

# COLLETTI BIANCHI

## UNA RICERCA NELL'INDUSTRIA E LA DISCUSSIONE DEI SUOI RISULTATI

a cura di

Alberto Cipriani

Anna Maria Ponzellini



STUDI E SAGGI

ISSN 2704-6478 (PRINT) | ISSN 2704-5919 (ONLINE)

– 203 –

## TEORIE, PRATICHE, STORIE DEL LAVORO E DELL'IDEA DI OZIO

### *Coordinamento editoriale*

Giovanni Mari (coordinatore), Iginio Ariemma, Giuseppe Berta, Pietro Causarano, Stefano Musso, Enzo Rullani

### *Comitato scientifico internazionale*

Franca M. Alacevich (Università di Firenze), Cesare Annibaldi (già Responsabile relazioni industriali Fiat), Iginio Ariemma (Fondazione G. Di Vittorio, Roma), Giuseppe Berta (Università Bocconi di Milano), Vanna Boffo (Università di Firenze), Cristina Borderías Mondejar (Università di Barcellona), Federico Butera (Università di Milano-Bicocca), Carlo Callieri (già vicepresidente Confindustria), Francesco Carnevale (Società Italiana di Storia del Lavoro), Pietro Causarano (Università di Firenze), Gian Primo Cella (Università di Milano), Alberto Cipriani (Università del Piemonte Orientale), Riccardo Del Punta (Università di Firenze), Ubaldo Fadini (Università di Firenze), Paolo Federighi (Università di Firenze), Vincenzo Fortunato (Università della Calabria), Paolo Giovannini (Università di Firenze), Alessio Gramolati (Politiche industriali, Cgil-Nazionale), Giovanni Mari (Università di Firenze), Manuela Martini (Università di Paris Diderot), Marco Meini (Delegato Fiom-Cgil, General Electric-Nuovo Pignone), Fausto Miguélez (Università Autonoma Barcellona), Luca Mori (Università di Pisa), Stefano Musso (Università di Torino), Marcelle Padovani («Le Nouvel Observateur», Paris), Marco Panara («La Repubblica», Roma), Jérôme Pélisse (Centre de sociologie des organisations – Sciences Po, Paris), Laura Pennacchi (Fondazione Basso, Roma), Enzo Rullani (Università Internazionale TeDis, Venezia), Francesco Sinopoli (Segreteria Nazionale Flc-Cgil), Alain Supiot (Collège de France), Annalisa Tonarelli (Università di Firenze), Xavier Vigna (Università di Bourgne)

### *Titoli pubblicati*

- A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento. Da produttori ad attori sociali. La città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*, 2016
- M. Lombardi, *Fabbrica 4.0: i processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*, 2017
- A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, 2018
- A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'. Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017*, 2018
- A. Cipriani, A.M. Ponzellini (a cura di), *Colletti bianchi. Una ricerca nell'industria e la discussione dei suoi risultati*, 2019

# Colletti bianchi

Una ricerca nell'industria  
e la discussione dei suoi risultati

a cura di  
Alberto Cipriani  
Anna Maria Ponzellini

FIRENZE UNIVERSITY PRESS  
2019

Colletti bianchi : una ricerca nell'industria e la discussione dei suoi risultati / a cura di Alberto Cipriani, Anna Maria Ponzellini. – Firenze : Firenze University Press, 2019. (Studi e saggi ; 203)

<https://www.fupress.com/isbn/9788864539737>

ISSN 2704-6478 (print)

ISSN 2704-5919 (online)

ISBN 978-88-6453-972-0 (print)

ISBN 978-88-6453-973-7 (online PDF)

ISBN 978-88-6453-974-4 (online EPUB)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Lettera Meccanica SRLS  
Immagine di copertina: © Pavlo Syvak | Dreamstime.com

Si ringrazia Lee Hecht Harrison.

## LEE HECHT HARRISON

### *Certificazione scientifica delle Opere*

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti a un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul catalogo on-line ([www.fupress.com](http://www.fupress.com)).

### *Consiglio editoriale Firenze University Press*

M. Garzaniti (Presidente), M. Boddi, A. Bucelli, R. Casalbuoni, A. Dolfi, R. Ferrise, M.C. Grisolia, P. Guarnieri, R. Lanfredini, P. Lo Nostro, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, G. Nigro, A. Perulli.

 L'edizione digitale on-line del volume è pubblicata ad accesso aperto su [www.fupress.com](http://www.fupress.com).

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). La licenza permette di condividere l'opera, nella sua interezza o in parte, con qualsiasi mezzo e formato, e di modificarla per qualsiasi fine, anche commerciale, a condizione che ne sia menzionata la paternità in modo adeguato, sia indicato se sono state effettuate modifiche e sia fornito un link alla licenza.

© 2019 Firenze University Press

Pubblicato da Firenze University Press

Firenze University Press  
Università degli Studi di Firenze  
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy  
[www.fupress.com](http://www.fupress.com)

*This book is printed on acid-free paper  
Printed in Italy*

# Sommario

Né impiegati né operai: le nuove specificità <i>Giovanni Mari</i>	VII
Introduzione <i>Alberto Cipriani, Anna Maria Ponzellini</i>	1
PARTE PRIMA. LA RICERCA	
La survey della FIM-CISL: le evidenze e le sfide al sindacato <i>Alberto Cipriani</i>	17
Chi sono e cosa fanno gli impiegati oggi. I risultati di una ricerca empirica <i>Emma Garavaglia, Valentina Pacetti</i>	29
Tecnici e impiegati: innovazione tecnico-organizzativa e qualificazione <i>Giuseppe Della Rocca</i>	41
Autonomia, partecipazione e <i>commitment</i> nel lavoro di impiegati e quadri <i>Anna Maria Ponzellini</i>	49
Il vissuto lavorativo e il rapporto con l'azienda <i>Riccardo Giorgio Zuffo</i>	63
PARTE SECONDA. GLI ATTORI	
Innovazione e relazioni industriali <i>Pietro De Biasi</i>	77
Il lavoro e la flessibilità nelle prospettive 4.0 <i>Vincenzo Retus</i>	83

I leader nel tempo della rivoluzione digitale <i>Marta Fiore</i>	87
Impiegati, contratto ibrido per il lavoro 4.0 <i>Marco Bentivogli</i>	93
Flessibilità per un'innovazione sostenibile <i>Roberto Guerzoni</i>	97
Professionalità e valutazione dei quadri <i>Andrea Tornincasa</i>	99
PARTE TERZA. LA DISCUSSIONE	
Il lavoro di impiegati e tecnici nella letteratura sociologica <i>Serafino Negrelli</i>	105
Tecnologie e ruoli di impiegati, tecnici e quadri <i>Emilio Bartezzaghi</i>	113
Le competenze in azione, le indagini <i>Skills in Britain</i> <i>Giovanni Passarelli</i>	123
Gli impiegati: un 'mondo' da esplorare <i>Mimmo Carrieri</i>	133
Autonomia nel lavoro e lavoro autonomo professionale <i>Sergio Bologna</i>	143
La partecipazione risiede nel dare valore al lavoro <i>Federico Butera</i>	147
APPENDICE. STRUTTURA DEL QUESTIONARIO	
Note sugli autori	175

PRESENTAZIONE

## Né impiegati né operai: le nuove specificità

Giovanni Mari

Quel che si vede non è una nuova piramide, una nuova polarità o tanto meno una nuova massificazione delle occupazioni, dei mestieri e delle professioni. Quel che si vede è piuttosto una maggiore varietà e gamma di lavori, e quindi di figure e di culture del lavoro e della produzione.

(A. Accornero, *Cultura e senso del lavoro*, 1987)

1. Il compito della presentazione di un libro è illustrare il tema e il valore della pubblicazione, naturalmente a giudizio dell'autore. La cosa non è mai banale. Nel caso, poi, del volume curato da Alberto Cipriani e Anna M. Ponzellini il giudizio non dipende solo dalla validità o meno dei risultati ottenuti e dal metodo impiegato nella ricerca, ma dall'identità stessa del suo oggetto: gli impiegati. Una realtà tradizionalmente considerata sfuggente e ambigua, collocata tra padroni e operai, tra borghesia e proletariato, classe media senza una forte identità, come già nel 1930 metteva magistralmente in luce Siegfried Krakauer nel suo classico *Gli impiegati*. E che oggi, come tutte le figure che operano nelle imprese coinvolte dalle innovazioni tecnologiche e organizzative, sono oggetto di profonde trasformazioni, come i 1416 lavoratori delle dieci aziende considerate dalla ricerca (FCA, CNHI, Dedals, Denso, Leonardo, Federal Mogul, Sadi, SKF, Urmet, Vishay), studiati mediante colloqui e un questionario riportato in *Appendice* al volume. Il valore del libro è triplice: teorico, empirico e metodologico. Mi soffermerò quasi esclusivamente sul primo, cercando di inserire il significato del volume nel quadro delle ricerche sugli impiegati, perché senza questa messa a fuoco è impossibile apprezzare i risultati sugli altri piani, relativamente ai quali mi limiterò a citare alcuni elementi, d'altra parte ampiamente oggetto dell'*Introduzione* al volume e della prima parte di esso.

Teoricamente la ricerca pone il quesito se il processo di assottigliamento, e in certi casi di omologazione, delle differenze tra gli impiegati e le altre categorie di salariati delle imprese – iniziato, in Italia, nella seconda metà degli anni Sessanta e approdato, nel decennio successivo, all'inquadramento unico –, si sia interrotto. Cioè, se le richieste avanzate dalle imprese di più elevate professionalità e responsabilità nei confronti di tutti i salariati abbia fatto assumere a tale processo una nuova fisionomia e, soprattutto, dato spazio a nuove diversità e specificità anche ascrivibili agli impiegati – so-

prattutto a certe figure di questi, come i tecnici. La ricerca dà una risposta positiva a questo interrogativo, senza evocare le differenze tra impiegati e operai che spesso sono state avanzate e sottolineando, invece, le nuove differenze dovute alla mutata posizione dei lavoratori nell'organizzazione, all'incremento della conoscenza e della professionalità richieste dall'innovazione e alle nuove forme della produzione e dei servizi ad essa legati. Novità che, da un lato, hanno intrecciato ulteriormente tra di loro le tradizionali figure salariate – che risultano anche maggiormente articolate al loro interno perdendo ogni omogeneità residua – e che, dall'altro, stabiliscono differenze e specificità interamente registrabili sulla base della cultura del lavoro svolto, senza evocare valori di ceto o di classe quasi sempre richiamati nel dibattito novecentesco. In questo senso la ricerca riapre, in termini nuovi, la questione della visibilità degli impiegati dell'industria, che negli ultimi tempi è stata trascurata o ritenuta definitivamente risolta.

2. Per comprendere il significato teorico e i risultati di *Colletti bianchi*, nonché il giudizio espresso di sopra, è necessario, ancorché assai sinteticamente, delineare alcuni punti salienti del processo di formazione sociologica della categoria degli impiegati e del dibattito che nel Novecento l'ha accompagnata, sia relativamente all'industria, sia, in maniera parallela e talvolta sovrapposta, ma sempre distinguibile, rispetto al problema della burocrazia dello Stato, dell'amministrazione pubblica, nonché delle categorie dei salariati del terziario. La questione sorge, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, a causa dell'aumento delle dimensioni delle imprese (anche nelle campagne), dello sviluppo del terziario, delle attività pubbliche, quando il numero dei salariati occupati in questi settori cambia significativamente *rispetto* a quelli della classe operaia creata dall'industrializzazione. Quello che era uno strato sociale nettamente minoritario dedito ad attività complementari, in stretto contatto con proprietari e in relazioni non anonime con i superiori, acquista, sul piano della valorizzazione del capitale, della razionalizzazione della produzione e dell'incremento dei consumi, un rilievo strategico. Diviene, cioè, un aspetto strutturale della società industriale, capace di contribuire, non secondariamente, ed a seconda del periodo, alla sua stessa fisionomia. Come già ricordato, *Gli impiegati* di Kracauer fornisce un brillante quadro della cultura e della posizione sociale di questo nuovo ceto, ambigualmente collocato – in termini di conflitto, autonomia culturale e reddito – tra le due principali classi sociali, la borghesia e il proletariato, come uno strato sociale che intende distinguersi, innanzitutto, quale diretto erede delle «arti liberali», in quanto non occupato in lavori manuali.

