniate sul binomio posto di lavoro-salario (ovviamente, il livello di sussistenza è inteso in senso storicamente determinato, cioè “adeguato ai tempi”); e quelle che abbiamo chiamato “*strategie ricche*”, che, partendo da un posto di lavoro e da un salario relativamente garantiti, si prefiggono obiettivi di autonomia e crescita professionale e/o di un diverso rapporto tra lavoro e vita (tra tempo di lavoro e tempo di vita).

Il rapporto tra obiettivi prioritari e strumenti utilizzati non è rigido, nel senso che i primi non determinano univocamente i secondi. Contrariamente a schemi correnti, dunque non v'è corrispondenza costante tra "strategie di sussistenza" e strumenti collettivi, e tra le "strategie ricche" e strumenti individuali, ma si danno frequentemente casi di combinazioni opposte.

Combinando dunque gli obiettivi prioritari con gli strumenti utilizzati, ne derivano *quattro tipi*, che esamineremo analiticamente qui di seguito: strategie di sussistenza con strumenti individuali; le stesse con strumenti collettivi; strategie ricche con strumenti individuali; le stesse con strumenti collettivi.

Ovviamente, si tratta di "tipi ideali", in cui si scelgono e privilegiano alcuni caratteri prevalenti; nella realtà i "confini" tra di essi non sono netti.

Attorno a questi tipi, si pongono alcune domande:

a) *chi ne fa parte?* cioè quali sono i lavoratori che compongono in prevalenza i diversi "tipi"? in termini di posizione professionale, collocazione aziendale, settoriale e geografica, sesso, età, titolo di studio, ecc.; ma anche, naturalmente, in termini di grado di controllo concretamente esercitato (c'è una corrispondenza tra basso grado di controllo e strategie di sussistenza, e tra grado più elevato e strategie ricche? o ci sono delle eccezioni?);

b) alla prima domanda si collega strettamente quella sul *perché* un lavoratore si colloca in un determinato "tipo", cioè *quali sono i fattori che determinano le "scelte strategiche" del lavoratore*.

Il primo ordine di fattori da prendere in considerazione sono, ovviamente, fattori oggettivi, in particolare relativi al *mercato del lavoro*: da un lato, la *collocazione del lavoratore sul mercato del lavoro*, determinata da aspetti quali il sesso, il titolo di studio, l'età; dall'altro, *le caratteristiche del mercato del lavoro locale* (che può essere di piena occupazione o all'opposto caratterizzata da elevata disoccupazione).

Ma questi fattori non determinano univocamente le scelte strategiche del lavoratore: piuttosto, essi *definiscono la gamma di possibilità oggettive* che esso si trova di fronte, a partire dalla quale egli può anche compiere scelte strategiche diverse (incluse scelte "irrealistiche", cioè contrastanti con le possibilità oggettive). Vi è quindi uno spazio di influenza di *fattori soggettivi*, in particolare *fattori culturali*: ad es. il diverso grado di "centralità" che il lavoro ha per diversi soggetti può condurre a scelte strategiche diverse a partire da una medesima condizione oggettiva. Spesso, però, queste diverse "scelte soggettive" riflettono l'azione di un altro fattore oggettivo, e cioè la *collocazione familiare*: certe caratteristiche delle scelte strategiche dei giovani, o di quelle delle *donne*, vanno ad esempio viste in questo contesto;

c) infine, un'ultima domanda riguarda la "*domanda politica implicita*" posta dai vari "tipi": quali sono i problemi e contraddizioni che più frequentemente incontrano nel loro "percorso strategico", e che rinviano a "risposte politiche", cioè all'azione dei soggetti politici organizzati quali i sindacati o i partiti.

A tutte queste domande, non si darà qui una risposta sistematica: non solo per ovvi limiti materiali, ma perché l'elaborazione complessiva del materiale della ricerca è ancora a uno stadio iniziale. Ci si limiterà quindi ad alcuni spunti di risposta, ad alcuni esempi.

le "strategie di sussistenza"

Abbiamo chiamato il primo gruppo "strategie di sussistenza" non per indicare un livello particolarmente basso di vita, appiattito sulle condizioni di sopravvivenza materiale, ma per indicare strategie imperniate sui due elementi-base, *il posto di lavoro e il salario*, e in cui la prospettiva è determinata dall'esigenza (il cui soddisfacimento non è garantito in partenza) di raggiungere un livello di vita (di consumi) adeguato per sé e (se c'è) per la propria famiglia.

Il controllo sul *posto di lavoro* e sul *salario* sono dunque assolutamente prioritari. Che ne è del controllo sugli altri aspetti della condizione di lavoro? Il controllo sull'orario è assai spesso "scambiato" in funzione di un maggiore salario; spesso (ma non sempre - come vedremo) si rinuncia anche al controllo sulle *condizioni "fisiche" di lavoro (ambiente, ritmi)* pur di ottenere/mantenere il posto di lavoro ed eventualmente un maggiore salario ("monetizzazione della salute"). Altri aspetti più "qualificati", cioè il controllo sui *contenuti della prestazione* e sulle *possibilità formative*, sono fuori dell'"orizzonte strategico" di questi lavoratori. Infine, la mobilità è più spesso subita che scelta; quando è scelta, lo è in funzione del raggiungimento di condizioni elementari (salariali o ambientali) migliori, anziché in funzione di una crescita professionale.

All'interno di questa fascia (amplissima) di lavoratori è però opportuno effettuare qualche ulteriore distinzione. Anzitutto, per una parte non piccola di questi lavoratori il *posto di lavoro* è relativamente *stabile*: il suo ottenimento non costituisce dunque un obiettivo e l'attenzione si concentra sul salario. In secondo luogo, per una parte (che largamente coincide con questa) gli "obiettivi di sussistenza" includono anche aspetti della *condizione materiale di lavoro* (ritmi, ambiente), che quindi non si è disposti a sacrificare in funzione dei posti di lavoro e/o del salario. Possiamo quindi schematicamente

distinguere due “sotto-fasce”: una fascia “debole” per cui posto di lavoro e salario sono le uniche due priorità; una (relativamente) “forte”, per la quale, a partire da un posto di lavoro abbastanza stabile, l’attenzione si concentra sul salario, ma anche sulle condizioni materiali di lavoro.

Chi sono i lavoratori che appartengono a questa “fascia strategica”?

In generale, e prevedibilmente, vi troviamo *più operai che impiegati, più lavoratori del sud che del nord, più donne che uomini*: ma, è importante sottolinearlo, troveremo operai, lavoratori del sud, donne anche nella fascia delle “strategie ricche”.

Entrando in un’analisi un po’ più dettagliata, nella “sotto-fascia forte” troviamo, tipicamente, gli operai e impiegati non qualificati delle aziende medie e grandi, con presenza sindacale e con un posto di lavoro (attualmente) abbastanza stabile.

Per i lavoratori delle piccole aziende, la collocazione nella “sotto-fascia forte” o in quella debole dipende da fattori quali la collocazione geografica o settoriale. Un operaio maschio di una piccola azienda del nord o della “terza Italia” ha una discreta forza su un mercato del lavoro di piena occupazione o quasi, e può quindi intrecciare obiettivi salariali con obiettivi di condizioni materiali di lavoro accettabili. Diverso è il caso di chi lavora in una piccola azienda del sud, ma, anche al nord, di un gran numero di donne che lavorano in settori caratterizzati da maggior fragilità aziendale (abbigliamento): e però, anche qui, la differenza tra nord e sud si fa sentire: per citare alcuni esempi, a Martellago (Venezia), le operaie dell’abbigliamento sono soggette a “mobilità forzata” ma rimanendo a livelli salariali contrattuali (800-900 mila lire), mentre nel “retrotterra” di Termoli gli stessi percorsi avvengono a un livello salariale che è poco più della metà del primo.

Naturalmente, fanno parte della “sotto-fascia debole” i vari tipi di lavoratori precari o stagionali, o quelli che non godono di diritti di cittadinanza. Ma, anche qui, le differenze geografiche sono significative: a Reggio Emilia, troviamo immigrati africani che lavorano sì nei posti che nessun italiano accetta, ma con regolare paga e inquadramento contrattuale; così come a Rimini troviamo esempi di contrattazione sindacale avanzata sui rapporti di lavoro stagionale del turismo. In altre zone d’Italia (non solo al sud!) ciò non avviene.

In quali casi, nelle strategie di sussistenza, prevale il ricorso a *strumenti individuali* e in quali il ricorso a *strumenti collettivi*? Anzitutto, quando l’obiettivo prioritario è l’ottenimento del posto di lavoro la strategia individuale è quasi sempre “d’obbligo”, data la scarsa (non nulla!) incidenza del collocamento o di altri meccanismi di regolazione del mercato del lavoro. Questa strategia individuale comporta dunque il ricorso a “reti di relazioni”, familiari o simili; nel sud essa assume più spesso le caratteristiche del ricorso a meccanismi clientelari.

Ma, anche sul posto di lavoro, la strategia individuale è l’unica praticabile là dove, per la dimensione aziendale e/o per le condizioni locali, vi è *carenza di diritti sindacali e assenza dell’organizzazione sindacale*. In questi casi, il ricorso allo strumento sindacale, quando avviene, avviene tipicamente “ex post”, per la corresponsione dei trattamenti di fine rapporto: è allora *l’ufficio legale del sindacato* la struttura di “organizzazione collettiva” a cui si ricorre, su un terreno che però è di puro “risarcimento”.

Andando a vedere più da vicino i casi concreti da noi studiati, il panorama appare però più articolato, e i confini tra strategie individuali e collettive non risultano sempre netti.

Certo, esistono tipi abbastanza “puri” di azione individuale o di azione collettiva.

Le operaie dell’abbigliamento dell’area di Termoli non hanno a loro disposizione strumenti organizzati di azione collettiva. Anche operai e operaie stagionali del pomodoro a Nocera ricorrono a strategie individuali, in particolare a forme peculiari di “scambio” con l’azienda, che ha bisogno di “gonfiare” le presenze per ottenere maggiori sussidi Cee, così come i lavoratori hanno interesse a farlo per ragioni previdenziali; ne nasce un accordo in cui ambedue guadagnano qualcosa, ma (non c’è bisogno di dirlo) è l’azienda a guadagnare di più.

All’opposto, in un’azienda come l’Alfa di Arese, l’operaio dequalificato, nelle sue “strategie di sussistenza”, si basa (almeno per ora) sul sindacato, che lo tutela in particolari questioni come i ritmi di lavoro.