All'indomani della Seconda guerra mondiale, sotto la spinta della modernizzazione dell'industria fordista causata dall'economia bellica e, soprattutto, a causa dell'automazione, il quadro cambia ulteriormente. Si tratta di mutamenti di natura quantitativa – nei Paesi economicamente più avanzati per la prima volta nella storia dell'umanità il numero dei lavoratori non

manuali tende a equiparare e a superare quelli manuali –, e di natura qualitativa. Infatti, gli impiegati, da un lato, registrano al loro interno una *polarizzazione* – tra uno strato nettamente più numeroso ma meno qualificato (amministrativi, contabili, commessi ecc.) e gli strati, come i quadri e i tecnici dell'impresa o i dirigenti e direttori nel pubblico impiego professionalmente selezionati e di alto livello –, e, dall'altro, un processo di *decadenza*: di perdita di sicurezza, di privilegi salariali e, soprattutto, di trasformazione dell'attività in routine alienata e subordinata a causa dalla meccanizzazione crescente delle attività e dall'organizzazione fordista che si trasferisce dalla catena di montaggio agli uffici.

Negli anni Cinquanta e Sessanta vengono pubblicate molte importanti opere sugli impiegati, a cominciare da quelli di fabbrica, che qui è impossibile considerare. Si può, comunque, tracciare le principali linee interpretative che emergono da questi studi, una delle quali, in particolare, ci introduce direttamente alla comprensione del valore del volume curato da Cipriani e Ponzellini. A questo fine è utile richiamare preliminarmente lo *sfondo* culturale su cui tali interpretazioni vengono tracciate e dal quale, direttamente o indirettamente, sono influenzate.

Tale sfondo è costituito dall'intreccio delle tesi dei due principali testimoni e primi grandi interpreti della rivoluzione industriale settecentesca: Adam Smith e Karl Marx. Si tratta di tesi notorie che se considerate insieme anziché contrapposte, e fatte valere sul piano della questione degli impiegati, stabiliscono in gran parte i termini della discussione che ci interessa. Mi riferisco, per il primo, alla distinzione tra «lavoro produttivo» e «lavoro improduttivo» e, per il secondo, all'idea che il conflitto tra la borghesia e il proletariato, che domina la moderna società industriale, è una forma della contraddizione tra «lavoro intellettuale» e «lavoro manuale». Il «lavoro produttivo» di Smith è quello che aumenta il valore degli oggetti cui è rivolto, mentre quello «improduttivo» vive della ricchezza e dei beni prodotti dall'altro. Svolgono questo secondo tipo di lavoro il servitore domestico come il sovrano, il militare, l'avvocato, l'insegnante o il comico: tutti lavori il cui risultato, scrive Smith, «finisce nel momento stesso in cui viene realizzato», come la canzone di un musicista o l'arringa di un avvocato. La ricchezza prodotta dal lavoro manuale invece dura nel tempo e può essere venduta. In altre parole la distinzione, senza negare in alcun modo la necessità e l'utilità dei «lavori improduttivi», svaluta il valore di questi ultimi e la loro autonomia, legando la loro esistenza al lavoro degli altri. Più precisamente, la distinzione di Smith rileva che nel nuovo mondo borghese si approfondisce ulteriormente la decadenza delle «arti liberali», che le «arti meccaniche» avevano incominciato a corrodere sin dal XII secolo. A sua volta la tesi di Marx toglie dal protagonismo della scena sociale, ancorché in termini più direttamente politici di Smith, le stesse classi improduttive profetizzandone la proletarianizzazione o comunque la perdita di ogni autonomia sociale. Ed anche se Marx nelle opere storiche come *Rivoluzione e controrivoluzione in Germania* e *Le*

*lotte di classe in Francia* arriva ad elencare otto classi sociali nella prima e sette nella seconda, per lui la società si articola su sole due classi decisive.

Lo sfondo al dibattito sugli impiegati tracciato dai due padri dell'analisi della società capitalistica moderna non dà quindi molto spazio o valore alle classi o ceti intermedi, cosa che evidentemente non è senza rilievo per qualsiasi studio su questo tipo di salariati. Ed in effetti nessuna delle opere scritte sugli impiegati nei due decenni ricordati fuoriesce del tutto dai limiti teorici fissati da questo sfondo. Infatti le opere pubblicate in questo periodo, dopo aver preso atto della novità rappresentata dall'emergere, prima di tutto quantitativo, del nuovo gruppo sociale, ed averne contemporaneamente verificato la difficoltà a definirne la specifica cultura e mentalità, approdano sostanzialmente, mi sembra, a *quattro* impostazioni principali – che tuttavia presentano non pochi aspetti in comune –, che elenco cercando di rispettare l'ordine cronologico in cui sono state presentate, sinteticamente e senza la pretesa di citare tutti gli autori principali. Ciò che qui interessa sono i riferimenti teorici utili alla comprensione di *Colletti bianchi*. Che, questo il suo valore essenziale, introduce e contribuisce a rappresentare una *quinta* impostazione.

3. Queste le posizioni raggruppabili nelle quattro impostazioni:

a) Gli anni Cinquanta si aprono con due pubblicazioni, che avvengono nello stesso anno 1951 e che rappresentano le prime due delle cinque impostazioni: quella che sottolinea la novità sociologica, la diversità e specificità degli impiegati e quella che ne sottolinea la decadenza quale classe media e il suo assorbimento nell'organizzazione fordista del lavoro trionfante nel lavoro proletario. Mi riferisco a *Die Angestellten in der Moderne Gesellschaft* di Fritz Croner e *White Collar. The American Middle Classes* di C. Wright Mills. Per il primo gli impiegati (*Angestellten*) sono «una nuova classe sociale» il cui lavoro è caratterizzato dalle seguenti quattro funzioni: «di alto livello»; «costruttiva (design) e di analisi»; «di gestione»; «mercantile». Anche se Croner impiega il concetto di classe in maniera empirico e non marxista, è evidente che a suo giudizio gli impiegati hanno una loro autonoma e consistente identità sociologica, di cui l'autore cerca anche di individuare il ruolo e il significato sociale: essi promuoverebbero la «rivoluzione sociale dei nostri tempi». Croner ha di fronte soprattutto la realtà sociale svedese, cui nel libro dedica specifiche parti. Invece Mills studia gli impiegati della società industriale statunitense nella fase matura del fordismo. In questo quadro la massa degli impiegati degli uffici, che hanno adottato metodi di lavoro ispirati al paradigma fordista, svolgono attività che presentano lo stesso carattere di routine delle attività della produzione di fabbrica e, quindi, un'analogia alienazione e svalutazione del lavoro. Per la massa degli impiegati di Mills è quindi impossibile parlare di classe autonoma o di un lavoro che si pone in netta separazione da quello dagli operai. I salariati degli uffici vanno quindi considerati sulla strada di una 'proletarizzazione' o comunque

di un assorbimento delle loro attività nella fenomenologia del lavoro operaio manuale. In altre parole, il carattere non manuale del lavoro non appare più in grado, per Mills, di fondare significative separazioni sociali, e questo nella sua analisi accade, ancorché senza alcun valore positivo per la qualità del lavoro, dal punto di vista del lavoro manuale operaio e del suo predominio. A sua volta Maurice Halbwachs, in *Psicologia delle classi sociali*, soprattutto sulla base dell'esperienza francese, sottolinea la permanenza nella mentalità degli impiegati della cultura dei dipendenti tradizionali, fedeli all'impresa e la cui «ambizione» per sé e i propri figli è quella di elevarsi alle «classi alte»; e che, di fronte ai segni evidenti della loro decadenza, intendono mantenere tutte le «differenze» possibili nei confronti degli operai. In altre parole una versione minore e in crisi dell'autonomia rilevata da Croner.

Negli anni Sessanta, da un lato proseguono le interpretazioni di stampo marxista che, come G. Amendola in *La classe operaia italiana*, considerano gli impiegati e i tecnici degli «strati» sempre più «avvicinati» alla classe operaia e componenti dell'«operaio sociale complessivo» – perché esclusi dal possesso dei mezzi di produzione e obbligati a svolgere un lavoro sempre più esecutivo. Un'impostazione che anche il sindacato, in sostanza, fa propria e che conduce, all'inizio degli anni Settanta, all'«inquadramento unico operai impiegati». Contro questo tipo di argomenti si può citare il sociologo francese Michel Crozier, *Il mondo degli impiegati*, che non si limita a considerare questi dipendenti come un «gruppo» distinto dalla classe operaia, ma anche una realtà sociale che mette in crisi la stessa concezione classista della società, aprendo a una considerazione delle loro attività lavorative che sottolinea la dimensione «individuale» e la «libertà personale». Crozier, sulla base di un'ampia ricerca condotta sugli impiegati delle assicurazioni francesi, riscontra la capacità degli impiegati con maggiore professionalità a «partecipare in modo attivo» alle decisioni dell'impresa, sulla base di «ruoli» che promuovono differenziazioni anziché fusioni di gruppo. Un capovolgimento, quindi, della posizione della 'proletarizzazione': la proposta del sociologo francese è di valorizzare il modo specifico (più attivo, critico e individuale) in cui gli impiegati si collocano nel lavoro rispetto al lavoro operaio, in un quadro che appare annunciare la società senza classi.

b) Al di là di queste due impostazioni, in cui abbiamo compreso le posizioni che sottolineano la rilevanza sociale degli impiegati, salvo interpretarla o come autonoma o come assimilabile alla classe più definita e cruciale nel conflitto sociale (quelle degli operai), negli anni Sessanta rinveniamo altre due posizioni che introducono entrambe al punto cui intendiamo pervenire: quelle che possiamo intestare e far risalire a Serge Mallet e a Guido Baglioni, le quali fuoriescono dal dibattito sull'autonomia dell'una o dell'altra realtà in gioco – impiegati e classe operaia – e mirano, ciascuna a suo modo, a identificare gli elementi in grado di andare oltre le contrapposizioni o gli incorporamenti. Posizioni, cioè, che sollevano la questione di una *nuova* realtà oltre quelle degli operai e degli impiegati. Della tripartizione tra

quadri, tecnici e amministrativi in cui la società industriale ha suddiviso gli impiegati di fabbrica, cioè i lavoratori non manuali, Mallet, in *La nuova classe operaia*, prende specificatamente in considerazione i «tecnici», che i processi di automazione richiedono in misura crescente, riducendo contemporaneamente il numero degli operai fordisti e, in generale, allontanando gli operai dagli oggetti materiali che erano la materia del loro lavoro manuale. Questo duplice processo crea, secondo Mallet, la «nuova classe operaia», intesa come un nuovo «strato sociale» interessato allo «sviluppo tecnico ininterrotto» e alle sue principali conseguenze – riduzione dell'orario di lavoro, sviluppo professionale, partecipazione al cambiamento e al governo delle condizioni di lavoro e della sfera produttiva – e non solo al miglioramento salariale e dell'accesso alla «sfera dei consumi». Una «nuova classe operaia», non accorpabile ma «coordinabile» con la tradizionale, non un'«aristocrazia» (Lenin) di questa, ma piuttosto la sua «avanguardia», per iniziativa e capacità di partecipare al governo delle innovazioni. Anche Mallet, quindi, pure se attraverso una estrapolazione del settore tecnico da quello dei quadri e degli amministrativi, va oltre l'alternativa tra proletarizzazione o autonomia, anche oltre l'idea di una nuova classe media (concetto che egli ritiene inaccettabile), e propone una soluzione diversa che apre all'idea di una nuova realtà sociale, inizialmente minoritaria ma destinata a crescere insieme allo sviluppo tecnologico.

A sua volta Baglioni, in *Il conflitto industriale e l'azione del sindacato*, nelle pagine in cui svolge l'analisi della questione degli impiegati, introduce nel dibattito sul rapporto tra questi e gli operai, andando oltre i concetti di autonomia di classe e di proletarizzazione, la nozione di «sdifferenziazione sociale», che egli formula a partire dalla considerazione dell'«evoluzione delle aspirazioni e del tenore di vita» degli operai, ovvero del «superamento della tradizionale distinzione fra lavoratori manuali e non manuali». Fenomeni che in concomitanza con il «declino del prestigio degli impiegati» fanno intuire, secondo Baglioni, la necessità di pensare ad una nuova realtà sociale non corrispondente alle categorie, ceti o classi degli impiegati e dei proletari. La «caduta delle barriere di ceto fra operai ed altri gruppi» spinge dunque Baglioni a tracciare un identikit della nuova realtà sociale, in cui cultura di ceto e appartenenza di classe perdono le loro separazioni e autonome realtà e si intersecano. Se egli, in base all'analisi del conflitto sociale, individua con perspicacia il configurarsi di una nuova dimensione sociale – che evita di pensare come un nuovo ceto di impiegati o una nuova classe operaia accanto a quella tradizionale – tuttavia non può dare a tale dimensione un nome e una precisa identità.

c) Le trasformazioni che l'economia e il lavoro conosceranno negli anni successivi sotto la spinta della globalizzazione, della rivoluzione informatica e dell'economia della conoscenza permetteranno di dare un nome a questa nuova realtà sociale, nonché alla nostra quarta impostazione. Per rimanere al dibattito italiano, nel 1997 Federico Butera pubblica, insieme a Enrico Donati

e a Ruggero Cesaria, *I lavoratori della conoscenza*. Il sottotitolo del volume, *Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, indica come focus della ricerca l'area che abbiamo chiamato degli impiegati. Tuttavia, il volume non si occupa letteralmente né di impiegati né di operai, ma appunto di «*knowledge worker* come categoria centrale nella struttura della forza lavoro dei prossimi anni». A sua volta Enzo Rullani, in *L'economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, scrive: «il lavoro è diventato per la quasi totalità dei ruoli e delle mansioni *lavoro cognitivo*, ossia lavoro speso per produrre, trasformare, trasferire o usare conoscenze, applicate alle finalità più varie». Nello stesso anno, nella *Lectio Doctoralis* pronunciata a Ca' Foscari, Bruno Trentin scriveva: «Il tema di questo mio intervento riguarda il rapporto fra lavoro e conoscenza. L'ho scelto perché mi sembra che in questo straordinario intreccio che può portare il lavoro a divenire sempre più conoscenza e quindi capacità di scelta e, quindi, creatività e libertà [...] sta la più grande sfida che si presenta al mondo all'inizio di questo secolo». Una «sfida», aggiungeva Trentin, che richiede un «nuovo contratto sociale» perché il «vecchio» fondato sulle separazioni tra lavoro intellettuale e manuale, tra impiegati e operai, tra lavoro subordinato e autonomo, tra il comando fondato sul sapere e l'ubbidienza destinata all'ignoranza, appare superato.

Il lavoro della conoscenza prodotto dalle trasformazioni economiche, tecnologiche e organizzative intervenute negli ultimi due decenni del XX secolo è la nuova realtà di cui Guido Baglioni e Serge Mallet avvertivano l'esigenza e che relega le contrapposizioni tra classe operaia e impiegati ad un'altra fase dello sviluppo. Le trasformazioni digitali cui sono attualmente sottoposte le attività lavorative, le quali si presentano sempre di più, non solo in ambiente 4.0, come «atti linguistici», annullano le tradizionali distinzioni tra lavoro intellettuale e lavoro manuale che erano alla base della distinzione smithiana tra lavoro produttivo e lavoro improduttivo e ridiscrivono il conflitto sociale marxiano in termini di libertà nel lavoro (Trentin) e di partecipazione attiva conquistata nei confronti della privatizzazione delle decisioni (non dei mezzi di produzione) finalizzate alla valorizzazione ottenuta mediante lavoro e asset predisposti dalla formazione e dalla conoscenza sociale. Rimane da chiedersi se il superamento delle vecchie discussioni circa i rapporti tra impiegati e operai determinato dalla nuova realtà del *knowledge worker* stabilisca anche la fine, all'interno di questa nuova figura di lavoratore dipendente, di ogni differenza specifica.

4. Il volume curato da Cipriani e Ponzellini, come si è detto, può essere considerato un contributo a definire e rappresentare una *quinta* posizione caratterizzata, appunto, dalla ricerca, in termini nuovi e nelle diverse condizioni della transizione che stiamo attraversando, della specificità del lavoro della «popolazione» di impiegati e quadri dell'impresa post-fordista.

*Knowledge worker* non è semplicemente una realtà sociologica, tantomeno una figura omogenea: il lavoro della conoscenza è anche il *nuovo sfondo*

che ha sostituito quello di Smith-Marx, e sul quale occorre tagliare e approfondire le nuove dinamiche del lavoro. In particolare questo sfondo, il nuovo «intreccio» tra conoscenza e lavoro, se, per un verso, permette di caratterizzare le attività lavorative del periodo della rivoluzione informatica e digitale, per l'altro, non cancella le *differenze* tra i lavori – come ci ricorda Aris Accornero nell'esergo iniziale – e quindi neppure quelle tra 'impiegati' e 'operai': le ridefinisce, alcune le trasforma ed altre le fa decadere. Se il *knowledge work* rappresentasse ugualmente tutti i lavori, vorrebbe dire che la conoscenza sarebbe richiesta, impiegata e aggiornata nella stessa maniera in tutti i reparti della *smart factory* (della filiera e della società). Come risulta anche dalla Ricerca, il nuovo sfondo fa decadere l'opposizione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, anche se non in senso assoluto e egualmente in tutti i reparti. Cambiano anche i rapporti di fedeltà e di collaborazione con la direzione e la proprietà, su cui gli impiegati si sono tradizionalmente appoggiati per il loro status, determinando, invece, il piano di una generale o almeno più ampia possibilità di partecipazione fondata sulla conoscenza e l'informazione per tutti i lavoratori. In particolare Big data e AI sostituiscono del tutto le funzioni di informazione che gli impiegati potevano offrire alle direzioni circa ciò che accadeva nella fabbrica. Anche la sicurezza e il salario non sono più come una volta il segno di un privilegio degli uffici, perché l'innovazione tecnologica tende a rendere ripetitiva e sostituibile l'attività degli amministrativi molto più di molte figure di 'operai' ricche delle nuove competenze richieste.

Inoltre, come il volume mette bene in luce, nelle nuove condizioni di *knowledge work*, il fatto che il lavoro si basi sulla professionalità e il possesso personale delle skills, contribuisce ad una *individualizzazione* delle attività, accentuata dalla nuova e più accentuata articolazione della «popolazione» degli impiegati che contribuisce a cancellare le caratteristiche di ceto e di classe della categoria. Un'articolazione in cui, secondo la ricerca, il tecnico cattura, in genere in maniera maggiore di qualsiasi altra figura, la conoscenza, diventando così una figura di particolare autonomia e funzionalità per l'implementazione delle scelte della direzione e delle innovazioni. Infine lo stesso rapporto col sindacato viene vissuto in maniera diversa a seconda della conoscenza intrecciata con le attività che ogni persona svolge.

L'innovazione, infatti, come la conoscenza, nelle condizioni date, non è un fattore di uguaglianza ma di *diversità*. Chi, al momento dell'introduzione o della disponibilità tecnica e aziendale dell'innovazione, si trova in posizione avvantaggiata, per formazione, genere o posizione di potere, aumenta la propria disuguaglianza nei termini di un maggiore vantaggio acquisito con l'innovazione. Ed è chiaro che i quadri e i tecnici sono in posizione di vantaggio verso gli amministrativi e nei confronti di molte figure di 'operaio'. Non si tratta, né con Mallet di ritenere che questa «popolazione» sia un'«avanguardia» dei lavoratori, né tantomeno o viceversa, di prevedere o auspicare qualche forma di proletarianizzazione: il problema è piuttosto quello

di mettere *tutti* gli operai in condizione di partecipare alle decisioni attraverso formazione, aggiornamenti continui, riconoscimento e valorizzazione dell'esperienza che ciascuno, secondo le proprie differenze, ha fatto, e che può utilmente mettere a disposizione di tutti. Andando oltre le categorie fordiste di ceto, classe e unità globale, si possono ammettere diversità non meramente funzionali, ma fondate sul lavoro e sull'autorealizzazione ottenuta nel suo svolgimento, e nello stesso tempo costruire momenti di solidarietà e di unità collaborativa, anche con valore sindacale, in un quadro di superamento dell'"alienazione" causata dalla non conoscenza e non informazione dei processi e delle finalità per cui si lavora. Una partecipazione che trova ostacoli cruciali, sia nella cultura manageriale fordista della linea e del metodo *top-down*, sia nella erogazioni di salari iniqui, cioè nel disconoscimento dei diritti fondamentali del lavoratore.

5. Infine un richiamo al metodo impiegato nella ricerca e un accenno alle parte seconda e terza del volume. Gli autori non si sono limitati a sottolineare l'importanza per tutte le categorie dei lavoratori, compreso il management, di una maniera di rapportarsi che evitasse l'impostazione fordista del comando e del discorso *top-down*. Hanno anche impiegato una metodologia dell'inchiesta che evitasse tale impostazione. A questo fine non si sono limitati a raccogliere e analizzare i dati forniti dal questionario (che il lettore può trovare in *Appendice*), ma hanno discusso con i soggetti del questionario e delle problematiche che esso toccava e sollevava, trasformando la ricerca in una occasione di reciproco trasferimento di conoscenze, e facendo di questi soggetti dei partecipanti attivi della ricerca stessa. Ciò è anche approdato alla composizione della seconda parte del volume in cui sono espresse direttamente le considerazioni di alcuni 'attori'. In questa maniera le diverse responsabilità sono fissate in maniera trasparente.

Nella terza e ultima parte è pubblicata una serie di commenti e approfondimenti della ricerca, su cui è qui impossibile entrare in merito, ma che occorre sottolineare perché essa arricchisce non di poco il valore scientifico e culturale del volume.

#### Bibliografia essenziale di riferimento

- Accornero A., *Cultura e senso del lavoro*, in B. Bottiglieri e P. Ceri (a cura di), *Le culture del lavoro. L'esperienza di Torino nel quadro europeo*, il Mulino, Bologna 1987.
- Amendola G., *La classe operaia italiana*, Editori Riuniti, Roma 1968.
- Baglioni G., *Il conflitto industriale e l'azione del sindacato*, il Mulino, Bologna 1966.
- Butera F., Bagnara S., Cesaria R., Di Guardo S., *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori, Milano 2008.
- Butera F., Donati E., Cesaria R., *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, FrancoAngeli, Milano 2000.
- Croner F., *Die Angestellten in der Modernen Gesellschaft* (ed. orig. in svedese, 1951), Humboldt-Verlag, Frankfurt-Main 1954.

- Crozier M., *Il mondo degli impiegati* (1965), FrancoAngeli, Milano 1970.
- Halbwachs M., *Psicologia delle classi sociali* (1955), Feltrinelli, Milano 1963.
- Kracauer S., *Gli impiegati* (1930), Einaudi, Torino 1980.
- Libertini L., *Tecnici impiegati classe operaia. Inquadramento unico e 150 ore*, Editori Riuniti, Roma 1974.
- Mallet S., *La nuova classe operaia* (1963), Einaudi, Torino 1967.
- Mari G., *Libertà nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale*, il Mulino, Bologna 2019.
- Mills C.W., *Colletti bianchi. La classe media americana* (1951), Einaudi, Torino 1967).
- Rullani E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma 2004.
- Trentin B., *Lavoro e conoscenza*, in Id., *La libertà viene prima. La libertà come posta in gioco nel conflitto sociale*, Editori Riuniti, Roma 2004.

# Introduzione

*Alberto Cipriani, Anna Maria Ponzellini*

## I. Com'è nata la ricerca

La ricerca FIM-CISL su impiegati e quadri nell'industria metalmeccanica nasce a valle della *survey* promossa sempre dalla FIM-CISL qualche anno fa, sul cambiamento del lavoro operaio nel gruppo FIAT (ora FCA) negli anni dell'introduzione del sistema organizzativo WCM<sup>1</sup>. Tale ricerca si era limitata a fotografare il lavoro negli impianti di produzione, per altro verificando l'importante salto tecnologico, organizzativo, ergonomico e umano che aveva coinvolto buona parte dei dipendenti del gruppo automobilistico più grande d'Italia. L'indagine aveva però solo sfiorato il mondo tecnico e impiegatizio (e comunque solo quello più a ridosso della produzione), lasciando inesplorati gli interrogativi su quanto e in che modo anche le grandi sedi impiegate fossero coinvolte nei cambiamenti ispirati alla organizzazione *lean* o comunque, come fu chiaro solo poco tempo più tardi, nella riorganizzazione dei processi di lavoro imposta dalla transizione verso la tecnologia digitale.

Fin da subito fu chiaro alla FIM-CISL che una ricerca che intendesse investigare il mondo impiegatizio in generale avrebbe dovuto coinvolgere altri settori e altre professionalità del settore metalmeccanico, oltre a quelle dell'auto; e la scelta fu quella di interrogare attraverso una survey alcuni stabilimenti delle due più grandi realtà industriali italiane, il gruppo FCA-CNHI e il gruppo Finmeccanica (ora Leonardo), corrispondenti ad una popolazione di oltre dodicimila impiegati e quadri. D'altra parte, come prevedibile, l'ampiezza di questa popolazione e la sua articolazione furono causa di non poche difficoltà nel definire la struttura dell'indagine, per via della grande complessità di aree di business e professionalità che caratterizza l'universo impiegatizio del settore, con peculiarità molto diverse tra loro e mestieri che, almeno in apparenza, hanno scarsi elementi di intersezione. E che, tuttavia, nelle infrastrutture aziendali e nei contratti collettivi di lavoro, viene

gestito come una categoria unica, quindi in modo sostanzialmente uniforme, con regole e meccanismi univoci che prescindono dall'ambito professionale.