Ma molti sono i casi “misti” o contraddittori. Alla Sud Automazione (una ditta che, malgrado il nome pomposo, fa immissione di dati su computer), a Noci (Bari), dove il mercato del lavoro è più debole, nessuna delle addette osa puntare sul sindacato, mentre ciò è avvenuto nel capoluogo di Bari, dove però sono state tutte licenziate (senza che ciò abbia significato in genere il passaggio alla disoccupazione). Sempre nella zona di Bari, nel lavoro stagionale ortofrutticolo si può ottenere il posto di lavoro sia attraverso il collocamento sia attraverso il “caporale”; così come sul posto di lavoro a seconda dei casi è il delegato (quando c’è) o il caporale a occuparsi dei problemi delle lavoratrici (ma solo con l’azione del delegato si riesce a farsi pagare gli straordinari).

Anche la Fiat, a Termoli come a Torino, rientra in questi “casi misti”. Certo, la tutela contro i ritmi di lavoro eccessivi, quando esiste, passa attraverso l'applicazione degli accordi sindacali; ma ogni strategia salariale passa prevalentemente attraverso la via individuale, che - per il maggioritario operaio dequalificato - consiste essenzialmente nell'esser sempre disponibile allo straordinario.

Dunque, anche nelle “strategie di sussistenza” il ricorso a strumenti individuali occupa un largo spazio, non solo nella fascia più debole ma anche in quella relativamente più forte: esso però, più che una scelta, è una necessità, un arrangiarsi con “mezzi surrogatori” in situazioni dove il sindacato (per la sua assenza o per la sua debolezza, spesso dovuta a fattori strutturali o legislativi) non è in grado di garantire nemmeno gli obiettivi elementari relativi al salario o al posto di lavoro.

le “strategie ricche”

Esse sono tipiche di lavoratori per i quali il posto di lavoro e un salario “adeguato” sono relativamente garantiti; che dispongono cioè di un grado di controllo superiore alla fascia precedente per quanto riguarda questi aspetti-base della loro condizione. Diviene allora prioritario il conseguimento di un controllo su altri aspetti. Le scelte prioritarie che ne conseguono possono essere ricondotte a due “modelli” (che, diversamente dal caso precedente, non corrispondono a diversi livelli di forza contrattuale, ma sono riconducibili a modelli culturali diversi, anche se non reciprocamente esclusivi):

- strategie prevalentemente orientate verso *autonomia/crescita professionale*, in cui gli aspetti di cui viene privilegiato il controllo sono i *contenuti della prestazione, i processi formativi* (nella loro dimensione professionale-aziendale), la *mobilità interna ed esterna* vista in termini di avanzamento professionale; ad essi viene spesso sacrificato il controllo sull'orario;

- strategie prevalentemente orientate alla costruzione di un *rapporto più libero e articolato tra lavoro e vita*, che si può esprimere sia in un maggior tempo libero dal lavoro sia in un itinerario lavorativo più variegato: esse privilegiano allora il controllo su aspetti quali *l'orario di lavoro, i processi formativi* (visti però in termini meno strettamente professionali), la *mobilità esterna* vista come possibilità di passaggio tra lavori diversi anziché in termini prevalenti di crescita nella medesima professione.

Chi sviluppa “strategie ricche”? Anzitutto, naturalmente, lavoratori con professionalità elevata o comunque “spendibile sul mercato”, che cioè costituisce una loro risorsa disponibile e non dipende interamente da quella particolare collocazione in quella particolare azienda. Ma, ancora una volta, a parità di livello professionale, è più facile che si sviluppi una strategia “ricca” al nord che al sud, è più facile per un uomo che per una donna.

La professionalità è una risorsa importante per una strategia “ricca”: ciò non significa che essa sia sempre utilizzata in quello che abbiamo chiamato il “modello di crescita professionale”; può anche esserlo in funzione dell'altro “modello”. Emblematico il caso di due giovani lavoratori, fortemente professionalizzati, di una piccola fabbrica modenese che progetta e costruisce robots e altri automatismi: il primo vede il suo futuro in termini di crescita professionale nel ramo (eventualmente, arrivando a un ruolo imprenditoriale); il secondo pensa di sfruttare la sua professionalità ancora per 5 o 6 anni, e poi “andare a fare la guardia forestale in Corsica” o comunque fare un lavoro che gli consenta di stare con i cavalli e nella natura.

Le strategie ricche non sono esclusive di figure ad elevata professionalità: esse si ritrovano spesso anche in giovani che fanno lavori dequalificati, purché la pressione delle condizioni familiari non li costringa fin da ora a “strategie di sussistenza”. E' il caso dell'operaia dell'Alfa che vede il suo attuale lavoro come transitorio in attesa di un lavoro agricolo di conduzione di una fattoria (dello zio). O è il caso abbastanza emblematico di due giovani meridionali, che attualmente svolgono lavori stagionali e mal pagati nel settore del pomodoro, ma che svolgono quella che loro chiamano “attività di volontariato”, e che è in realtà un'assistenza al disbrigo di pratiche ecc., svolta per conto del Psi locale: a partire da questo, essi pensano di laurearsi e di intraprendere una carriera politica e professionale insieme.

Quanto agli strumenti utilizzati, quelli individuali hanno in questo caso un particolare (ma non esclusivo) rilievo: ed è naturale, perché si tratta di itinerari “meno standardizzabili” dei precedenti, e che quindi contengono comunque un forte elemento di gestione individuale. Il ricorso agli strumenti individuali, che nelle strategie di assistenza era frequente soprattutto nelle fasce più deboli e che compariva come un surrogato a cui era necessario ricorrere in mancanza di altro, qui è per così dire più connaturato alle strategie.

Connaturato, non autosufficiente. La riprova sta nel fatto che il riferimento allo strumento sindacale è frequente, assai più di quanto si potesse pensare, anche in figure tecnico-professionali elevate.

Esso può essere ricondotto a tre forme principali.

La prima è quella che potremmo definire come “forma debole”: in essa il sindacato fornisce una sorta di “base di garanzia”, indispensabile per poter sviluppare una strategia di crescita professionale. Il ruolo principale svolto dal sindacato, in quest’ottica, riguarda la definizione e contrattazione di un inquadramento adeguato, ma può anche riguardare la contrattazione di forme di salario variabile che riducano la “discrezionalità salariale” della direzione. Esempi di questo genere li abbiamo ritrovati in interviste di tecnici della Rai (sedi periferiche), dello Csata di Tecnopolis (Bari), di vari lavoratori delle banche, di alcuni operai qualificati e tecnici di fabbriche genovesi.

La seconda è un’accezione più “forte”, in quanto la possibilità di crescita professionale dipende direttamente da un’iniziativa sindacale di trasformazione dell’organizzazione del lavoro: è il caso del Petrolchimico di Porto Marghera.

Infine, è ricorrente e diffusa l’espressione di esigenze di interventi contrattuali del sindacato in materie come odi, inquadramento, struttura salariale, ecc., giudicati necessari per aprire possibilità concrete di sviluppo professionale, e di cui ci si lamenta che non vengano fatti, o che vengano svolti in modo inadeguato.

alcune osservazioni ulteriori
sul lavoro autonomo

Le interviste svolte contribuiscono a smentire il luogo comune per cui il lavoro autonomo sarebbe sempre “un gradino più su” del lavoro dipendente e costituirebbe quindi implicitamente lo sbocco desiderato, il “salto qualitativo” in una condizione sociale migliore.

Da un lato, ritroviamo al sud molti casi di lavoro autonomo “povero” e precario, a cui si ricorre per necessità in mancanza di posti di lavoro dipendente stabile, in una prospettiva strategica il cui esito massimo è quello di divenire dipendente del pubblico impiego.

Dall’altro, per molte figure a elevata professionalità, che agiscono in condizioni favorevoli di mercato del lavoro, il lavoro autonomo è un’alternativa sempre possibile, ma non “privilegiata”, che può anche essere una tappa transitoria verso un lavoro dipendente di grado più elevato. E’ sintomatico il fatto che, nella citata fabbrica modenese di robots, la proposta fatta alle figure più qualificate di diventare soci sia caduta nel vuoto (“perché non tutti eravamo d’accordo”), anche se non è escluso un suo accoglimento in futuro.

Le strategie ricche “bloccate”

Sono abbastanza frequenti casi di lavoratori che hanno superato la situazione in cui posto di lavoro e salario sono obiettivi da conquistare o riconquistare continuamente, hanno una buona professionalità, ma non sono in grado di sviluppare una “strategia ricca” perché “bloccati” da una serie di condizioni. Per fare alcuni esempi, è il caso del progettista dell’Alfa le cui prospettive sono azzerate dalla ristrutturazione della progettazione con l’ingresso della Fiat, e la cui età rende impraticabile la ricerca di altre vie. 0 il caso del tecnico Rai di Bari, che in azienda è al tetto della carriera e sul mercato del lavoro locale non trova sbocchi adeguati corrispondenti alla sua qualificazione. La situazione “bloccata” sembra diffusa nel pubblico impiego, dove al sistema di “garanzie”, che includono anche automatismi di carriera, non fanno riscontro (in molti casi) possibilità di cambiamento nel senso di un effettivo arricchimento professionale e di una soddisfacente autonomia nel lavoro.

la posizione delle donne

Abbiamo già visto prima come una parte consistente delle lavoratrici si collochi nella fascia più debole delle “strategie di sussistenza”, sia in termini di precarietà del posto di lavoro che di inadeguatezza del salario. Esiste però un’ampia fascia di donne la cui collocazione lavorativa offrirebbe teoricamente le condizioni di partenza per una strategia “ricca”, e cioè un posto di lavoro e un salario relativamente garantiti: pensiamo soprattutto alle impiegate che lavorano non in studi professionali e simili, ma in aziende consolidate, dell’industria o del credito, o in certi settori del pubblico impiego. Non va dimenticato, inoltre, non solo il crescente livello di scolarità femminile, che ha superato quello maschile, ma la presenza, crescente anche se minoritaria, delle donne in percorsi scolastici “tecnici”, prima appannaggio esclusivo dei maschi.

Certo, abbiamo trovato qualche caso di lavoratrici che, superando difficoltà e discriminazioni, stanno sviluppando strategie professionali non molto diverse da quelle maschili: è il caso di una ingegnere della Nuova Pignone di Bari o di una dirigente dello Csata di Tecnopolis, sempre a Bari.

Ma per la maggioranza la situazione è diversa: la possibilità di sviluppare una strategia “ricca” è spesso bloccata da un duplice ordine di condizionamenti, aziendali e familiari.

Il meccanismo è efficacemente esposto da un’impiegata dell’Ansaldo: per far carriera bisognerebbe lavorare in settori come il marketing dove “si va fuori” anche per qualche giorno, ma la

maggior parte delle donne non possono per ragioni familiari; in realtà, anche quelle che non hanno vincoli familiari l'azienda non le sceglie.

Se non si tratta sempre di “andare fuori”, la carriera professionale aziendale richiede comunque una disponibilità al prolungamento dell'orario che alle donne è in genere preclusa dalla “doppia presenza”.

Resterebbe allora teoricamente la possibilità del secondo tipo di strategia “ricca”, quello non imperniato sulla crescita professionale ma su un diverso rapporto tra lavoro e vita. È quello che conta di fare un'impiegata della Elsag di Genova: “il mio progetto (che la direzione ancora non sa) è di chiedere il part time; sono stanca: dopo il lavoro ho il figlio e non ho mai tempo per me ... voglio dedicarmi ad altre cose: tennis, letture ... sono in discussione con mio marito, che lavora qua, perché vorrebbe chiederlo lui”.

Ma non tutte possono “aprirsi un varco” nel sistema degli orari. L'impiegata dell'Ansaldo, già citata, dice “il part time non lo chiedo, finché c'è tanta cassa integrazione in giro”. Altre non possono permetterselo per ragioni salariali; per altre, il tempo così ottenuto sarebbe semplicemente riempito dal lavoro domestico; altre infine lavorano in situazioni dove la possibilità di ottenere il part time non esiste di fatto.

Ci siamo limitati a poche esempi sparsi. Ma già da questi emerge come - a parità di titolo di studio e collocazione lavorativa - la possibilità per la donna di sviluppare una strategia “ricca” richiede una capacità di “controllo” e di intervento trasformatore su una serie di variabili più ampie che non per il maschio, e non tutte interne al luogo di lavoro: in questo quadro, il problema dei *tempi* assume una rilevanza decisiva.

La “domanda politica” implicita nelle strategie di controllo

Abbiamo già detto all'inizio cosa intendiamo per “domanda politica implicita”, e qual è il rapporto (indi retto ma non arbitrario) che essa ha con i risultati della ricerca. Proviamo ora a entrare nei contenuti, a vedere — sia pure per accenni schematici — a quali terreni di iniziativa politica “alludano” i problemi incontrati dai lavoratori nelle loro strategie di controllo.

Non ragioniamo qui su una prospettiva strategica più generale, che dovrebbe puntare a mettere un numero crescente di lavoratori nella condizione di poter sviluppare strategie “ricche”, avendo risolto i problemi di sussistenza. Ci manteniamo in una prospettiva più immediata, che parta dai problemi che i lavoratori incontrano nelle strategie di controllo che *già oggi* concretamente sviluppano, “povere” o “ricche” che siano, prescindendo quindi da loro esigenze e aspirazioni più lontane.

Partiamo dalle strategie “di sussistenza”. I problemi incontrati dai lavoratori nello sviluppo di tali strategie rinviano a molteplici terreni di iniziativa politica e sindacale.

In primo luogo, essi rinviano a *politiche dell'occupazione e di governo del mercato del lavoro*, che intervengano sulle condizioni strutturali che costringono molti lavoratori a strategie di sussistenza nella loro forma più “povera”, di conquista/riconquista continua di un posto di lavoro, e che intervengano sui meccanismi istituzionali in modo da evitare la necessità del ricorso a strategie individuali “di arrangiamento” spesso umilianti, costose e non sempre efficaci (i canali clientelari).

In secondo luogo, essi richiedono un'iniziativa sul terreno dei *diritti*: sia per l'estensione a tutte le aziende di diritti già oggi riconosciuti in parte di esse, sia per il rilancio e l'applicazione concreta di diritti già in parte riconosciuti ma disapplicati (ad es. in materia di tutela della salute).

Inoltre, essi rinviano anche al terreno delle *istituzioni scolastiche e formative*, visto che l'insufficiente scolarità è uno dei fattori che costringe anche molti giovani a strategie di sussistenza nella loro forma più debole.

Infine, ovviamente, essi indicano l'esigenza della *costruzione di una presenza sindacale* in vaste aree finora “sindacalmente sguarnite” del lavoro dipendente.

Anche le “strategie ricche”, malgrado il loro carattere più “individualizzato”, propongono spunti non meno rilevanti di iniziativa politica.

Il primo terreno a cui esse “alludono” è quello della *democrazia industriale* in senso lato: cioè lo sviluppo - sia sul piano contrattuale che su quello legislativo-istituzionale - di *spazi decisionali riconosciuti* per i lavoratori nelle aziende.

Un secondo terreno importante è quello della *formazione*: la disponibilità di strumenti di formazione efficaci, l'accesso ai quali non sia deciso in modi arbitrari o discriminatori, è un elemento decisivo (pur con contenuti e funzioni diverse) sia per strategie “lavoro-centriche” di crescita professionale sia per quelle più “movimentate” e articolate.

Inoltre, queste strategie pongono il problema della definizione di *nuovi diritti*, diversi da quelli “elementari” di cui parlavamo poc’anzi: per fare un solo esempio in proposito, possiamo indicare il terreno aperto dalla proposta di legge delle donne comuniste sui tempi.

Infine, queste strategie pongono al sindacato problemi di *ridefinizione della struttura contrattuale*, in modo da creare un raccordo e una complementarità tra terreno della contrattazione collettiva organizzata e spazi (riconosciuti e retti da regole, anziché dal caso o dalla discrezionalità delle direzioni) di contrattazione diretta (individuale o di gruppo) da parte dei soggetti interessati.

Questi pochi, schematici accenni non raccolgono certo la ricchezza di spunti e problemi politici offerti dal materiale della ricerca, e tanto meno pretendono di esprimere una sorta di “programma politico”: essi sono piuttosto una sorta di “esercitazione”, una esemplificazione di un *modo di ragionare* su aspetti della realtà oggettiva e soggettiva dei lavoratori, quali possono emergere da un’inchiesta, e di un *metodo di costruzione della linea politica*, in cui il “riferimento di classe”, al mondo del lavoro dipendente, non venga abbandonato, ma venga liberato da formule liturgiche e schemi ideologici, e riparta da analisi concrete della situazione concreta.

divagazioni sulla nuova fase della razionalizzazione occidentale

Questo saggio è stato scritto nel 1987: era una sorta di riflessione/divagazione teorica stimolata da una serie di ricerche sugli impiegati, organizzate dalla Fiom, a cui avevo partecipato dal 1985 in poi, e che avevano riguardato la *Olivetti*, una serie di *aziende emiliane e lombarde della meccanica agricola*, infine una serie di *aziende metalmeccaniche milanesi*, caratterizzate da una forte presenza impiegatizia. Viene pubblicato qui per la prima volta, così com'era stato scritto allora: mi son limitato ad aggiungere una "postilla di aggiornamento".

Un'analisi più articolata dei risultati di quelle ricerche, con le proposte di politica sindacale che ne scaturivano, si può trovare in "Impiegati, tecnici, quadri: dalle quinte in scena", atti del Convegno CGIL Piemonte, primavera '88, *Ex Machina* n°9.

Queste note non si riferiscono specificamente alle ricerche, e quindi non sono strettamente "metalmeccaniche": si riferiscono comunque agli *impiegati del settore capitalistico* (industriale e terziario), e non agli impiegati della pubblica amministrazione.

1. L'impiegato: da lacchè a impiegato-massa a "lavoratore universale"

La prima funzione a venir assegnata a un lavoratore dipendente non-operaio, nella fabbrica capitalista, è, caratteristicamente, la funzione di *sorveglianza*. Altre funzioni, che poi diverranno tipico terreno delle mansioni impiegatizie, di carattere amministrativo o di carattere tecnico, sono inizialmente ancora incorporate nella figura dell'imprenditore, da un lato, o dell'operaio di mestiere, dall'altro.

L'impiegato nasce così su una funzione tipica del lavoro *improduttivo*, forse l'unica che possa esser definita tale, e che inoltre possa interamente esser vista (in termini marxiani) come necessaria al processo di valorizzazione e non al processo lavorativo.

Col crescere della dimensione aziendale, l'imprenditore *delega* a figure apposite di dipendenti una parte dei compiti prima da lui svolti direttamente: qui abbiamo la nascita della figura impiegatizia in un significato più pieno di quello del semplice sorvegliante.

L'impiegato come lavoratore che esercita funzioni (e poteri) delegati dall'imprenditore: una posizione di relativo privilegio sociale, un ruolo peculiare nel sistema sociale aziendale, che si sedimenterà nella "memoria storica" e quindi nella *coscienza di sé* degli impiegati, sopravvivendo a lungo in fasi successive, quando le sue radici oggettive saranno ormai scomparse (anche perché questa immagine continuerà a essere alimentata dai padroni, non solo con la "propaganda" ma col trattamento economico-normativo: in questo caso infatti la memoria storica impiegatizia ha prodotto non un "mito di resistenza" ma un "mito di integrazione")⁹⁹.

Il *taylorismo* compie un altro passo nella costituzione dell'impiegato industriale nella sua "forma moderna", assegnando a impiegati funzioni che prima erano incorporate nelle figure operaie qualificate: il passaggio dell'organizzazione del lavoro dalla forma *empirica* a quella *scientifica* determina un processo di "separazione" di queste funzioni, che vengono ora assegnate a "specialisti".

L'impiegato nella sua forma moderna nasce così da un processo convergente di delega di poteri "dall'alto" e di sottrazione di compiti ai livelli bassi, a partire dal principio tayloristico della separazione tra ideazione/direzione, da un lato, ed esecuzione, dall'altro.

Questi processi si sviluppano parallelamente alla crescita della dimensione aziendale e all'avvento della grande produzione di serie: così, al compimento di questo processo, non solo risulta definita la figura impiegatizia nelle sue varie articolazioni, ma essa compare come figura *di massa*, le cui caratteristiche di prestazione presentano (in larga misura) i requisiti per applicare anche ad essa quel *taylorismo* (divisione spinta del lavoro, collegata alla separazione tra direzione/ideazione ed esecuzione) che aveva contribuito a farla emergere come figura autonoma.

Già tra le due guerre, e ancor più nel secondo dopoguerra (grazie anche allo sviluppo di nuovi mezzi tecnici), si sviluppano così processi di meccanizzazione e di "taylorizzazione" del lavoro impiegatizio, da cui emerge, tra l'altro, una vera e propria figura di "*impiegato-massa*" (spesso, anche se non sempre, di sesso femminile). Ma questi processi sono, tra gli impiegati, meno compatti e pervasivi che tra gli operai: la soglia dimensionale minima per l'esistenza di un lavoro impiegatizio "di massa" è più alta, le aree di lavoro impiegatizio "non taylorizzabile" (per il suo contenuto tecnico e/o per il suo ruolo politico) sono più ampie che nel lavoro operaio, inoltre, il trattamento economico-normativo

degli impiegati rimane spesso (almeno in situazioni come l'Italia) deliberatamente “di miglior favore” rispetto a quello operaio. Tutto ciò facilita la sopravvivenza del “mito impiegatizio” anche in fasi di taylorizzazione e di relativa “proletarizzazione” degli impiegati¹⁰⁰.