Obiettivo della ricerca era capire se questa area di lavoratori – praticamente invisibile alla ricerca sociologica degli ultimi vent'anni, eppure nello stesso periodo colpita da una emorragia occupazionale tanto silenziosa quanto di vastissime proporzioni – poteva essere ancora considerata dotata almeno di una relativa omogeneità sia dal punto di vista dei comportamenti sociali, sia dal punto di vista del mercato del lavoro. L'interesse del sindacato si concentrava evidentemente su questo ultimo interrogativo, essendo da un lato evidente lo sfumarsi dei confini tra le categorie legali degli operai e degli impiegati visto che, con gli sviluppi del lavoro operaio, il contenuto cognitivo o comunque non-manuale del lavoro ha cessato di essere discriminare tra loro. D'altro lato, ai fini della contrattazione collettiva si evidenziava l'importanza di una migliore comprensione dell'eterogeneità delle *skills* e della trasformazione dei ruoli in atto, in modo da poterli adeguatamente valorizzare, come anche degli aspetti critici della qualità della vita di lavoro per poterli tutelare e migliorare. Infine, si trattava di ricostruire i non scontati comportamenti organizzativi di questo vasto gruppo occupazionale, stretto tra (individuale) ricerca di status e timori rispetto alle proprie prospettive occupazionali, tra lealtà all'impresa e presa di distanze da questa. E comunque da sempre tiepido nei confronti del sindacato.

Il gruppo di ricerca – composto da Alberto Cipriani, Anna M. Ponzellini, Serafino Negrelli, Giuseppe Della Rocca, Valentina Pacetti, Emma Garavaglia – identifica le cinque principali aree tematiche ed esperienziali che consentiranno di realizzare un quadro rappresentativo dei soggetti indagati: *l'attività lavorativa*, *la formazione e l'organizzazione*, *la valutazione professionale*, *il work-life balance*, *il rapporto con l'azienda* e *il rapporto con il sindacato*. Si sceglie di declinare l'insieme delle domande verso i cambiamenti e le dinamiche tecnico-organizzative innovative. Tra l'altro, nei quasi tre anni di durata del percorso di ricerca 'è scoppiata' la questione della svolta tecnologica 4.0 e l'indagine non mancherà di focalizzarsi anche su questi aspetti.

Al momento del via, si decide di sollecitare l'interesse alla ricerca di studiosi di diverse discipline – economisti, sociologi, psicologi, ingegneri, tra i quali Bruno Manghi, Emilio Bartezzaghi, Luigi Campagna, Luciano Pero, Federico Butera, Giuseppe Berta, Riccardo Zuffo, Giovanni Mari – che vanno a costituire una sorta di comitato scientifico della ricerca. La loro expertise, che viene interrogata soprattutto per gli aspetti del cambiamento tecnologico, dei processi organizzativi e del lavoro, offrirà un supporto importante al gruppo di ricerca attraverso alcuni seminari tenuti sia nella fase della analisi della letteratura e della discussione delle ipotesi di ricerca sia, più avanti, nella presentazione dei risultati intermedi e finali. La collaborazione continuerà durante tutto il percorso del progetto, tanto che alcuni di loro contribuiscono al commento dei risultati dell'indagine in questo volume.

## 2. La metodologia

2.1 L'approccio metodologico: ricerca partecipata, propedeutica all'azione sindacale, aperta al confronto internazionale, coerente col dibattito scientifico in corso

Realizzare questa sorta di identikit dei soggetti, o per lo meno dei gruppi professionali, non si annunciava affatto semplice. Per questo è stato importante dedicare molto tempo alla scelta dell'approccio metodologico e alla predisposizione degli strumenti di indagine più adatti.

Un'idea fu fin dall'inizio quella di adottare un percorso di 'ricerca partecipata'. Partecipata a livello scientifico, attraverso la cerchia degli studiosi che ha accompagnato il gruppo di ricerca. Partecipata dai lavoratori in modo da non perdere mai di vista i soggetti che erano al centro dell'indagine. Partecipata dai loro rappresentanti, il cui coinvolgimento risultava indispensabile non solo per capire i problemi emergenti e il *sentiment* dei lavoratori, ma anche per averli alleati nell'operatività dell'indagine. Partecipata in qualche misura anche dai dirigenti delle aziende, allo scopo di avere con loro uno scambio di informazioni e l'apertura di futuri spazi di confronto.

Una seconda attenzione metodologica è stata la volontà di tenere insieme interesse scientifico e suggerimenti per l'azione sindacale. Come si vede sopra, la suddivisione nelle diverse aree di ricerca è stata finalizzata a rilevare atteggiamenti e opinioni utili a identificare il profilo sociologico degli impiegati e dei quadri, ma contemporaneamente anche a far emergere i concreti problemi del rapporto di lavoro e le aspettative dei lavoratori nei confronti del sindacato: in prospettiva, mettere pragmaticamente a disposizione idee e raccomandazioni per la contrattazione e per l'azione di rappresentanza.

Infine, si è scelto da subito di predisporre la possibilità di realizzare confronti nazionali e anche internazionali. Come si vede sotto, alcune domande del questionario sono le stesse utilizzate in diverse survey internazionali, in particolare dall'indagine periodica *Skills in Britain* curata da Duncan Gallie della Oxford University dalla metà degli anni Ottanta, e dall'indagine Organizzazione, Apprendimento e Competenze (OAC) svolta dall'ISFOL nel 2006. Ciò anche in considerazione del fatto che alcuni profili che si andavano ad indagare erano riferiti a soggetti che lavorano in contesti aziendali globali. Questa scelta ha consentito confronti particolarmente interessanti con altri universi, certamente più vasti, e ci ha fornito risultati non tanto o solo in ordine all'espressione di pareri degli intervistati ma, in particolare seguendo il Job Requirement Approach (JRA), ha consentito di ricostruire alcuni aspetti del contenuto professionale e organizzativo dei ruoli attraverso dati oggettivi.

Sia per la parte della ricerca di carattere qualitativo, che per quella di carattere quantitativo, è stato mantenuto grande rigore nel tener fede allo schema previsto e alla lettera delle domande e degli items di risposta,

che si è rivelato fondamentale anche ai fini di successivi approfondimenti e correlazioni utili.

2.2 L'indagine qualitativa: seminari, visite, brainstorming, interviste e focus groups

Come avvio della ricerca, era aprile 2016, si è tenuto un seminario presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università Bicocca di Milano con rappresentanti del mondo accademico e del business: studiosi di diverse discipline, consulenti e operatori aziendali. Il mondo degli studiosi ci ha aperto la strada verso indicazioni molto diverse, che sono state portate a sintesi con attenzione alle priorità originarie della ricerca mirate soprattutto all'analisi dei cambiamenti tecnico-organizzativi e del lavoro.

Il secondo step ha riguardato il management dei gruppi aziendali prescelti, con qualche attenzione in più alle multinazionali coinvolte che avrebbero potuto fornire utili suggestioni sulla gestione del personale in contesti diversi da quello italiano. Sono state quindi realizzate interviste a singoli top manager o gruppi di manager con incarichi aziendali diversi. L'attenzione si è concentrata sulle persone di Human Resources, anche se avremmo voluto intervistare qualche manager della *line*, ma era difficile la scelta dell'area di business, così come il livello gerarchico più interessante. I manager ci hanno fornito preziose indicazioni sul funzionamento delle dinamiche aziendali, in particolare riguardo i processi di classificazione e valutazione professionale, i sistemi di formazione, i modelli organizzativi.

Il terzo passaggio, non meno importante, è stata la visita di alcuni *plant* e di aree lavorative caratterizzate dall'ampia presenza di impiegati e *professional*, che ci ha fornito un'idea più concreta di alcuni processi aziendali e dei vari ruoli professionali in gioco, nonché delle interazioni tra le varie funzioni aziendali.

A questo punto, è stato organizzato un lungo *brainstorming* con un ampio gruppo di rappresentanti sindacali delle varie aziende, aree professionali e geografiche: un laboratorio di idee molto utile per comprendere un po' meglio la quotidianità lavorativa dei soggetti protagonisti della ricerca, delle loro istanze critiche, come delle legittime richieste di miglioramento. Il punto di vista dei rappresentanti sindacali è risultato particolarmente efficace ai fini dell'identificazione di alcuni aspetti critici da indagare più in profondità nella relazione con i lavoratori.

La parte più importante della ricerca qualitativa sono stati 10 *focus group*, composti mediamente da 10-15 impiegati e quadri di età, sesso, esperienza professionale diversi: sono stati incontri molto ricchi di narrazioni relative alle singole vicende lavorative o anche alle vicende di gruppi professionali, sedi, aree aziendali più o meno grandi. Com'è noto, il focus group è una «tecnica di discussione attentamente pianificata mirata ad ottenere informazioni su una specifica area di interesse, e guidata da un moderatore che, seguendo

una traccia più o meno strutturata, propone stimoli ai partecipanti»<sup>2</sup>. Nel nostro caso, i focus group sono stati condotti dai ricercatori del team di ricerca, in base ad una traccia di domande ben strutturata: avevano una stessa durata e un unico percorso di discussione; e sono stati realizzati non nei luoghi di lavoro ma in ambienti informali, generalmente un locale pubblico di fronte ad un drink o a un pranzo, per agevolare un clima libero e autentico.

La fase di ricerca qualitativa si è conclusa con un seminario il 28 ottobre 2016 presso l'Università Bocconi, Dipartimento di studi giuridici. Sono stati presentati i risultati dell'indagine qualitativa dai ricercatori e si è poi aperta una discussione che ha visto i contributi di accademici, manager, rappresentanti aziendali dei lavoratori, sindacalisti. Il focus del seminario è stato soprattutto sulle regole del lavoro: quelle previste dalle leggi, quelle per la contrattazione collettiva, quelle previste dai sistemi di gestione aziendale.

### 2.3 L'indagine quantitativa: il campione, il questionario, la somministrazione e le elaborazioni

In seguito all'elaborazione dei risultati della parte qualitativa e alla luce dei preziosi contributi emersi nel seminario in Bocconi, abbiamo costruito la struttura e gli item del questionario, mantenendo la divisione delle domande nei cinque gruppi tematici indicati. Date la numerosità delle aree d'indagine, l'esigenza di importare alcune domande dalle survey classiche sul lavoro ma anche la necessità di realizzare uno strumento facilmente maneggiabile nella somministrazione, la definizione del questionario ha preso diverso tempo. Il questionario che ne risultò era composto da sole 30 domande, tutte chiuse, alcune a risposta multipla (si veda l'*Appendice* del volume).

Dato che fin dall'inizio si era deciso di coinvolgere i rappresentanti sindacali nella raccolta dei questionari del proprio sito (così come d'altra parte era avvenuto nel caso della ricerca sul WCM), non era stata considerata l'idea di estrarre un campione statisticamente rappresentativo, sostituendola con l'obiettivo pragmaticamente più raggiungibile di ottenere almeno il 10% di questionari compilati in ogni sito e cercando attraverso successivi interventi di garantire il massimo di rappresentatività possibile: il rapporto tra donne e uomini, tra impiegati e quadri, tra sindacalizzati e non.

La compilazione dei questionari è stata proposta sia online che cartacea. La raccolta dei questionari è durata molti mesi, dovendo anche intervenire in vari contesti per ottenere il massimo di rappresentatività possibile. Le difficoltà a raccogliere le risposte ha dato un segnale della diffidenza di questa popolazione nei confronti del sindacato e forse anche di un clima aziendale non sempre idilliaco (come poi su alcuni aspetti è stato confermato dall'analisi dei risultati). In corso d'opera, la survey è stata estesa oltre alle quattro aziende principali anche ad altre realtà, di medie e piccole dimensioni e soprattutto del settore *aerospace*: Baker Hughes, Dedalus, Denso Thermal Systems, Federal Mogul Powertrain, Sadi, SKF, Urmet e Wishay.

Alla fine, i rispondenti saranno in totale 1416, su una popolazione di oltre dodicimila lavoratori della categoria di impiegati e quadri nelle aziende considerate, un campione che corrisponde dunque ad un buon 12% dell'universo. Sono per il 66% impiegati e per il 73% maschi, in entrambi i casi percentuali assolutamente in linea rispetto all'universo di riferimento, sia quanto al sesso che alla categoria (impiegati/quadri). Tra i rispondenti, i sindacalizzati raggiungono il 33% e qui si registra certamente uno scarto rispetto all'universo di riferimento: in queste aziende, la sindacalizzazione complessiva (compresi gli operai) si attesta, infatti, tra il 35 e il 40%, ma sappiamo che impiegati e quadri hanno una propensione sensibilmente inferiore alla media a farsi rappresentare dal sindacato. In questa survey gli iscritti al sindacato sono dunque un po' sovra-rappresentati.

Di seguito la correlazione tra popolazione e intervistati ricostruita per le realtà più significative.