Ma la nuova fase tecnologica, caratterizzata dall'introduzione generalizzata dell'informatica nel processo di produzione industriale, non costituisce semplicemente “l'ulteriore passo” di un processo di razionalizzazione che sviluppi, magari esasperandoli, i caratteri della fase precedente: esso segna una profonda trasformazione, all'interno della quale la figura dell'impiegato assume un significato nuovo.

L'informatica segna una sorta di “fase suprema” del processo di razionalizzazione, inteso nel senso ampio, sociale complessivo, della “razionalizzazione occidentale” weberiana (e non, come spesso accade, nel senso ristretto, aziendale, in cui è quasi sinonimo di Osl e taylorismo): in questa fase, il lavoro umano si presenta, anche materialmente, immediatamente, nella sua essenza universale astratta di *elaborazione di informazioni*, e il processo di trasformazione materiale viene (almeno “al limite”) integralmente assorbito dalle macchine. Ma allora potremmo dire che “tutto il lavoro diventa impiegatizio”: quella che era (almeno in apparenza)¹⁰¹ una *caratteristica peculiare del lavoro impiegatizio* diviene ora una *caratteristica universale del lavoro*.

L'impiegato diviene così “lavoratore universale”, ma con ciò perde definitivamente, e in modo visibile, ogni sua caratteristica di strato sociale “diverso”, relativamente privilegiato. Gli impiegati vengono così a essere figure collocate, insieme ad altre di denominazione diversa, lungo un *continuum* di compiti di elaborazione di informazioni caratterizzati da gradi diversi di complessità e di autonomia.

E' probabile che tutto questo si rifletta anche in termini di “coscienza di sé”, dal momento che questo processo di “universalizzazione” e di “spoliazione dalla specificità” della figura impiegatizia interviene su una soggettività già profondamente segnata dalla fase prolungata di “razionalizzazione tayloristica”, e in cui quindi la memoria storica dell'impiegato come ruolo privilegiato (ormai quasi un residuo arcaico) vedeva ridursi progressivamente la sua efficacia di “mito orientativo”¹⁰².

Nella fase nuova della razionalizzazione capitalistica occidentale, segnata dai processi di informatizzazione della produzione e della società in generale, la figura impiegatizia diviene la figura centrale del lavoro dipendente: anziché misurare le diverse figure del lavoro dipendente (come si faceva in passato) “per differenza” dal lavoro operaio, oggi si dovrà partire dal lavoro impiegatizio nelle sue varie articolazioni. Ciò non significa introdurre la categoria dell’“impiegatizzazione” con le stesse valenze unificanti (e in realtà semplificative e riduttive, già in passato) che ha avuto, nella cultura del movimento operaio, la categoria della “proletarizzazione”: l'estensione della categoria dell’“impiegato” a tutto il lavoro dipendente è legata a una definizione del lavoro impiegatizio al suo massimo livello di astrazione (l'impiegato come “lavoratore che manipola informazioni”), e quindi lascia aperta una vasta gamma di determinazioni concrete, che possono anche essere di grande rilievo sociale e politico, cioè costituire elementi di demarcazione profondi in termini di interessi, orientamenti, comportamenti.

2. calcolabilità e controllabilità

L'informatica è la tecnologia della razionalizzazione capitalistica *par excellence*. Altri mezzi (la macchina universale) portavano con sé “residui” di modi di produzione precedenti, di tipo artigianale, oppure (l'automazione rigida) erano irrimediabilmente parziali e si scontravano continuamente con le caratteristiche mutevoli della realtà, che tentavano invano di piegare a propria immagine e somiglianza¹⁰³.

100

Cfr. in proposito due “classici”: Siegfried Kracauer, *Gli impiegati*, Torino, Einaudi 1984, e C. Wright Mills, *Colletti bianchi*, Torino, Einaudi 1966.

101

“In apparenza” perché l'elaborazione di informazioni è *sempre* stata, in ultima analisi, l'*essenza del lavoro*, anche del lavoro “manuale”: solo che in quest'ultimo avviene attraverso la mediazione dei materiali. Incidentalmente, è stata questa “apparenza” a far nascere il mito della “fabbrica senza uomini”: dall'ipotesi (fondata) della possibilità di assorbimento nelle macchine del lavoro manuale si faceva derivare la scomparsa dell'operaio; invece, una volta assorbite nelle macchine le operazioni manuali, sono rimaste (e sono venute in piena luce) le dimensioni “intellettuali”, di elaborazione delle informazioni, del lavoro operaio, fino ad allora nascoste nelle pieghe delle operazioni manuali.

102

Se mai, l'elevata “immagine di sé”, che caratterizza anche oggi certi strati impiegatizi, è legata a una sorta di “autonomia da libero professionista” (si vedano certe figure ad es. di informatici), più che all'idea di godere di forme delegate dall'alto di potere e status.

103

Oggi, la frase di Henry Ford I, “il cliente può scegliere il colore della macchina, purché sia nero”, anziché suonare espressione emblematica del potere capitalistico sul mercato, suonerebbe velleitaria e un po' patetica come la frase attribuita dalle barzellette ai vecchi

L'informatica è essa stessa figlia della razionalizzazione capitalistica, anziché essere "sussunta" da essa; e va ben al di là della dimensione aziendale della razionalizzazione, perché è *pervasiva*, applicabile a tutto il tessuto dei rapporti sociali e non solo al processo lavorativo. L'informatica è la tecnologia della *calcolabilità* dei rapporti sociali e non solo del processo lavorativo. La sua applicabilità (e la sua crescente applicazione concreta) a sfere "private" e comunque lontane dal processo di produzione diretto, *rende "calcolabile" un'area sempre più ampia di comportamenti e di relazioni*: calcolabili anche "soggettivamente", per chi *usa* direttamente i mezzi informatici, e "oggettivamente" per chi non li usa direttamente ma orienta una porzione crescente di comportamenti e relazioni in base a dati che sono il frutto del loro uso. Questa seconda categoria di persone è, naturalmente, molto più ampia della prima (anche se questa si estende in modo sempre più rapido), e, all'interno della prima, varia enormemente l'estensione e la qualità degli ambiti di uso attivo dei mezzi informatici.

E' da queste differenze che possiamo misurare il problema della *controllabilità*, dell'uso dell'informatica non solo per *calcolare* ma per *controllare* comportamenti e relazioni. I due termini non sono sinonimi, la calcolabilità è una condizione necessaria ma non sufficiente per il controllo. La calcolabilità può essere reciproca ed "egualitaria": un certo grado di prevedibilità reciproca dei comportamenti è spesso alla base di rapporti tipicamente "paritari", ad es. di amicizia. Il controllo, cioè la capacità di *esercitare un'influenza regolatrice sul comportamento di altri*, quando non sia fondato (cosa assai rara) su *puri* rapporti di forza, si fonda anche su *un'asimmetria nella calcolabilità*: questa può esprimersi sia in differenze nella capacità di calcolo rispettiva ("il mio calcolo investe più variabili del tuo") sia in una relazione "a senso unico" ("io calcolo te, ma tu non calcoli me"). Come sempre, queste asimmetrie non sono determinate dalle tecnologie in quanto tali, ma dal contesto sociale in cui avviene il loro uso e dalle *disuguaglianze*, di *conoscenze* come di *potere*, che lo caratterizzano.

Naturalmente (anche in questo caso, come sempre) le disuguaglianze si presentano, a prima vista, come determinate dalla tecnologia stessa: come differenze di "sapere", tra chi conosce e chi no, come esclusione della maggioranza dovuta alla *complessità* della tecnologia stessa.

Nel caso dell'informatica, quest'"apparenza", particolarmente forte e "convincente" al suo sorgere (con le relative mitologie del computer), è in realtà un velo particolarmente sottile: a partire dalla relativa economicità dei suoi strumenti, dalla relativa facilità di apprendimento del suo "linguaggio elementare", e dalla sua stessa straordinaria "pervasività/egemonia culturale", l'informatica è il più potente strumento (potenziale) di *estensione delle conoscenze*, di abbattimento di "barriere tecniche" all'acquisizione/diffusione di informazioni. La natura *sociale* di queste barriere tenderà quindi a emergere con più chiarezza, con la progressiva diffusione di una "cultura informatica generale".

Ancora una volta, ciò si manifesta fin da ora in modo emblematico nella figura dell'impiegato: il suo *password*, o il tesserino magnetico, da cui viene definito ciò che può chiedere al calcolatore e ciò che non può chiedere (anche se gli potrebbe servire, anche se lui sa che "nel calcolatore c'è"), sono una sorta di "numero di matricola sociale", che definisce - più esattamente di qualsiasi qualifica formale o di qualsiasi livello di inquadramento e di salario - la sua collocazione nel sistema sociale aziendale e nella sua gerarchia sociale.

Tutto ciò non significa adottare una linea di previsione ottimistica sulla realizzazione pratica delle "potenzialità democratiche" dell'informatica¹⁰⁴. Al contrario, le condizioni (sia "strutturali" che "congiuntura- li") del contesto sociale, in cui è avvenuto il suo ingresso massiccio nella produzione, hanno fatto di essa uno strumento potente di consolidamento (o di parziale ricostituzione, là dove le lotte sociali e "turbolenze del mercato" l'avevano fatto traballare) di un potere gerarchico e delle sue capacità di controllo sociale, dalla fabbrica alla società. Gli sviluppi nell'uso concreto dell'informatica nascono quindi con un pesante marchio *centralistico/autoritario* e potenzialmente "totalitario".

Ma questo marchio non è indelebile, e la prospettiva di una sua cancellazione è legata alla contraddizione tra "*potenziale generalizzazione delle conoscenze*" e loro "*appropriazione privata*"¹⁰⁵. Che questa contraddizione "concettuale" diventi una contraddizione sociale reale, non è inevitabile (diversamente

pianificatori del socialismo reale: "la realtà non corrisponde al piano? tanto peggio per la realtà".

Su questa problematica, cfr. Luciano Gallino, *Informatica e qualità del lavoro*, Torino, Einaudi 1975.