Azienda	Maschi		Femmine		Impiegati		Quadri	
	Popolazione	Rispondenti	Popolazione	Rispondenti	Popolazione	Rispondenti	Popolazione	Rispondenti
Leonardo Nord	1010	140	240	25	1070	145	180	20
Leonardo Centro	420	94	135	16	400	75	155	35
Leonardo Sud	510	62	155	13	560	65	105	10
FCA Enti Tecnici	2760	247	560	58	2180	190	1140	115
FCA Enti Amministrativi	960	115	845	135	1160	155	645	95
FCA Enti Commerciali	380	52	170	11	390	38	160	25
FCA Enti Produttivi*	480	116	115	9	490	90	105	35
CNHI Enti Tecnici	610	69	230	16	340	40	500	45
CNHI Enti Amministrativi	80	26	90	14	60	15	110	25
CNHI Enti Commerciali	280	39	200	23	220	20	260	42
CNHI Enti Produttivi *	135	38	15	4	70	22	80	20

\* Si intendono impiegati e quadri di diversi Enti che operano nei *plant manufacturing*

Il lavoro di elaborazione è stato svolto per fasi successive di approfondimento. Dopo il primo passaggio delle distribuzioni di frequenza dei dati e

una prima discussione sui risultati, si è scelto di raggruppare i rispondenti in gruppi in grado di dare conto di interessanti differenze interne (Tecnici R%D, Tecnici di Produzione, impiegati commerciali e impiegati amministrativi) e di incrociare tutte le domande con questi: entrambe queste prime elaborazioni sono state realizzate da Emma Garavaglia. Nella fase successiva, gli approfondimenti relativi ad alcuni gruppi di domande, che hanno comportato analisi multivariate e *cluster analysis* e la costruzione di indici specifici, sono state curate da Giovanni Passarelli e da Riccardo Zuffo.

I primi risultati della ricerca quantitativa sono stati presentati pubblicamente in un seminario presso Università Milano Bicocca, il 1 ottobre 2018. Oltre alla presentazione delle evidenze più significative si sono susseguiti vari contributi di manager e sindacalisti delle aziende coinvolte, che hanno arricchito l'elaborazione, non solo da un punto di vista teorico e dell'analisi ma anche attraverso proposte e piste di intervento (in parte riportate tra gli interventi di questo volume).

Un successivo seminario di approfondimento e studio accademico si è svolto il 9 maggio 2019 presso l'Università Cattolica di Milano, con interventi che hanno prodotto ulteriori passaggi di elaborazione isolando tematiche specifiche – ad esempio, i processi di qualificazione, le pratiche ad alta performance, l'autonomia, il vissuto lavorativo – i cui esiti sono commentati in vari saggi di questa pubblicazione.

### 3. Struttura e contributi del volume

Il volume è diviso in tre parti, di cui solo una è direttamente dedicata ai risultati dell'indagine sul campo (Parte Prima). Abbiamo infatti scelto di riportare nel libro anche i contributi dei rappresentanti delle parti sociali (Parte Seconda) e una parte della discussione scientifica che ha accompagnato le varie fasi del progetto di ricerca (Parte Terza).

#### 3.1 Prima parte: la ricerca

La prima parte del libro comprende i sei testi che danno conto dei risultati della ricerca sul campo. Si apre con un testo di Alberto Cipriani, committente e coordinatore della ricerca e uno dei curatori del volume, che riassume le ragioni di fondo di questo progetto dal punto di vista degli obiettivi del sindacato e dà conto dei principali risultati ottenuti, soprattutto con l'occhio su cosa è cambiato nell'organizzazione del lavoro: professionalità meno facili da definire nei sistemi di inquadramento ma anche negli schemi di *job evaluation*; tempo di lavoro la cui funzione di misurazione quantitativa sfuma di fronte all'importanza della qualità della prestazione ma che resta elemento di difficoltà nel *work-life balance*; equilibrio non facile tra uso delle nuove tecnologie e struttura delle relazioni interpersonali nel lavoro (team, comunità di pratiche) che continua ad essere sottovalutata; importanza per

i lavoratori di lavorare in autonomia ma anche di instaurare un rapporto di fiducia con l'azienda. Alberto Cipriani si chiede anche quale sia il futuro del sindacato rispetto a questa popolazione. Non scorge nella ricerca segnali di rinnovato interesse di impiegati e quadri per il sindacato e si chiede quale possano essere gli strumenti migliori per aumentare la sua efficacia nel rappresentarli, rispondendosi che forse due sono le piste da percorrere per un nuovo sindacato post-fordista: la partecipazione organizzativa, ovvero declinata in ordine all'innovazione e la contrattazione di nuovi, trasparenti, sistemi di valutazione della professionalità.

Segue una lettura generale dei dati della survey da parte di Valentina Pacetti ed Emma Garavaglia (quest'ultima ha curato anche l'elaborazione generale dei dati). La descrizione dei risultati è organizzata suddividendo la platea dei rispondenti nei quattro gruppi impiegatizi, che si sono rivelati particolarmente esplicativi rispetto alle caratteristiche del lavoro: tecnici R&D, tecnici di produzione, impiegati commerciali, impiegati amministrativi. Il pezzo ripercorre le varie aree del questionario scoprendo che quello degli impiegati è un lavoro «demanding dal punto di vista cognitivo, che richiede di apprendere continuamente e di risolvere problemi». Ma, soprattutto, che il mondo degli impiegati non è in realtà tutto uguale e sono soprattutto quelli che lavorano più a ridosso della produzione a essere maggiormente investiti dal cambiamento.

Il saggio di Giuseppe Della Rocca approfondisce in primo luogo i percorsi di qualificazione, che le domande del questionario erano mirate a ricostruire in base alla metodologia del Job Requirement Approach (JRA), introdotta da *Skills in Britain*: la sua elaborazione sui risultati della survey suggerisce che l'investimento in formazione – sia in termini di formazione prima di ricoprire la posizione, sia in termini tempo di apprendimento *on-the-job* – è superiore nel caso dei tecnici rispetto agli impiegati e, in particolare, nel caso dei tecnici di produzione rispetto all'area R&D. Il saggio si concentra poi sulle pratiche di High Performance Work Organisation (HPWO) evidenziando come le pratiche organizzative innovative (incontri informativi, circoli di qualità, lavoro in team, suggerimenti, sistemi di valutazione delle prestazioni) sono diffuse in modo disomogeneo e, anche in questo caso, più comuni tra i tecnici (specie di produzione) rispetto ai ruoli più tradizionali degli impiegati amministrativi e commerciali.

Il saggio di Anna M. Ponzellini, invece, si concentra sui risultati che concernono l'autonomia, come indicatore di buona qualità del lavoro ma anche possibile leva aziendale per migliorare il *commitment* dei lavoratori nei confronti dell'impresa. Costruiti indici in grado di misurarla nella duplice modalità di «autonomia rispetto ai compiti» e «influenza sulla organizzazione», si evidenzia come gli impiegati godano di una discreta influenza sulla propria mansione, per quanto circoscritta ad alcuni ambiti, e anche spazi di un certo rilievo di partecipazione diretta. Su entrambi questi aspetti, la posizione dei quadri è di netto vantaggio. Autonomia e partecipazione risultano anche

correlate al commitment (per il quale nel nostro gruppo di aziende si evidenziano indici mediamente elevati rispetto ad indagini analoghe), ad attestare come anche qui sia in corso un passaggio da sistemi di controllo tradizionali basati sulla supervisione gerarchica a sistemi più innovativi basati su motivazione e auto-controllo.

Riccardo Zuffo introduce metodologie di psicologia industriale – il modello Person-Organisation Fit (P-O Fit) – per misurare i vari aspetti della soddisfazione del lavoro e dei comportamenti organizzativi che ne seguono, a partire da due domande del questionario, quella relativa al ‘rapporto con l’azienda’ e quella relativa al ‘vissuto lavorativo’. Stabilito che a un grado positivo di P-O Fit corrisponde un livello elevato di ‘cittadinanza organizzativa’ – come indicatore sintetico di soddisfazione elevata, fiducia, alti engagement e commitment – cerca di misurarne il grado tra la popolazione indagata, a partire dalla costruzione di alcuni *clusters* di risposte: l’analisi permette di rilevare che solo il 25% dei rispondenti ha un rapporto insoddisfacente nei confronti della propria organizzazione aziendale (nel caso dei quadri, la soddisfazione raggiunge mediamente l’82%). In particolare, scomposto il P-O Fit nei suoi componenti, i dati più positivi riguardano il rapporto dei lavoratori con colleghi del proprio gruppo di lavoro e coi responsabili diretti.

### 3.2 Seconda parte: gli attori

La seconda parte del volume riporta alcuni brevi commenti delle parti sociali, che in parte riprendono interventi già fatti durante le discussioni seminariali, prima delle ipotesi e poi dei risultati, della ricerca.

Si inizia con i responsabili delle aziende. L’analisi di Pietro De Biasi, Head of Industrial relations FCA, non fa sconti. La crisi del lavoro impiegatizio è un fenomeno partito da lontano e di lunga durata: le tecnologie porteranno a una progressiva riduzione, finanche all’estinzione, di alcuni pezzi del lavoro impiegatizio tradizionale. La risposta deve essere strategica e deve trovare spazio in relazioni industriali rinnovate. La contrattazione deve entrare nel merito di temi essenziali nell’era 4.0, come il superamento dei vecchi parametri di tempo e spazio, l’individualizzazione delle retribuzioni e un’idea diversa d’inquadramento professionale che, oltre a superare la non più attuale separazione tra operai e impiegati, si lasci alle spalle i vincoli dell’equivalenza delle mansioni e risponda ad una organizzazione del lavoro in continua trasformazione. Vincenzo Retus, Vice President Industrial Relations EMEA CNH Industrial N.V, interviene innanzitutto sulle questioni legate al controllo e al ‘tracciamento’ della prestazione che sono rese possibili dalle nuove tecnologie digitali, ribadendo che le nuove tecnologie vanno introdotte con misura mantenendo comunque la centralità dell’uomo. Riferisce della positività, sia ai fini della produttività aziendale che del bilanciamento vita-lavoro delle persone, della sperimentazione di *smart working* attualmente in corso nella sua azienda, che coinvolge 2000 dipendenti. Ipotizza una stagione più

difficile per la rappresentanza sindacale, dal momento che «l'industria 4.0 necessiterà sempre più di alte professionalità, con forte potere contrattuale, capaci e desiderose di contrattare individualmente». Infine, Marta Fiore, Talent Development Solutions Director della società di consulenza Lee Hecht Harrison, punta il dito su uno dei risultati della survey – la diffusa insoddisfazione d'impiegati e quadri per i sistemi di valutazione delle proprie aziende – per sottolineare la necessità che il management, se vuole che l'azienda resti competitiva, metta al centro la gestione del capitale umano. Le vere domande da farsi sono: «Cosa si aspettano le persone? Quali sono le loro preferenze? Cosa le motiva?». La gestione del capitale umano sta cambiando, i problemi vanno approcciati in ottica prospettica «investendo su capacità e competenze di cui oggi, probabilmente, le aziende ancora non sentono la reale urgenza».

Sul fronte del sindacato, l'intervento di Marco Bentivogli, segretario generale della FIM-CISL, sottolinea innanzitutto come questa ricerca, «insieme alla precedente sul WCM, squarcia il vuoto trentennale di indagini sulla trasformazione del lavoro». Bentivogli concorda con la difficoltà riscontrata dalla survey a cogliere impiegati e quadri come un gruppo omogeneo di lavoratori e trova conferma dell'ipotesi che sia il *manufacturing* l'ambito dove attualmente si vede la maggiore innovazione. Propone un'azione sindacale finalizzata da un lato a «presidiare, certificare e garantire il reskill dei lavoratori», dall'altro a immaginare un «contratto ibrido», con una parte collettiva e solidaristica e un'altra individualizzata. Infine, un'azione che metta al centro la flessibilità degli spazi e dei tempi di lavoro. Roberto Guerzoni, rappresentante sindacale in FCA, è consapevole che il sindacato attualmente è una opportunità 'spuntata' perché, come emerge dalla ricerca, è percepito come poco utile, poco preparato e con limitata possibilità di incidere. Nondimeno, gli sembra che la richiesta generalizzata di rivedere il sistema di valutazione possa essere occasione per contrattare criteri innovativi per i percorsi professionali e di carriera. Allo stesso modo, l'importanza data alla flessibilità dell'orario e allo smart working può essere raccolta dal sindacato per richiedere modi di lavorare maggiormente basati sulla responsabilità e sulla fiducia. Andrea Tornincasa, rappresentante sindacale di Leonardo, racconta il suo desiderio, come lavoratore 'ad alta professionalità', di rappresentare i problemi di altri lavoratori come lui, finora lontani dall'attenzione del sindacato. Punta il dito soprattutto sulla incapacità delle aziende di valutare il lavoro fuori dalla mera conta delle ore di presenza, vede una opportunità importante per il sindacato nell'intervenire su questo tema perché «la gestione autonoma del tempo è il segno più tangibile del reale riconoscimento della professionalità».