In realtà, gli sviluppi avvenuti nei cinque anni da quando sono state scritte queste note mostrano che lo schema autoritario-centralizzatore di utilizzo dell'informatica è andato almeno parzialmente in crisi, anche prima del previsto, a causa di altri tipi di contraddizioni, di cui si parla diffusamente nei precedenti capitoli di questo libro: in sostanza, l'informatica, anziché permettere ai vecchi modelli organizzativi "centralistici" di far fronte alle "nuove variabilità" dell'ambiente, ha accelerato i processi di crisi/trasformazione di tali modelli.

da quanto presupporrebbe uno schema dialettico marxista, che rivela in questo la sua matrice idealistica): nella sua possibilità di traduzione in conflitto sociale e spinta di trasformazione, l'impiegato ha un ruolo centrale, proprio perché vive, più di altri, questa contraddizione "allo stato puro"¹⁰⁶.

3. La "calcolabilità informatica" come tentativo di conciliare flessibilità e controllo l'informatica e la ricerca della flessibilità perduta

L'informatica non è semplicemente uno strumento più efficiente che si inserisca negli schemi pre-esistenti di organizzazione dell'impresa e di gestione della forza lavoro, per aumentarne la produttività. La sua introduzione rientra in una più generale *risposta a mutamenti, nell'ambiente*, interno ed esterno all'impresa, che avevano messo in crisi gli schemi organizzativi consolidatisi attraverso decenni¹⁰⁷.

Di questi mutamenti, talvolta sintetizzati sotto l'etichetta di "ambiente turbolento", sono particolarmente rilevanti quelli legati al grande sviluppo di conflittualità del lavoro dipendente, a cavallo degli anni sessanta e settanta (con i conseguenti elementi di crisi del modello di organizzazione del lavoro di matrice tayloristica), e quelli legati alle nuove condizioni di concorrenza e di mercato (con la conseguente crisi del modello "rigido" di grande produzione di serie e delle forme di concentrazione produttiva ad esso collegate).

Queste spinte di trasformazione convergono (anche se non "armonicamente", ma portandosi dietro problemi non risolti ed esigenze contraddittorie) nell'imperativo della *flessibilità*, come criterio-guida nella ridefinizione (tuttora in atto, e con alternative aperte) dei modelli organizzativi dell'impresa¹⁰⁸.

Sul piano *tecnico*, l'informatica permette, in linea di principio, di risolvere quella che fino a prima era stata la *contraddizione tra produttività e flessibilità*: è la risposta dell'*automazione flessibile*, intesa nel suo significato più ampio, riferito non solo alla produzione di beni ma di servizi (alla produzione come alle persone). Ma essa non determina di per sé le soluzioni ai *problemi organizzativi nuovi* che si accompagnano alla "produzione flessibile" di merci e servizi, anche se ridefinisce l'ambito di vincoli e di possibilità delle stesse scelte organizzative¹⁰⁹.

autonomia e controllo: alla ricerca di un difficile (o impossibile?) equilibrio

Nel concreto processo lavorativo, il nuovo ruolo centrale della flessibilità significa, insieme, *variazioni più frequenti* e che *investono un numero più ampio di variabili*. Se, sul piano tecnico, le attrezzature informatizzate permettono, come s'è detto, di rendere tali variazioni compatibili con alti livelli di produttività, sul piano organizzativo si pone il problema della *allocazione della "gestione delle variazioni"*. Si riapre cioè una contraddizione tra accentramento e decentramento: le esigenze di flessibilità spingono a una "gestione ravvicinata" delle variazioni (quindi a scelte di decentramento, che "spostino verso il basso" ambiti decisionali), ma le esigenze di programmazione/controllo spingono in direzione opposta, per lo meno nella cultura organizzativa sedimentata nei modelli organizzativi prevalenti nel corso di decenni.

Anche su questo terreno, l'informatica offre una soluzione *tecnica*, ma, per questo stesso, *incompleta* cioè solo teorica se non si accompagna ad altre determinazioni. Essa permette infatti di realizzare al tempo stesso uno *spostamento verso il basso della gestione delle variazioni* (decentramento decisionale) e una *conoscenza centralizzata in tempo reale di tale gestione*, così da rendere possibile un eventuale, tempestivo intervento regolatore o correttivo.

106

Con ciò intendiamo che, nella condizione impiegatizia, tale contraddizione 1° è direttamente connessa a una posizione di lavoro dipendente, 2° è meno "mescolata" ad altri (e spesso più acuti) problemi di condizioni materiali immediate, ad es. problemi di gravosità della prestazione lavorativa, o problemi di "povertà" o di precarietà e mancanza di occupazione.

107

Sulle valenze più generali di questo processo, come *mutamento negli stessi patterns di mutamento*, cfr. Gert Schmidt, "New Technologies and new patterns of social organization and social change", mimeo, Bielefeld aprile 1987.

108

Su questi problemi, cfr. Federico Butera, *L'orologio e l'organismo*, Milano, Franco Angeli 1984.

109

"Ridefinisce", e non semplicemente "allarga" l'ambito: da un lato infatti essa apre possibilità nuove e più ampie, ad esempio grazie all'elaborazione di informazioni in tempo reale: ma dall'altro pone anche vincoli, ad es. in termini di formalizzazione delle procedure.

Si delinea così quella *autonomia controllata*, che sembra costituire sempre di più uno “spazio caratteristico” del lavoro dipendente nell’azienda informatizzata come effetto del tentativo di sintesi, operato con le nuove tecnologie, di flessibilità e calcolabilità¹¹⁰.

Ma di questa “autonomia controllata”, i mezzi informatici risolvono (almeno tendenzialmente) l’aspetto della “calcolabilità”, non quello della “controllabilità”, di cui, come s’è detto, la prima costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente.

Il *controllo* contiene infatti, inscindibilmente connessa con la dimensione *conoscitiva* del *calcolo*, la dimensione *sociale* dell’*autorità*: l’allocazione del controllo allocazione di potere. Indipendentemente dal grado di efficacia dei mezzi informatici nel permettere la calcolabilità di variazioni più frequenti e complesse nei processi, nei comportamenti e nelle relazioni all’interno del processo lavorativo, le strategie di flessibilità si trovano di fronte ai problemi sociali legati alla *riallocazione di autorità* che (in un modo o nell’altro) esse implicano.

Questi problemi sono riconducibili a due filoni principali:

-problemi legati alla *vischiosità* del sistema sociale aziendale e alle varie forme di resistenza “burocratica” alla ridefinizione di ruoli e procedure;

-problemi legati alla *non completa calcolabilità dei comportamenti del lavoro dipendente* nella misura in cui questi sono in parte “lasciati liberi” dai nuovi modelli organizzativi (a cui si aggiungono le possibili risposte conflittuali della forza-lavoro di fronte al mutamento, che possono andare sia nel senso della “resistenza” sia in quello dell’ “accelerazione/ampliamento”).

Entra in gioco, a questo punto, il problema del *consenso* (verso le strategie ma anche verso la struttura stessa dell’impresa, in particolare nel suo aspetto di struttura di autorità), come fattore di *auto-regolazione* dei comportamenti meno rigidamente predeterminati per via gerarchico-burocratica¹¹¹.

Ma il consenso che si richiede in questo caso al lavoro dipendente non è più il consenso “passivo”, cioè la *disponibilità a obbedire a un ordine*, bensì un *impegno nella gestione attiva degli obiettivi aziendali*, o meglio di quella (ristretta) *fascia di sotto-obiettivi* che rientra nel proprio ambito lavorativo¹¹².

Le cose diventano dunque assai più complicate, le soluzioni più difficili e forse impossibili; e ancora una volta l’analisi della posizione dell’*impiegato*, che nella visione corrente delle direzioni aziendali è tipicamente il “*lavoratore predisposto al consenso*”, può essere illuminante in proposito. Ma di questo più avanti.

i confini “flessibili” tra lavoro dipendente e lavoro autonomo

Dall’incontro tra le strategie di flessibilità e tecnologie informatiche nasce anche una più ampia gamma di scelte tra “cosa far dentro” e “cosa far fuori” all’azienda, tra *make or buy*: e queste scelte non riguardano solo i vari aspetti della produzione diretta, ma investono praticamente tutte le funzioni aziendali.

Le “opzioni di decentramento” possibili quindi si moltiplicano, la struttura e i confini aziendali divengono più flessibili e possono quindi variare più rapidamente in funzione di variazioni nelle strategie. L’allocazione delle funzioni e dei compiti tra “interno” ed “esterno” non è quindi più un dato, o un’opzione strategica fatta una volta per tutte o per lungo periodo, ma una decisione di politica aziendale soggetta a revisioni e mutamenti parziali frequenti.

Uno degli effetti di questo mutamento è di *rendere più fluidi* di prima *i confini tra lavoro dipendente e lavoro autonomo*, e di determinare *flussi di mobilità (nei due sensi)* che investono una *gamma di figure assai più ampia che in passato*.

In passato, infatti, il “mettersi in proprio” era una delle possibilità tipiche di *certe figure professionali*: alcuni tipi di operai con qualifica “esportabile”, utile nella grande come nella piccolissima

110

Cfr. ancora il già cit. saggio di Gert Schmidt sul concetto di “autonomia controllata”; e cfr. anche i “nuovi concetti di produzione” di cui parlano Kern & Schumann, op. cit.

111

Cfr. il già cit. saggio di Gert Schmidt, e cfr. anche - per una trattazione più precisa e articolata del “problema del consenso” - i capp. precedenti di questo libro.

112

Tra l’altro, affinché questi sotto-obiettivi risultino “dotati di senso”, diviene necessario ampliare le informazioni (in senso lato, riferito non solo ai contenuti ma agli strumenti) disponibili al lavoratore dipendente: questo è forse l’elemento centrale nella rinnovata importanza che la *formazione* assume nel nuovo contesto tecnologico-organizzativo (al di là degli aspetti direttamente legati all’esecuzione tecnica del lavoro).

azienda; alcuni tipi di impiegati che già in passato stavano ai confini tra il dipendente qualificato e il professionista.

Oggi, praticamente tutti i lavoratori dipendenti possono trovarsi di fronte a mutamenti nella loro condizione in direzione del lavoro autonomo, in seguito a mutamenti nelle strategie aziendali di allocazione delle funzioni tra interno ed esterno. “In direzione” del lavoro autonomo, perché proprio la fluidità di confini produce spesso *figure ibride*: il *consulente* che però lavora nell'*azienda*, con una mansione (talvolta di routine) collegata direttamente a quelle dei dipendenti, il “*dipendente*” che lavora a *domicilio* su un terminale.