### 3.3 Terza parte: la discussione

Questa parte è composta da sei brevi interventi da parte degli studiosi che hanno seguito e supportato il progetto di ricerca con i loro consigli e commenti. Innanzitutto, Serafino Negrelli ripropone una lettura della letteratura

sociologica sugli impiegati che aveva costituito il suo contributo al momento della stesura del progetto. Sottolinea come la survey della FIM-CISL – che vede al centro la definizione che gli stessi impiegati danno della situazione in cui sono inseriti – tenda ad aderire all’orientamento degli studi sociologici più recenti, che scelgono l’analisi empirica delle trasformazioni del lavoro e la soggettività degli attori coinvolti, anziché soffermarsi esclusivamente sulla posizione degli impiegati nella società in quanto gruppo più o meno omogeneo (com’era stato nei tradizionali studi marxiani o anche nell’approccio weberiano che ne metteva in evidenza la natura di ceto e gli stili di vita). Considera inoltre importante, ai fini delle tematiche messe sotto la lente dalla ricerca, ciò che ha sottolineato Crozier a proposito del fatto che gli atteggiamenti verso il lavoro in qualche modo condizionano le forme dell’azione collettiva e quindi le relazioni industriali.

Emilio Bartezzaghi propone un’interessante analisi del rapporto tra le tecnologie rilevanti per il lavoro impiegatizio (che classifica in quattro tipi) e una possibile tassonomia dei ruoli. Si tratta di una classificazione che supera la vetusta divisione tra impiegati e quadri individuando quattro ruoli – ruolo tecnico-specialista, ruolo operativo, ruolo gerarchico, ruolo integratore – di cui osserva dettagliatamente le trasformazioni organizzative e gli sviluppi tecnologici recenti. Conclude affermando la necessità di approfondire, nei due sensi, l’intreccio tra innovazioni organizzative ed effetti delle tecnologie.

Giovanni Passarelli ripercorre i quasi trent’anni di rilevazioni periodiche sulle competenze dell’indagine *Skills in Britain*, che è stata in parte tenuta a modello dalla survey della FIM-CISL. *Skills in Britain* è la prima indagine impostata secondo un approccio interdisciplinare all’analisi delle competenze: non solo le classificazioni occupazionali che valutano in funzione della complessità, non solo la prospettiva economica che valuta esclusivamente l’investimento, non solo l’idea di competenze come costruzione sociale proposta dai sociologi. Invece, una misurazione che tenga conto della complessità delle competenze e non sia statica (legata a posizioni standard), prodotta raccogliendo informazioni direttamente dai lavoratori sulle competenze utilizzate nel proprio lavoro.

Mimmo Carrieri parte dalla considerazione del mondo impiegatizio come ‘contenitore vasto’ ambivalente, difficile da definire se non in modo residuale (i non-operai), un mondo insicuro della propria identità sociale e percorso dal timore di declassamento. Con questi interrogativi, propone una operazione di grande interesse incrociando per categoria professionali i dati della ricerca da lui coordinata sui lavoratori italiani (giunta alla terza edizione) e confrontandoli con i risultati della ricerca FIM-CISL: scopre così interessanti similarità (per esempio, il crescere della soddisfazione nel lavoro al crescere della posizione occupazionale) ma anche differenze (per esempio, la complessità del lavoro è considerata un aspetto critico per gli impiegati nell’indagine sui lavoratori italiani ed è invece ritenuta in aumento nel caso della survey FIM-CISL).

Sergio Bologna getta un sasso nello stagno affermando abbastanza nettamente che, a differenza di quanto risulta dalla ricerca FIM-CISL, l'autonomia dei lavoratori a suo parere si sta restringendo: questo a causa di due vincoli, le scadenze e le procedure. A sostegno di questa tesi porta l'esperienza dei lavoratori freelance e il loro motto «Freelance isn't free». Dà anche un suggerimento prezioso al sindacato e agli studiosi che è quello di approfondire l'analisi delle relazioni tra impiegati interni e consulenti esterni.

Federico Butera sottolinea innanzitutto le evidenze della ricerca che l'hanno colpito: la prima è la conferma del valore generato da queste figure, la seconda è una tendenziale 'comproprietà' da parte dell'azienda e delle persone dell'organizzazione e del sistema professionale, che potrebbe generare un comune interesse a migliorare la qualità della vita di lavoro. Per definire le regole del lavoro qualificato è necessario un nuovo sistema professionale basato sui ruoli, le professioni, il modo di sviluppare e formare le persone. La costruzione di questo sistema professionale potrebbe coinvolgere il sindacato in una sperimentazione di partecipazione progettuale per il lavoro dei knowledge workers.

## Note

- <sup>1</sup> Campagna L., Cipriani A., Erlicher L., Pero L., *Le persone e la fabbrica*, Guerini, Milano 2015.
- <sup>2</sup> R.A. Krueger *Focus groups. A practical guide for applied research*, Sage Publications, Newbury Park 1994, p. 17.



PARTE PRIMA

La ricerca



# La survey della FIM-CISL: le evidenze e le sfide al sindacato

Alberto Cipriani

## I. Perché i *white collars*, soggetti tipici?

Concentrare l'attenzione sui nuovi lavori, indubbiamente più atipici e magari concretamente circondati da trame innovative, come gli *startupper*, i *content creator*, gli *streamer*, i *prosumer*, è forse maggiormente stuzzicante per gli studiosi, al fine di intercettare impronte di futuro che evolve.

Resta tuttavia una struttura molto corposa di lavoratori, soprattutto all'interno delle *global company*, che mantiene peculiarità classiche, ma è contemporaneamente chiamata ad esercitarsi profondamente sull'innovazione, talvolta anche dovendo affrontare frangenti drammatici.

I promotori di questa ricerca ritengono interessante osservare, in questo tempo di forti trasformazioni, questo mondo delle grandi aziende caratterizzate da strutture centrali o *head quarter* imponenti, e che sostanzialmente non stanno ancora diminuendo il loro volume di addetti. L'introduzione di tecnologie abilitanti 4.0 e di forme evolute di organizzazione muterà pesantemente le professionalità e il lavoro organizzato, in parte generando forme di sostituzione dell'umana attività con le macchine, in parte introducendo inedite forme di collaborazione uomo-macchina.

Gli stessi meccanismi decisionali che ancora oggi caratterizzano le funzioni direttive e che tanto piacciono ad una certa élite manageriale di stampo occidentale, anche delle aree intermedie, verranno messi in discussione da raffinati algoritmi e implementazioni inedite di intelligenza artificiale.

Entrando all'interno della categoria *white collar*, focus dell'indagine, è da mettere in evidenza una delle varie curiosità del gruppo di ricerca: osservare le differenze tra le aree del *manufacturing*, che ha vissuto in questi anni cambiamenti sconvolgenti, e le altre come la ricerca e sviluppo o l'amministrazione. L'ipotesi era che impiegati e quadri delle aree lavorative della produzione stessero vivendo dinamiche ed evoluzioni tecnologico-organizzative sensibilmente diverse da quelle di impiegati e quadri di altri contesti aziendali.

Da ultimo, ma non meno importante, interessava comprendere come si configura nei contesti impiegatizi la relazione tra innovazione e partecipazione, non solo perché «partecipazione ed innovazione rappresentano un binomio che sta dimostrando coi fatti e con una ormai ricca evidenza empirica di produrre valore aggiunto»<sup>1</sup>, ma anche per osservare come le forme di partecipazione tradizionali di questa popolazione, in contesti usualmente fordisti, vengono rivisitate nelle dinamiche che guardano ad organizzazioni più smart.

Oltre le ragioni tipiche dei ricercatori, il presente lavoro è stato specialmente promosso dalla FIM-CISL che, in quanto sindacato, si è posto l'obiettivo di dialogare con questa categoria di lavoratori difficile da rappresentare e tradizionalmente poco incline alla sindacalizzazione. La forma della ricerca-azione ha pertanto prodotto non solo un'analisi, ma interventi, decisioni, policy che si spiegheranno nei prossimi anni.

## 2. Il quadro teorico

La figura dell'impiegato è sempre stata una figura ambigua. Dal punto di vista professionale, una figura difficile da definire se non in negativo, come quei lavoratori dipendenti che non fanno lavoro manuale (ma che non possono *tout court* essere considerati lavoratori intellettuali). Dal punto di vista sociale e politico, uno strato intermedio tra operai e borghesia, secondo l'approccio marxista, a volte considerati come collaboratori dell'imprenditore, a volte come destinati a confluire nella classe proletaria che comprende tutti i salariati. Gli impiegati come 'colletti bianchi' utilizzati dalle grandi burocrazie per ottenere le prestazioni richieste evitando che possano pensare in modo libero e indipendente<sup>2</sup> o anche il gruppo professionale caratterizzato da un comportamento strumentale e ambivalente sia verso la classe superiore sia verso quella inferiore, secondo la convenienza<sup>3</sup>.

Col tempo la crescita numerica e l'articolazione degli strati impiegatizi hanno attenuato le interpretazioni ideologiche basate sulla collocazione di classe e, soprattutto, la transizione tra il fordismo e la società della conoscenza ha posto l'attenzione sugli aspetti di contenuto professionale e organizzativo che caratterizzano la trasformazione del lavoro impiegatizio. L'accento è stato allora messo sulla crescente egemonia del lavoro cognitivo: gli impiegati come «lavoratori dei servizi di tipo simbolico-analitico»<sup>4</sup>, come «lavoratori della conoscenza»<sup>5</sup> o come «classe creativa»<sup>6</sup>. Fino all'ipotesi di A. Gorz<sup>7</sup>, che immagina la transizione da un capitalismo centrato su grandi masse di capitale materiale verso uno post-moderno centrato sulla valorizzazione del capitale immateriale, che si configura come quello 'umano', messo al lavoro fuori dai tradizionali luoghi di produzione di valore. Anche se, in realtà, una lettura in termini di 'classe' di questa categoria di lavoratori persiste anche nelle analisi più recenti: l'ipotesi che intellettuali, impiegati e tecnici possano costituire «il nuovo soggetto politico del post-fordismo, in grado di confluire con il nuovo ordine capitalistico mondiale» è sostenuta, in Italia, da

Sergio Bologna, anche se tali soggetti sembrano ripiegati sull'individualismo piuttosto che indotti ad agire collettivamente<sup>8</sup>.

### 3. Professionalità sbiadite, creatività informale

I pilastri classici per definire i ruoli professionali dimostrano segni di sgretolamento. I modelli eccessivamente statici di definizione dei profili professionali, che si tratti delle declaratorie descrittive contenute nei contratti collettivi di lavoro o piuttosto dei noti schemi articolati di job evaluation definiti dai sistemi HRM. La difficoltà delle imprese ad individuare sistemi di valutazione della professionalità e delle performance di lavoro è evidente, come è ben rappresentata da una certa insoddisfazione anche dei rispondenti alla survey qui commentata.

D'altro canto cresce l'enfasi non solo sulle indispensabili capacità relazionali ed il lavoro in team (quasi trascurando l'importanza delle competenze professionali specifiche), ma sull'ormai imprescindibile volano di energia in grado di generare novità, attraverso processi di creatività stimolati in tutti i modi possibili.

Appassionante a tal proposito il tema del linguaggio, che per i white collars sembra indugiare su categorie e perfino vocaboli tradizionali, riconducibili almeno agli anni '90. Si tratta di vedere come un linguaggio intensamente sedimentato, in queste grandi burocrazie industriali, potrà accompagnare fenomeni attribuibili al lavoro 4.0 che consiste «essenzialmente in una serie di atti linguistici, [...] e interconnessioni costanti attive in tempo reale, che pongono tutti gli elementi della filiera contemporaneamente collocati in una stessa dimensione linguistico-informativa»<sup>9</sup>.

Si configura una sorta di schema a mio avviso contraddittorio. Da un lato la tendenza a mantenere linguaggi e meccanismi di valutazione professionale classici, dall'altra la forte spinta per sviluppare novità, ma gestite nell'informalità più totale, senza alcun parametro seriamente definito ed oggettivo in grado di misurarla.

Interessante notare che tra le peculiarità che i rispondenti utilizzano per descrivere il proprio lavoro troviamo in pole l'affidabilità e a seguire l'applicazione di procedure, insomma un quadro decisamente classico. D'altro canto si registrano iniziative coraggiose, in queste aziende oggetto della ricerca, che concepiscono la diversità come valore, non solo sotto il profilo etico, ma come scelta vincente. Il successo di sistemi di certificazione come il Global Diversity and Inclusion Index (un ranking globale che identifica le migliori 100 aziende campioni di inclusione e valorizzazione delle diversità, con un sistema di 24 kpi divisi in 4 pillar) evidenzia una crescente attenzione a tematiche evidentemente connesse con pratiche ingegnose, di valorizzazione delle differenze e mirabili implementazioni di *critical thinking*.

Come rigenerare i processi modificando linguaggi e sistemi di valutazione in grado di gestire in modo dinamico e sostanzialmente flessibile? La risposta

non è certamente banale e il tasso di customizzazione associato alla singola azienda sarà certamente elevato, ma il livello di richiesta di cambiamento che le persone lanciano ai sistemi in essere non dev'essere sottovalutato, per inseguire obiettivi di aumento di efficienza e al contempo il miglioramento del benessere organizzativo.

Soprattutto l'invocato aumento di trasparenza nel sistema premiante (39%), insieme al 56% che vorrebbe rivedere il sistema di valutazione, offre stimoli di gestione matura e consapevole che in organizzazioni evolute in questo scorcio di terzo millennio andrebbero esplorati.

#### 4. Il tempo, variabile imponderata

Le nuove tecnologie contribuiscono, tra le altre cose, a modificare sostanzialmente il significato del tempo associato alla prestazione lavorativa. Sempre più difficile scindere dicotomicamente l'arco temporale dedicato formalmente al lavoro da quello del proprio tempo di vita.

Fra tecnologia e comunicazione, siamo sempre rintracciabili, c'è poco da fare, e una persona che è responsabilizzata si vede arrivare un e-mail alle 11 di sera inevitabilmente risponde perché poi magari c'è quella gara, c'è quell'offerta, c'è il capo che fa le paturnie... Vabbè, è vero che sono lì che sto facendo altre cose, ma a me è capitato di fare una presentazione alle 3 di notte<sup>10</sup>.

I meccanismi di work life balance non riescono a garantire sistematicamente l'equilibrio che vorrebbero garantire negli intenti, soprattutto per il fatto che sempre più prevalgono i risultati qualitativi del proprio lavoro sulla quantità di tempo dedicato ad esso.

Paradossalmente continua a permanere una vecchia concezione dell'uso del tempo. «La parola straordinario indicherebbe qualcosa al di fuori dell'ordinario... però avviene spesso che, in determinati periodi, sia la regola»<sup>11</sup>. La risposta 'disponibilità a lavorare oltre gli orari d'ufficio' totalizza ben 7,95 (su una scala 1-10), a conferma di come il tempo quantitativamente dedicato formalmente al lavoro pesi ancora molto nella cultura aziendale.

Da un lato ci sono spinte a scardinare i confini consueti di uso del tempo, andando in direzione di una concezione dello stesso legata alla qualità della prestazione e all'efficacia dell'attività lavorativa piuttosto che alla quantità. D'altro canto permangono forti pressioni per un utilizzo prolungato del tempo dedicato al lavoro anche attraverso lo straordinario.

Si potrebbe giustamente osservare che l'azienda può furbescamente risparmiare consistentemente scaricando parte del lavoro e dei costi correlati ai luoghi di vita delle persone. Ma è presente anche una riflessione nuova, correlata con autonomia per un verso e relazioni globali tra varie latitudini per l'altro, che rende utile e necessaria una diversa concezione del tempo di lavoro, anche per produrre inventiva e nuovi pensieri che spesso nascono in contesti informali ed esterni piuttosto che nel chiuso dei luoghi canonici.

Come evitare derive assurde o ideologiche in una direzione piuttosto che in un'altra non sarà certamente semplice. Indubbiamente gli intervistati dicono di apprezzare particolarmente le forme di flessibilità come il 'lavoro agile' (37%) o 'permessi con recupero fruibili con ampia flessibilità' (35%), forse indicazioni che vanno proprio nella direzione di accettazione/richiesta di maggiore autonomia e commistione tra tempo di lavoro e di vita, nel tentativo di tenere insieme esigenze competitive aziendali e salute delle persone.

## 5. Ipertecnologismo e rapporti umani

Dopo il gomito del tennista e il ginocchio della lavandaia avanza tra le nuove patologie il 'collo da smartphone'. Alcuni studi dimostrano variazioni significative e modifiche della struttura cervicale come della funzione respiratoria. L'utilizzo massiccio di apparati tecnologici sta modificando il nostro fisico, ma forse ancora di più le nostre abitudini sociali, le nostre modalità relazionali, la nostra psicologia.

Gli effetti nei luoghi di lavoro cresceranno iperbolicamente nel tempo. Nella nostra ricerca dalle risposte si evince come l'introduzione delle nuove tecnologie produca maggior controllo, ma anche aumento di professionalità.

Le contraddizioni e le ambivalenze sembrano caratterizzare questo tempo. Imprese con quelle di E. Musk così lanciate verso il futuro non sarebbero scevre da comportamenti poco attenti nei confronti di lavoratori e collaboratori, eppure «se le sue imprese dovranno adempiere davvero, anche soltanto in parte, ai compiti titanici che ha posto loro dinanzi, alla questione del rapporto coi dipendenti sarà giocoforza tornare, per quanto possano accrescersi la scala e la portata dei processi di automazione»<sup>12</sup>.

Nella ricerca tra le caratteristiche per svolgere bene il proprio lavoro la 'capacità di lavorare in gruppo' è tra le meno gettonate. Così come oltre il 60% dei rispondenti non svolge lavoro in team permanente, con una interessante inversione del dato per i white collars del settore di produzione (ben il 78% pratica lavoro in team). Si discute da tempo sull'importanza del team working e la connessione con forme di leadership rinnovate, magari maggiormente «condivise» o addirittura come «comunità da creare coinvolgendo tanti e facendo crescere altri leader»<sup>13</sup>. Gli ambienti lavorativi, anche tra gli impiegati, che sperimentano vere forme di team e *comunità di pratiche* sono evidentemente pochi, eppure «nei casi più avanzati, il team è anche ambito di autogestione dei tempi di produzione e dell'orario di lavoro»<sup>14</sup>. Sarà interessante vedere quanto queste formule organizzative considerate evolute verranno promosse man mano che cresceranno le implementazioni di automazione intelligente 4.0.

Scarsamente presenti sono per ora i sistemi davvero rivoluzionari come l'intelligenza artificiale ed è pertanto difficile immaginare quali effetti vedremo in futuro, probabilmente anche migliorativi in molti ambienti, tralasciando per un attimo i conteggi su moria e nascita di lavori, mentre tali sistemi risulteranno decisamente improponibili in altri.

Difficile immaginare in molti ambienti lavorativi la sostituzione con le macchine delle relazioni di sensibilità e cura squisitamente umane: «per sostenere persone con difficoltà psichiche o fisiche è decisivo il contatto umano, che fa un'enorme differenza nel processo di guarigione rispetto ad un'assistenza asettica»<sup>15</sup>. Anche in contesti industriali dov'è necessario elaborare fattori complessi con grande flessibilità è improbabile pensare di fare a meno dell'uomo. «Vorrei vedere dei robot cogliere le sfumature della voce o le pieghe espressive di un volto per gestire efficacemente un lavoro in team»<sup>16</sup>.

Le voci e le opinioni degli intervistati non ci dicono molto su come si può oggi immaginare il futuro rapporto uomo-macchina e macchina-macchina, ma la tendenza, almeno per ora, a dare molto rilievo all'imprescindibile valore aggiunto portato dalle persone, soprattutto se operano in team, è evidente.

## 6. Autonomia ed affidabilità

Oltre il 60% degli intervistati rimarca di agire in varie forme di autonomia nel proprio lavoro, un dato decisamente significativo soprattutto se correlato con l'utilizzo massiccio in tutti gli ambienti lavorativi di procedure, software iper-strutturati, check-list parnassiane. L'autonomia sembra quasi configurarsi come un polmone di ossigeno che le persone preservano con grande cura. Ricordo in particolare il focus group con le impiegate del settore amministrativo, che si caratterizzava per l'alto tasso di proceduralizzazione: l'autonomia veniva quasi rivendicata come spazio proprio, di autodeterminazione, da proteggere con forza, con punte di orgoglio professionale e passione non comuni.

D'altra parte viene messa in grande evidenza anche la responsabilità affidata a queste categorie di lavoratori. Dunque l'autonomia che si incrocia con la capacità di rispondere responsabilmente non solo nell'assolvimento del compito assegnato, ma anche nel fare evolvere il *knowledge* organizzativo. Vale per le attività di business come per il contesto pubblico, dove risulterà decisiva «la capacità della pubblica amministrazione di "sradicare" procedure amministrative obsolete e mentalità ancorate verso un modo di operare più adeguato alla visione di una pubblica amministrazione digitale»<sup>17</sup>.

A tal proposito ritengo interessante mettere in rilievo una parola chiave molto netta emersa dalle risposte: *affidabilità*. È altra cosa dalla responsabilità, anche se parzialmente assimilabile, e chiama in causa il tema della fiducia, della correttezza, più efficace ai fini della sintesi il termine *accountability*. Insomma emergono una serie di condizioni lavorative che, pur in contesti molto formalizzati e (forse) più fordisti per la crescita di procedure ed automazione, lascia potenzialmente spazio allo sviluppo di forme di autonomia e addirittura *empowerment*, che possono offrire significati al lavoro molto più di quanto si immagini. Il 38% degli intervistati che opta per 'un lavoro soddisfacente', rispetto ad uno con meno ore lavorate o ad uno meno qua-

lificato, segnala quanto il significato del proprio lavoro, e probabilmente la voglia di contare, siano importanti.

## 7. Impiegati 'inquadri' e quadri amalgamati

Se alla fine dell'Ottocento i quadri svolgevano mansioni operative altamente specialistiche da 'professionisti del fare', per poi passare alle mansioni di controllo, supervisione e successivamente alla gestione di reali attività manageriali, oggi questa categoria vede continuamente sfumare i propri confini professionali. Nella parte alta resta il management ed in basso impiegati ed operai, con i quadri, *middle management*, a fare da collante che prova a tenere insieme o da molla al fine di resistere e assorbire le spinte provenienti dall'alto o dal basso.

La ricerca ci fa scoprire la categoria dei *professional* che estende quella dei quadri tradizionalmente intesi, così come mette in evidenza la crescita di autonomia e responsabilità tra gli impiegati che, quindi, in molti casi sembrano 'inquadri', nel senso che non svolgono solo più mansioni esecutive, ma anche di coordinamento e gestione.

Ritroviamo nelle risposte alcune sottolineature distintive dei quadri, ma non sono decisive per rilevare come in passato una dicotomia così netta tra questi e gli impiegati; anzi, pare che lo schema statico delle posizioni gerarchiche fordiste abbia ceduto il passo al magma fluido dei legami professionali, dove contano molto di più i contenuti del lavoro, le competenze specialistiche come quelle relazionali.

Interessante la risposta 'Disponibilità a lavorare oltre gli orari d'ufficio' indicata dai rispondenti come terza in ordine di importanza per svolgere bene il proprio lavoro, in modo particolare dai professional. È evidente il legame tra tempo dedicato al lavoro e compensazione forfettaria attraverso un'indennità di prestazioni straordinarie, un patto implicito non sempre correlato con i risultati di efficacia della prestazione. Dubito che se ripropo-nessimo la survey tra qualche anno troveremmo la stessa risposta, perché anche per i quadri, così come per l'azienda, la qualità del tempo, più che la quantità, sta aumentando iperbolicamente il suo valore, basti pensare alle crescenti esperienze di smart working.

Così come sarà utile in futuro approfondire le differenze tra le generazioni, che con il nostro campione non sono ben visibili, perché si scorgono tra le righe e si sono percepite nei focus group varie divergenze di opinioni e di approcci al lavoro tra i giovani professional e i 'vecchi'. Pensando in particolare al gruppo dei quadri: come coniugare la storia di un 'funzionario' *ancien regime*, diplomato e con un'esperienza aziendale immensa quanto sfiancante, con quella di un giovane professional ingegnere, laureato e con master, approccio digitale ed esigenze totalmente diverse? Non è solo una comune questione di integrazione tra stili, esperienze, competenze diverse, ma una sfida che probabilmente richiede un cambio di paradigma, anche legato alle

trasformazioni digitali, che la ricerca lascia solo intravedere e che sarebbe interessante approfondire.

## 8. Le sfide lanciate al sindacato

«Secondo me i sindacati italiani sono sempre statici, ancora più statici dell'azienda»<sup>18</sup>.

È una delle piccanti considerazioni emerse nei focus group con impiegati e quadri, un affilato fendente che sembrerebbe lasciare poco spazio di riscatto al sindacato, almeno come dinamico generatore di futuro.

In realtà se osserviamo il dato quantitativo questi lavoratori dimostrano anche una sorta di magnanimità nei confronti dei rappresentanti sindacali, assegnando solo 2 (in una scala da 1 a 7) all'item 'Sarebbe meglio non ci fossero'. È peraltro vero che, essendo i rispondenti abbastanza vicini ai rappresentanti sindacali che hanno raccolto gran parte dei questionari, non stupisce troppo un certo atteggiamento di condiscendenza.

### 8.1 Il sindacato soggetto utile in futuro?

Ovviamente la ricerca non offre risposte esaustive ad una domanda così ostica e vitale. È altresì interessante porre l'attenzione su alcune evidenze, sapendo che il 67% dei rispondenti non è iscritto al sindacato e (solo) il 57% si è rivolto almeno una volta ad un rappresentante sindacale, quindi un bias probabilmente esistente, ma non così fuorviante.