Questo cambiamento è particolarmente rilevante per le *figure impiegatizie*: è infatti rispetto alle possibilità di decentramento delle loro funzioni e compiti che le nuove tecnologie (si pensi alla telematica) portano a un vero *salto di qualità*. L'operaio che lavorava “in proprio” per aziende piccole o grandi esisteva già da tempo, e al massimo cambia (e non di molto) la macchina su cui lavora (da macchina utensile tradizionale a macchina a controllo numerico). Il “consulente” che fa i lavori relativamente più di routine negli uffici progetto dell'Olivetti, o il progettista che (in proprio o come secondo lavoro) fa progettazione esecutiva di particolari per l'azienda da cui proviene o in cui tuttora lavora, o l'impiegata amministrativa che lavora a domicilio su un terminale, sono invece figure nuove, e altre ne sorgeranno finora non immaginate.

Da tutto ciò nascono problemi nuovi e peculiari. Il passaggio da lavoro dipendente a lavoro autonomo, assai spesso, non è il frutto di una strategia del lavoratore, ma è una scelta imposta dalla strategia di ristrutturazione aziendale. In realtà, già in passato talvolta era così (si pensi agli operai-imprenditori nati dai licenziamenti degli anni cinquanta). Ma oggi il passaggio può, più spesso di prima, e in particolare per gli impiegati, essere *reversibile*. Il percorso lavorativo può così essere un intreccio di momenti di lavoro dipendente e momenti di lavoro autonomo: talvolta, questo intreccio apparentemente caotico può in realtà comporsi in una progressione coerente di carriera professionale e di reddito; altre volte, invece, può significare solo che il lavoro dell'impiegato/a è in balia delle scelte mutevoli delle aziende.

Ma, se quindi i processi di mobilità sono spesso assai poco controllabili dai lavoratori interessati, essi non lo sono interamente neanche dalle aziende, che pure, spesso, li hanno innescati. Il diffondersi di tendenze al decentramento di certe funzioni può determinare una situazione nuova di mercato del lavoro in quel “segmento professionale”, che, con il crescere e consolidarsi di un tessuto “micro-aziendale”, può finire per costituire un vincolo (in termini organizzativi o anche di prezzi) per le stesse grandi aziende “promotrici”.

Infine, sono in parte nuovi e peculiari i *problemi di calcolabilità/controllabilità* che si pongono per le nuove forme di lavoro decentrato. Nel decentramento *produttivo* il controllo avveniva (e avviene) attraverso i meccanismi di mercato: e spesso questi sono risultati particolarmente efficaci, per cui non solo costava di meno “dare un pezzo fuori”, ma era più facile far rispettare le scadenze a una “boita” sperduta che a un reparto situato nel cuore dell'azienda. Anche, per fare un esempio, il nuovo “*impiegato amministrativo a domicilio*” può in teoria essere controllato (telematicamente) come quello situato nell'ufficio. Ma le mansioni del “*decentramento impiegatizio qualificato*” sono più difficili da calcolare e, quando sono svolte da lavoratori autonomi, mancano i meccanismi tradizionali di “controllo sociale ravvicinato”.

Anche le nuove forme di lavoro autonomo o semiautonomo, insieme alle nuove forme di organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda, spingono dunque a un *ripensamento/ridefinizione delle forme di calcolo e di controllo del lavoro*, rispetto a cui le nuove tecnologie offrono strumenti poderosi ma non determinano univocamente soluzioni. Il rapporto non risolto tra esigenze di flessibilità ed esigenze di controllo si ripropone anche su questo terreno.

4. Il “malconsenso” impiegatizio, ovvero contraddizioni nella cultura della razionalizzazione la “nuova formula” del controllo sulla forza-lavoro

Come conciliare flessibilità e controllo? Le tendenze verso nuove forme di “autonomia controllata” non devono far dimenticare che, dovunque è possibile, i padroni “ci provano alla vecchia maniera”.

E non sono pochi i casi in cui questa funziona.

La flessibilità che allora viene chiesta alla forza-lavoro è una flessibilità passiva, “a comando”, e la calcolabilità del comportamento lavorativo si presenta nella sua forma più elementare, fondata sull'obbedienza¹¹³.

Questa relativa flessibilità, che era già propria del vecchio taylorismo, può oggi essere incrementata dalle nuove tecnologie informatiche. La linea di montaggio resta quella, ma il computer dovrebbe permettere di realizzare senza intoppi un flusso produttivo assai più complesso e variegato di prima. Videoterminale più stampante sono, nel lavoro impiegatizio taylorizzato, uno strumento più flessibile (oltre che di ben più alta produttività) che i macchinosi intrecci di comunicazioni orali e scritte tipici della fase precedente.

Non è detto che queste aree di taylorismo vecchio e nuovo siano pure “sopravvivenze” destinate a scomparire. Non sono infatti limitate alle aree di “vecchia tecnologia”: il neo-taylorismo consiste appunto nel calare le nuove tecnologie nel vecchio schema di organizzazione del lavoro; le potenzialità delle nuove tecnologie ne risultano probabilmente sottoutilizzate, ma ciò può essere compensato dai vantaggi in termini “politici”, di controllo sulla forza-lavoro.

Né si tratta di caratteristiche proprie unicamente di aziende con filosofie tradizionalmente autoritarie: esse si ritrovano (con estensione variabile) un po’ dappertutto. Infine, non sono limitate al lavoro operaio dequalificato: anzi, trovano negli uffici (amministrativi) il loro campo di applicazione più generalizzato e persistente.

Comunque, esse *coprono solo una parte della realtà*: un’altra parte, oggi rapidamente crescente (anche se ciò non autorizza a estrapolare una sua futura “estensione totale”), è il terreno in cui si tenta di realizzare — tra molte oscillazioni, difficoltà, sperimentazioni diverse forme di *autonomia controllata*.

In ultima analisi, qual’è la logica di questi tentativi?

Da un lato, la ricerca di flessibilità, unita ad alcune caratteristiche delle nuove tecnologie, spinge ad allentare forme di controllo gerarchico “minuto” e ravvicinato, aprendo nuovi spazi di autonomia.

Dall’altro, si cerca di controbilanciare la potenziale perdita di controllo, che ciò comporta, in due modi tra loro combinati:

- attraverso la nuova, incomparabilmente superiore, “*calcolabilità sociale*”, resa possibile dalle nuove tecnologie;

- attraverso lo sviluppo del *consenso* come fonte di *autoregolazione* coerente con gli schemi di controllo dell’azienda¹¹⁴.

La *formazione* diviene un requisito indispensabile per “tenere insieme” questi aspetti. La sua nuova rilevanza strategica non è data dalle nuove tecnologie in sé, quanto dai nuovi modelli organizzativi in cui si cerca di applicarle. Un operaio “schiacciabottone” addetto a un impianto automatico, o un’impiegata “taylorizzata” addetta a un videoterminale, richiedono un *input* formativo limitatissimo. La parte più consistente di formazione aggiuntiva è invece legata all’ampliamento di conoscenze necessario per una gestione attiva delle varianze, nel quadro di un’autonomia controllata.

Più calcolabilità e più consenso, innestati su più *formazione*, sono dunque (con dosaggi diversi) gli ingredienti dei modelli di organizzazione del lavoro centrati sull’autonomia controllata.

ma l’impiegato si lascia calcolare?

Teoricamente, l’impiegato dovrebbe essere la figura ideale su cui sperimentare le forme di autonomia controllata. Da un lato, fasce abbastanza ampie del lavoro impiegatizio erano caratterizzate da questa condizione anche nella fase tecnologica precedente. Dall’altro, come s’è detto, l’impiegato sembra più naturalmente “predisposto al consenso”, mentre l’operaio sembra “predisposto al conflitto” (uno stereotipo, certo, ma non privo di fondamenti empirici) : per quest’ultimo, v’è l’istintivo timore che usi “contro l’azienda” eventuali margini di autonomia; per il primo, questo rischio sembra assai meno forte. Inoltre, per il suo livello di scolarità in genere più elevato, l’impiegato sembra più atto ad assorbire nuovi *inputs* formativi.

In realtà, la situazione risulta assai più complicata.

In primo luogo, l’impiegato non si lascia calcolare così facilmente. Sono numerosi gli esempi, citati nella letteratura sociologica, in cui l’informatizzazione del lavoro d’ufficio non ha dato (diversamente dall’informatizzazione del lavoro operaio) gli aumenti di produttività previsti, e questo perché non tutte le informazioni venivano “immesse nel sistema”, ma venivano in parte gelosamente

Più elementare, ma anche più fragile, perché la “facilità” del calcolo (tu farai così e così, lo prevedo perché te lo ordino e guai se non lo fai) fa spesso sì che non vengano sviluppati strumenti di calcolo più sofisticati, per cui quando l’obbedienza si spezza (o anche solo si incrina) i lavoratori diventano imprevedibili, “incalcolabili”: di qui la “figura di cretini” che fanno i padroni di stile autoritario di fronte all’inaspettato insorgere del conflitto. O, su un altro piano, si vedano le ipotesi fortemente semplificatrici sul comportamento del lavoratore, su cui si regge la forma “classica”, tayloristica, del cottimo.

custodite dai loro antichi “proprietari”. Questo può essere in parte dovuto al fatto che la “razionalizzazione tayloristica” non è stata, tra gli impiegati, così articolata e pervasiva come tra gli operai. Non va dimenticato, infatti, che a livello operaio il taylorismo non è stato solo “la linea di montaggio”, ma anche e soprattutto l’analisi del lavoro operaio *qualificato*, per “succhiare” il patrimonio autonomo di esperienza e conoscenza e incorporarlo nella “memoria” (usiamo qui il termine nella sua accezione informatica) della direzione aziendale¹¹⁵.

Un processo simile non sembra essere avvenuto in ugual misura per il lavoro qualificato impiegatizio. Una fascia di impiegati è rimasta così “proprietaria di informazioni” e della correlata autonomia, più di quanto non sia avvenuto nel mondo operaio, e ciò costituisce un elemento di vischiosità nell’informatizzazione degli uffici¹¹⁶.

Ma, se è vero che certe fasce impiegatizie non immettono nel sistema tutte le informazioni in loro possesso, ciò è anche un indice del fatto che il loro consenso non è poi così completo e scontato.

E infatti molte ricerche italiane recenti sugli impiegati¹¹⁷ mostrano, nei loro atteggiamenti, una coesistenza tra elementi di *consenso verso gli obiettivi di efficienza e competitività dell’azienda* ed elementi di *critica/opposizione alla direzione aziendale e alle sue politiche in tema di organizzazione del lavoro e di gestione del personale*. Vale dunque la pena di approfondire il significato di queste due fasce del rapporto tra impiegati e azienda.

il difficile rapporto tra “cultura della razionalizzazione” e “cultura della professionalità”

L’atteggiamento degli impiegati verso l’azienda sembra collocarsi tra due polarità.

Da un lato, la “cultura della razionalizzazione”¹¹⁸ sembra esercitare, tra gli impiegati, una egemonia più profonda, più solida e di più lunga durata che tra gli operai: gli imperativi dell’efficienza e della competitività vengono quindi assunti senza riserve, con i loro corollari in termini di innovazione tecnologica e razionalizzazione organizzativa.

Questo è un dato centrale, su cui però bisogna evitare di compiere forzature. In primo luogo, infatti, esso non costituisce più (ammesso che l’abbia costituita in passato) una discriminante tra impiegati e operai: anche per l’impatto dei processi di crisi/ristrutturazione dell’inizio del decennio ‘80, la cultura della razionalizzazione sembra aver fatto breccia anche tra gli operai. In secondo luogo, cultura della razionalizzazione non equivale negli impiegati a visione ottimismo-acritica di *tutti* gli effetti del progresso tecnologico e della razionalizzazione: ad esempio, assai più che tra gli operai, vengono attribuite al progresso tecnologico conseguenze negative sulle condizioni psicofisiche di lavoro (fatica e stress)¹¹⁹.

Dall’altro lato, nell’“immagine di sé” che ha l’impiegato assume un ruolo sempre più centrale il tema della *professionalità*. Elementi vecchi e nuovi, reali e ideologici, si saldano nel fare della professionalità, della crescita/ carriera professionale, un vero e proprio *mito orientativo* (“mito” non significa privo di fondamenti empirici), su cui misurare se stessi, valutare l’azienda e le sue politiche, elaborare aspettative e strategie.

La non sopita aspirazione a uno *status* distintivo, non più affidabile a una propria posizione privilegiata/elitaria nel sistema sociale aziendale, si proietta sulla professionalità. A questa “riformulazione in termini professionali” dell’immagine di sé contribuiscono due elementi di portata

115

Taylor passò i migliori anni della sua giovinezza a spiare i tornitori.

116

Più precisamente, si potrebbe dire che a livello operaio la “proprietà di informazioni” era ed è uno dei fenomeni tipici del mondo segreto dell’organizzazione informale, mentre a livello impiegatizio sono state lasciate sopravvivere ampie porzioni di tale proprietà anche nel mondo dell’organizzazione formale.

117

Cfr. le già cit. ricerche promosse dalla Fiom tra gli impiegati, negli anni 1985-87; ma anche altre ricerche più “accademiche”, di cui v’è un’utile rassegna in Nando Dalla Chiesa, *Il Giano bifronte*, Milano, 1985.

118

Su questo concetto, cfr. V. Rieser, “Cultura della razionalizzazione e relazioni industriali in Italia e in Germania”, *Inchiesta*, n°70, ottobre-dicembre 1985;

119

Cfr. le già cit. ricerche Fiom e, per un confronto con le posizioni operaie, cfr. la ricerca svolta dal Cles per conto dell’Isfol: *Lavoro e professionalità. Percezioni e rappresentazioni della cultura dei lavoratori*, Milano, Franco Angeli 1988. Gli impiegati come gli operai, però, tendono a vedere una correlazione *positiva* tra progresso tecnico e *qualificazione del lavoro*: gli stereotipi sugli effetti dequalificanti del progresso tecnico sembrano essere più diffusi tra sociologi e sindacalisti che non tra i lavoratori.

reale: l'innalzamento del *livello di preparazione scolastica* (a cui si aggiungono i crescenti *inputs formativi* aziendali), e la percezione di *nuovi spazi professionali* aperti, almeno tendenzialmente, dalle nuove tecnologie, dai processi innovativi di processo e di prodotto.

Ma la realtà è “al di sotto” di questa immagine, e questo divario viene attribuito (con una sorta di “corto circuito”, in cui elementi mitologici si saldano con elementi di critica reale) alle *politiche delle direzioni aziendali*: l'impiegato, così, si sente professionalmente sotto-utilizzato, non adeguatamente riconosciuto e remunerato, inserito in un contesto di organizzazione del lavoro “irrazionale” rispetto alla piena utilizzazione delle sue capacità. E' importante notare che questa immagine (sia pure con sfumature e accentuazioni diverse) si ritrova *a tutti i livelli e in tutte le aree* del lavoro dipendente impiegatizio: nell'impiegata “taylorizzata” degli uffici amministrativi come nel progettista o nell'informatico, nell'impiegato esecutivo come nel quadro.

La *formazione*, e le politiche aziendali in proposito, sono un “luogo emblematico” di tale contraddizione. Oggi, a livello impiegatizio, la formazione (sotto la forma di inputs in genere brevi e frequenti) è un *fatto di massa*, che investe settori ampi di impiegati (e, naturalmente, altri settori, anch'essi ampi, ne vengono esclusi o vi entrano in misura marginale). Essa compare, al tempo stesso, come la “riprova” di un esteso processo di crescita professionale, e come lo strumento attraverso cui la direzione aziendale regola le possibilità di accesso, i contenuti e i “ritmi” di tale crescita, in modi sostanzialmente incontrollabili dai lavoratori e quindi arbitrari.

In sintesi: la realizzazione, accettata e condivisa al livello “macro” del rapporto azienda/mercato e delle strategie aziendali complessive, viene criticata a livello “micro”, dell'organizzazione del lavoro e della gestione del personale. La critica a questi aspetti viene, spesso, mossa in nome della stessa “cultura della razionalizzazione”, e la politica aziendale in materia viene giudicata inefficiente e irrazionale¹²⁰.

Sia chiaro: tale contraddizione non nasce da un'errata interpretazione delle “potenzialità professionali” del processo di razionalizzazione. Non sta cioè ripetendosi ciò che talvolta è accaduto in passato, quando certi strati impiegatizi coltivavano il mito di una professionalità e di uno status sociale che gli erano ormai irrimediabilmente sottratti dallo sviluppo della grande azienda fordista-taylorista. Come abbiamo accennato, le nuove “potenzialità professionali” che l'impiegato percepisce nei processi di trasformazione tecnologico-organizzativa non sono una pura illusione.

In realtà, tra giudizio “macro” e quello “micro” si opera nella coscienza dell'impiegato un *mutamento di parametri*: il livello macro viene giudicato con i *parametri dell'azienda* (produttività, competitività, profitto), mentre quello micro viene giudicato con i *propri* parametri (piena utilizzazione delle capacità dei dipendenti, possibilità di sviluppo professionale). Per l'impiegato, la piena utilizzazione delle capacità professionali e lavorative è un *obiettivo* rispetto a cui *si misura la razionalità* delle scelte aziendali; ma, per l'azienda, essa è uno dei *mezzi* possibili, da utilizzare o meno, rispetto ad *altri obiettivi*.

Questo divario tra parametri, e tra le logiche sottostanti, è una delle forme in cui si manifesta l'*alienazione* del lavoro impiegatizio. L'apparente irrazionalità e inefficienza che l'impiegato percepisce nel suo contesto lavorativo immediato e in aspetti del suo trattamento professionale, riflettono il fatto che sono *altri* a decidere su queste cose, secondo *altri criteri* rispetto a quelli dell'impiegato.

Che la cultura della razionalizzazione e quella della professionalità entrino in contraddizione nella coscienza dell'impiegato, è quindi un punto di grande rilevanza teorica e politica¹²¹.

Non per questo è il caso di montarsi la testa. Certo, in un bello schema dialettico-meccanicistico, questo potrebbe essere il bandolo da cui snodare tutta la matassa delle contraddizioni, il punto su cui “far leva” per sviluppare una coscienza antagonistica. Più modestamente, esso può essere invece il terreno, reale e duraturo, su cui si fonda una *coscienza contrattuale*.

In altre parole: i parametri dell'azienda e quelli dell'impiegato, rispetto a organizzazione del lavoro e gestione del personale, sono “per loro natura” in contraddizione. Questo può essere il punto di partenza per una “lotta a morte” in cui uno dei due termini della contraddizione viene “tolto”¹²²; ma può anche essere il punto di partenza per un processo di lotta/contrattazione attraverso il quale si

120

In tutto il discorso su questi aspetti, ci basiamo largamente sulle interviste in profondità della già cit. ricerca Fiom all'Olivetti, che permettono di operare una “attribuzione di significato” più articolato anche alle risposte, inevitabilmente più schematiche, dei questionari.

121

Esso costituisce un aspetto specifico (e una delle radici) di quella più generale “ambivalenza politica” dell'impiegato, su cui cfr. interessanti osservazioni in Dalla Chiesa, op. cit.

122

definiscono di volta in volta punti di compromesso tra le due posizioni. Il “bisogno di contrattazione” che emerge dalle ricerche citate, il riferimento prevalente a forme di rappresentanza sindacale “di classe” e non a forme di “associazionismo corporativo”¹²³, assumono, in questa luce, un significato più pieno e non di semplice “stereotipo diffuso”.

Il che non significa escludere che, al di là delle lotte e dei compromessi contrattuali, la “nuova talpa” della coscienza impiegatizia possa continuare a scavare un po’ più in profondità ...

5. Una postilla di aggiornamento

Dal 1987 (quando sono state scritte le note che precedono) a oggi, molte cose sono cambiate: le trasformazioni organizzative di cui, allora, rintracciavamo alcuni indizi, sono oggi all’ordine del giorno, e stanno portando “lontano dal taylorismo” in termini forse più rapidi e più netti di quanto allora ipotizzassimo.

Gli impiegati sono anch’essi investiti in pieno da questi cambiamenti. E, a prima vista, non sembrano passarsela troppo bene. Per la prima volta, vediamo folti gruppi di impiegati *posti in cassa integrazione*: certo, questo è in parte dovuto alla nuova legge, che estende anche gli impiegati la Cig ordinaria; ma, spesso, è anche il preannuncio di una futura situazione di “*esubero*”. E tale condizione è divenuta già esplicita di massa in alcune importanti aziende in crisi; per non parlare delle ben note forme di *dimissioni incentivate*, che stanno, in molte aziende, determinando un “esodo strisciante” di impiegati o (è il caso Fiat) di capi.

Ma anche quelli che non sono coinvolti in tali processi, si sentono sempre più spesso *cambiare il terreno sotto i piedi*: come avviene anche in senso letterale alla Fiat, per quegli impiegati che vedono la loro scrivania trasportata, dall’ufficio relativamente “riparato” dove lavoravano prima, nel bel mezzo del casino delle linee o delle macchine; o come avverrà, sempre alla Fiat, per quegli impiegati che, arrivando nei nuovi, modernissimi stabilimenti al sud, non troveranno più la “palazzina” e dovranno sistemarsi nelle officine.

Il fatto che, sotto la pressione delle difficoltà congiunturali e - soprattutto - delle più aspre condizioni di concorrenza internazionale, si stanno intrecciando e sovrapponendo - in particolare nel caso degli impiegati - due ordini di processi:

- da un lato, i *processi di trasformazione organizzativa* di cui abbiamo abbondantemente parlato: che comportano rilevanti *mutamenti nella condizione professionale*, talvolta “di segno positivo” ma talvolta di segno opposto, e che possono anche determinare “*effetti di esubero*”: nella misura in cui, ad es., certi compiti di regolazione/controllo vengono incorporati nel lavoro direttamente produttivo, ne possono derivare effetti di riduzione dell’occupazione o di perdita di importanza professionale negli staff impiegatizi a cui prima tali compiti erano in parte affidati.

- dall’altro lato, abbiamo, per così dire, *gli “arretrati” della fase di razionalizzazione precedente*, da cui gli impiegati erano stati in parte “risparmiati”, anche per scelta politica: e allora tendono a scomparire le “sacche di bassa saturazione”, gli “uffici-doppione”, i ruoli gerarchici superflui, che avevano continuato a persistere, negli uffici, assai più che nelle officine.

Dunque, per gli impiegati, i processi di trasformazione in atto possono, assai spesso, presentarsi sotto la forma di *minaccia al posto di lavoro*, o di *peggioramento delle condizioni di lavoro* (ad es. maggiore saturazione), o nella forma - più “sottile” ma non per questo meno minacciosa - di *perdita dei “confini” e dell’identità professionale e di ruolo*. Questi aspetti di “rischio” si intrecciano con altri aspetti di “opportunità nuove” - ad es. di maggiori *spazi di autonomia e professionalità* legati a forme organizzative interfunzionali e di gruppo, all’allentamento di schemi gerarchico-burocratici - in *mix* che variano molto, non solo da azienda ad azienda, ma tra diverse aree impiegatizie all’interno di una stessa azienda. Può essere allora utile tentare di abbozzare a grandi linee una *tipologia*, non certo esauriente ma esemplificativa di alcune “situazioni tipiche” che tendono a crearsi nel vasto e variegato mondo impiegatizio¹²⁴.

Ma, come ben sapeva il vecchio Hegel (*Nota Bene*: “vecchio”, non “divino”), “tolto”, per qualche misteriosa ragione dialettica, equivale a “conservato”, e quindi ci si ritrova tra i piedi ciò che si pensava di aver levato di mezzo.

123

Non solo la stragrande maggioranza delle risposte giudicano il sindacato uno strumento utile e indispensabile, ma - in tutte le aziende considerate - la maggioranza assoluta sceglie la modalità “indispensabile per gli impiegati come per tutti i lavoratori dipendenti”, e solo un’esigua minoranza (che resta tale anche tra i capi e quadri) opta per associazioni professionali specifiche.

124

Diversamente dalle note che precedono, questa postilla non attinge a materiali di ricerca sistematica sugli impiegati: la tipologia che viene abbozzata è quindi largamente basata sulla situazione Fiat che conosco più da vicino.

Abbiamo anzitutto le molteplici aree impiegate che lavorano “a ridosso dell’officina”: con compiti sia tradizionalmente classificati come “amministrativi” (programmazione/avanzamento produzione, gestione materiali, approvvigionamenti, ecc.) sia “tecnici” (relativi all’organizzazione del lavoro - tempi e metodi, analisi del lavoro, ecc. - sia al funzionamento degli impianti: uffici tecnici di vario tipo, spesso collegati alla manutenzione). A questi va ovviamente aggiunto quel particolare settore impiegatizio costituito dai *capi intermedi* preposti al lavoro operaio.

Questa è l’area più direttamente investita dalle trasformazioni organizzative in atto nella produzione, e quindi più esposta agli effetti negativi, in termini di *occupazione e/o di posizione professionale*, derivanti dalla *parziale assegnazione al lavoro operaio diretto di compiti di regolazione/controllo* prima affidati a “specialisti” (impiegati o operai “indiretti”)¹²⁵: basti pensare alla nuova “logica di distribuzione” dei compiti relativi alla *qualità*, per non parlare dei compiti tradizionali dei *capi intermedi*.

Anche in questo caso, sarebbe riduttivo e semplicistico descrivere questi cambiamenti unicamente in termini di *riduzione dell’occupazione e dequalificazione*: tendono a emergere anche spazi professionali nuovi e nuove figure-chiave, e quindi possibilità nuove di avanzamento per gli impiegati “superstiti”; ma per coglierle sarà necessario abbandonare vecchi schemi di interpretazione e comportamento, sapersi muovere su terreni nuovi, con “confini” mutati tra lavoro impiegatizio e operaio, tra figure gerarchiche e non, con linee nuove di circolazione delle informazioni, ecc.

Nelle *aree di progettazione* può assumere particolare rilievo l’intreccio tra due processi di razionalizzazione, il “nuovo” e gli “arretrati del vecchio”. Da un lato, i nuovi schemi organizzativi spingono verso forme di lavoro *interfunzionale*, che superino vecchie barriere tra “aree specialistiche”, e di *lavoro di gruppo*, che superino vecchie “barriere gerarchiche”, così come verso forme di *rapporto più ravvicinato con la produzione*. Tutto ciò può aprire al lavoro di progettazione spazi nuovi e inesplorati, di autonomia/iniziativa e di maggior ricchezza di contenuti professionali, e anche una più ampia gamma di possibilità di sviluppo professionale, meno bloccato da barriere sia gerarchiche che “specialistiche”.

Ma tutto ciò avviene sotto una fortissima pressione verso una *riduzione dei tempi di progettazione/ingegnerizzazione del prodotto*, nella logica di una continua riduzione del “time to market”. E allora, ciò non solo tende a produrre intensificazione dei ritmi, aumento delle saturazioni, ma può portare a tentare delle “scorciatoie tayloristiche”, sotto forma di nuova *parcellizzazione del lavoro*: le nuove logiche interfunzionali e di lavoro di gruppo possono essere ristrette a poche figure di rango professionale/gerarchico elevato, sotto le quali lavora una massa di impiegati “semi-taylorizzati”.

Infine, un terzo “esempio tipico” può essere costituito dagli *uffici amministrativi*: contabilità, acquisti, paghe, ecc. Sono uffici quasi sempre caratterizzati dalla presenza di una vasta massa impiegatizia *femminile*, a basso livello di inquadramento, sotto il comando di *una gerarchia prevalentemente maschile*. Sono uffici dove, più che in altri, si è sviluppato nei decenni passati un *processo di razionalizzazione tayloristica*, di proceduralizzazione e divisione spinta del lavoro, alla cui logica è stato piegato anche l’uso delle nuove attrezzature informatiche. Ma, come sempre avviene nelle situazioni “taylorizzate”, si è parallelamente sviluppato un ricco *tessuto di lavoro informale*, con la correlata *“professionalità nascosta”*, non riconosciuta, delle lavoratrici teoricamente addette a una mansione esecutiva, ma che in realtà svolgono compiti di “micro-gestione”, “micro-regolazione”.

In una situazione del genere, l’introduzione delle nuove logiche organizzative potrebbe comportare rilevanti *“effetti liberatori”* della professionalità e della capacità di iniziativa, finora compresse e non riconosciute, delle impiegate, inclusa l’apertura di nuovi possibili percorsi di carriera professionale.

E però non sembra che gli uffici amministrativi siano tra i terreni prioritari di applicazione delle nuove logiche organizzative.

Essi, almeno inizialmente, sembrano piuttosto il terreno di applicazione di un altro aspetto della razionalizzazione in atto: quello che potremmo chiamare di “snellimento burocratico”, con l’eliminazione di passaggi burocratici superflui, di “uffici-doppione”, ecc. Per ora, dunque, le alternative che si aprono di fronte a molte impiegate amministrative sono tra l’essere o no “in esubero”, tra l’essere o no spostate in altro ufficio, a seconda che sono o meno “capitate col capoufficio giusto”; anziché le alternative, ben più ricche di possibilità, che si aprirebbero con una revisione del modello taylorista anche negli uffici amministrativi.

Osservava Matteo Rollier in un recente seminario che, alle origini, il taylorismo aveva per così dire “ridotto in pillole” il lavoro operaio qualificato, per poterlo redistribuire tra la massa di operai dequalificati; oggi, per certi versi, un’operazione del genere viene compiuta con certe funzioni “indirette” (impiegate od operaie): quindi, i compiti dell’operaio dequalificato di produzione si arricchiscono, sia pure di queste “pillole”, ma vi è una corrispondente riduzione (quantitativa e/o qualitativa) nello spazio professionale impiegatizio da cui tali “pillole” sono ricavate.

Anche nel caso degli impiegati, dunque, i processi di trasformazione organizzativa mostrano una fondamentale *ambivalenza*, un versante di *minaccia* e uno di *opportunità*. La specificità delle loro ripercussioni sul mondo impiegatizio non sembra consistere in un particolare *mix* di questi due versanti, per cui essi si presentino particolarmente promettenti. L'aspetto più rilevante è forse un altro: che essi - per così dire - tolgono ogni residuo spazio, tra gli impiegati, a quelle che potremmo chiamare "*strategie di conservazione*", strategie che intrecciano una posizione sostanzialmente ossequiente verso l'azienda con la difesa di un'area (spesso modesta, o via via ridotta) di "relativo privilegio", in termini professionali, o di ruolo/status, o anche solo di basso carico di lavoro. Erano strategie di cui, in genere, l'impiegato stesso percepiva la modesta portata e la fragilità: di qui l'intreccio (così frequente tra gli impiegati) tra una sostanziale obbedienza ossequiosa e una critica radicale e articolata, spesso "rancorosa", all'azienda stessa e alle sue scelte.

Strategie, in ultima analisi, di difesa e "di ripiego": che avevano però ancora un loro spazio, pur modesto e declinante. Oggi, questo spazio tende a scomparire, ad opera dei processi di trasformazione organizzativa. Se vuole difendere o ampliare i suoi spazi socio-professionali, l'impiegato è sempre più costretto a scegliere strategie attive e più "compromettenti": o *strategie "reazionarie"*, di resistenza all'innovazione, o *strategie innovatrici*, non di puro consenso passivo all'innovazione ma di impegno attivo per radicalizzarla e/o per impedirne versioni riduttive¹²⁶.

Se vogliamo, si ripropone, in termini insieme più acuti e più problematici il rapporto tra *cultura della razionalizzazione* e *cultura della professionalità*: la nuova fase di razionalizzazione organizzativa, in alcuni casi, sembra acuire la contraddizione tra i due aspetti, in altri invece sembra per la prima volta aprire una possibilità di "conciliarli"; ma è una possibilità la cui realizzazione richiede l'intervento attivo dell'impiegato nello scontro tra diverse ipotesi di soluzione organizzativa.