- 1) Le richieste fatte al sindacato sono di stampo tradizionale: salario e orario. Interessante comunque quel 27% che ritiene il sindacato debba intervenire sul tema 'Accesso alla formazione'.
- 2) Su una scala da 1 a 7 la risposta 'Dovrebbe essere più competente e capace di intervenire nelle dinamiche aziendali'<sup>19</sup> totalizza 5,1. Si potrebbe ricavarne la netta sensazione che le persone non considerino il sindacato all'altezza delle sfide a cui (forse) dovrebbe essere chiamato, soprattutto per carenza di competenze che consentano di entrare nelle articolate dinamiche aziendali.
- 3) Rispetto ai rappresentanti sindacali la risposta che totalizza più consensi (3,9 su scala 1-7) è: 'Sono troppo morbidi e l'azienda fa ciò che vuole'. Probabilmente una sorta di lapalissiana ammissione dell'enorme difficoltà ad utilizzare metodi *hard* di novecentesca memoria, ma anche la messa in evidenza di uno *standing* umano e professionale dei rappresentanti non in grado di guadagnarsi un'interlocuzione alla pari con l'azienda.

Si potrebbe desumere che se il sindacato è da sempre percepito come lontano da questa popolazione di lavoratori, nel terzo millennio, e in ordine alle potenti trasformazioni in corso, non si registrano segnali di interesse di qualche natura che possano far ripensare a nuove forme di sindacalizzazione.

ne di queste realtà. Probabilmente altri fenomeni come l'atomizzazione dei rapporti di lavoro, le paure e le incertezze crescenti, acuiscono ulteriormente un sentimento di sfiducia nei confronti di un soggetto collettivo come il sindacato, tra l'altro forse ancora percepito come lontano o assimilabile alla politica: «No, non è che il sindacato non serva più, quello no... Però io conosco poco che cosa faccia esattamente un sindacalista in azienda»<sup>20</sup>.

## 8.2 Sindacato e partecipazione innovativa

Gli intervistati non mettono evidentemente in discussione il ruolo istituzionale del sindacato, anzi. Tradizionalmente gli operai hanno sempre additato impiegati e quadri come *free rider*, approfittatori delle lotte e conquiste altrui senza neanche pagare 'la tessera'. E paiono continuare a trovarsi bene i *white collars* in questa condizione 'garantita' senza doversi minimamente esporre.

La situazione si complica – ahimè – quando il sindacato prova ad interrogarsi più a fondo su possibili piste di aggregazione e rappresentanza di questi mondi sostanzialmente distanti dallo standard arcinoto dei *blue collars*, che pure a loro volta stanno perdendo fiducia nelle forme di rappresentanza collettiva.

L'esercizio dell'ascolto e dell'analisi, come nel caso di questa ricerca-azione, è certamente un passo ineludibile per un approccio serio ed efficace, ma credo non sufficiente. La risposta, le piste di intervento e di soluzione saranno decisive per una valutazione complessiva dell'obiettivo iniziale.

Ora, il sindacato ha sostanzialmente in mente un solo mestiere che lo contraddistingue: la contrattazione. Prova ad esercitarlo al meglio, con risultati talvolta apprezzabili, talvolta meno. È, agli occhi dei lavoratori tutti, una risposta imprescindibile e utile, anche se sempre un po' insoddisfacente, ma non più bastevole in questo tempo di rapide accelerazioni. Operare solo sulle norme, intervenire semplicemente *ex post* a valle dei fenomeni, burocratizzare le relazioni di lavoro, sono interventi che poco servono ai processi di inventiva, di generazione del nuovo, di prevenzione degli eventi, di intelligenza organizzativa.

L'unica categoria potenzialmente in grado di essere in sintonia con tecnologie e sistemi innovativi è quella della 'partecipazione', declinata però in ordine all'innovazione, quindi con modalità molto diverse da quelle conosciute nelle esperienze a partire dagli anni '90. La partecipazione che serve oggi, soprattutto quella organizzativa, dev'essere sfrondata da quelle sovrastrutture burocratiche, tipiche degli ultimi decenni, che la ingabbiano e non le consentono di produrre risultati tangibili. Solo le forme partecipative leggere e sperimentali troveranno spazio autorevole nei sistemi aziendali smart, perché votate alla produzione di cambiamenti e non al ruolo di polizia formalista.

Il sindacato non è attualmente interessato a sviluppare seriamente percorsi e laboratori che vadano in questa direzione. Prevalgono la paura della perdita di potere e controllo, il timore della gerarchia sindacale di dover riconoscere competenze diverse, ma di pari dignità ai lavoratori per generare circoli della conoscenza e non più solo una comunicazione *top-down*.

Il sindacato che resta sostanzialmente fordista nell'anima, come peraltro molte aziende, difficilmente riuscirà a proporsi come interlocutore interessante, già in molti ambienti operai, ma certamente tra tecnici, ingegneri, designer o *process manager* che sono quotidianamente chiamati ad anticipare i fenomeni, lavorare in team e creare valore aggiunto misurabile.

Questa popolazione sembra quasi non avanzare nemmeno la domanda per un ruolo sindacale che vada in questa direzione e questo è emblematico di come il sindacato non venga considerato di fatto un interlocutore in linea con le sfide poste dalle continue trasformazioni di questo tempo.

Se e come recuperare un ruolo in questa direzione sarà un percorso in salita che, se mai si volesse intraprendere, dovrebbe al di là di qualunque altra connotazione fondarsi su due pilastri indispensabili:

- studio scientifico e sistematico, in partnership con Impresa e Università;
- generazione di knowledge attraverso percorsi generativi *bottom-up*.

### 8.3 Una chance imperdibile: la valutazione professionale

Se ben il 56% degli intervistati chiede all'azienda di «rivedere il sistema di valutazione» e il 39% di «aumentare la trasparenza del sistema premiante», significa che la questione della valutazione professionale e del sistema premiante collegato sono particolarmente sferzanti.

Pur essendo il sindacato non percepito come soggetto attrezzato per gestire le complesse dinamiche intra-aziendali, probabilmente questo è un terreno su cui si potrebbe cimentare per migliorare sensibilmente la situazione.

Garantire maggiore trasparenza ed equità nel processo di misurazione delle performance lavorative, come dei risultati personali o di team, è un obiettivo che il sindacato potrebbe perseguire intercettando 'il grido' di questa tipologia di lavoratori.

Anche questo è un tema di contrattazione, ma soprattutto di gestione, e che richiama un livello di affidabilità e autorevolezza molto elevato. L'obiettivo di modulare in modo intelligente, flessibile ed equanime i meccanismi di valutazione è interesse del sistema aziendale quanto delle persone.

In questo tempo di profonde trasformazioni si prospettano nuove questioni non banali. Come valutare la capacità e l'efficacia dei vari soggetti di produrre cambiamenti efficaci? Se da un lato è necessario verificare puntualmente l'accumulo di knowledge, come i necessari interventi per colmare i gap professionali, dall'altro è francamente difficile, ma necessario, definire meccanismi in grado di misurare l'innovazione, la fantasia, le pratiche disruptive.

Una modalità usualmente in voga che utilizza i *saving* per valutare la bontà dei suggerimenti può essere certamente utile, ma non esaustiva. Come misurare la dinamica di produzione di soluzioni intelligenti e collegarla al sistema premiante è una sfida per le aziende, ma forse anche per un sindacato che miri ad elevarsi alla condizione di interlocutore generativo.

## Note

- <sup>1</sup> C. Dell’Aringa, *Partecipazione e innovazione: come sfruttare le sinergie*, in A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella ‘fabbrica intelligente’*, Firenze University Press, Firenze 2018, p. 103.
- <sup>2</sup> C. Wright Mills, *Colletti bianchi. La classe media americana*, Einaudi, Torino 1966.
- <sup>3</sup> M. Crozier, *Il mondo degli impiegati*, FrancoAngeli, Milano 1970.
- <sup>4</sup> R. Reich, *L’economia delle nazioni. Lavoro, impresa e politica economica nei paesi del capitalismo globalizzato*, Il Sole 24 Ore, Milano 1991.
- <sup>5</sup> F. Butera, *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, FrancoAngeli, Milano 1988.
- <sup>6</sup> R. Florida, *L’ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano 2003.
- <sup>7</sup> A. Gorz, *L’immateriale. Conoscenza, lavoro, capitale*, Bollati e Boringhieri, Torino 2003.
- <sup>8</sup> S. Bologna, D. Banfi, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Feltrinelli, Milano 2011.
- <sup>9</sup> G. Mari, *Il lavoro 4.0 come atto linguistico performativo. Per una svolta linguistica nell’analisi delle trasformazioni del lavoro*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze 2018, p. 320.
- <sup>10</sup> Focus group lavoratori settore commerciale.
- <sup>11</sup> Focus group lavoratori veicoli industriali.
- <sup>12</sup> G. Berta, *Tecnologia, imprenditorialità, futuro. Una controversia della Silicon Valley*, in Cipriani, Gramolati, Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0.*, cit., p. 41.
- <sup>13</sup> V. Molinaro, *Il contratto di leadership*, Guerini Next, Milano 2017.
- <sup>14</sup> A.M. Ponzellini, *Cinque parole-chiave e una decina di storie per riprendere la discussione sulla qualità del lavoro*, in Cipriani, Gramolati, Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0.*, cit., p. 412.
- <sup>15</sup> Laura, infermiera d’ospedale.
- <sup>16</sup> Roberto, quadro R&D di una grande azienda.
- <sup>17</sup> Annamaria, settore amministrazione in un’università.
- <sup>18</sup> Focus group lavoratori di settori vari.
- <sup>19</sup> Focus group lavoratori amministrazione.
- <sup>20</sup> Focus group lavoratori R&D.



# Chi sono e cosa fanno gli impiegati oggi. I risultati di una ricerca empirica

Emma Garavaglia, Valentina Pacetti

Il presente contributo intende restituire una visione generale dei principali esiti emersi dalla ricerca, toccando diversi temi al centro del questionario utilizzato per l'indagine. Specificamente, nel primo paragrafo descriveremo brevemente le caratteristiche del gruppo dei rispondenti a partire dalla distribuzione per inquadramento, età, genere e titolo di studio. Il secondo paragrafo, che costituisce il cuore del contributo, discute le caratteristiche del lavoro impiegatizio con riferimento alle *skills* e *abilities* richieste ai lavoratori e ai ritmi di lavoro. Il terzo paragrafo è dedicato a un tema che dal complesso della ricerca è emerso come particolarmente interessante: quello del rapporto con le tecnologie.

Altri temi, pur centrali nell'economia complessiva dell'indagine, come il rapporto con il sindacato e la conciliazione vita-lavoro, vengono tralasciati in questa sede, perché trattati in modo più approfondito nel resto del volume.

## I. I rispondenti

La survey ha coinvolto impiegati e quadri di alcune aziende leader nel settore *automotive* e *aerospace* in Italia. Specificamente hanno preso parte all'indagine dieci aziende di grandi e medie dimensioni: Baker Hughes, CNHI, FCA, Dedalus, Denso Thermal System, Federal Mogul Powertrain, Leonardo, Sadi, SKE, Urmet, Vishay.

Il totale dei lavoratori raggiunti è di 1.416, con una netta prevalenza dei maschi (il 73,1%) rispetto alle femmine (26,9%). Se l'età anagrafica degli intervistati, seppur abbastanza elevata (46 anni), non stupisce poiché in linea con quanto riscontrabile a livello nazionale, la *seniority* aziendale appare particolarmente alta: gli intervistati sono in azienda in media da più di 19 anni.

Per quanto riguarda l'inquadramento, solo il 34% dei rispondenti ha la qualifica di quadro, mentre il restante 65% è inquadrato come impiegato (per comodità, nel corso del contributo, faremo riferimento ai partecipanti utilizzando unicamente il termine 'impiegati' indipendentemente dall'inquadramento) (Fig. 1). È da segnalare, però, il fatto che a tale distribuzione non corrisponde la distinzione tra chi svolge ruoli di coordinamento di altre risorse: l'80% dichiara infatti di non avere nessuno 'sotto di sé', e soltanto il 10% dichiara di avere fino a un massimo di cinque persone sotto la propria responsabilità.

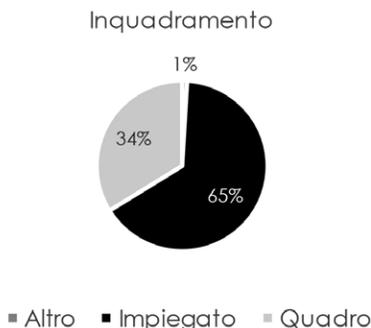


Figura 1 – Inquadramento contrattuale.

Come atteso, il livello di istruzione dei rispondenti è abbastanza elevato, dal momento che più della metà (54,3%) ha un diploma di scuola media superiore, mentre circa il 40% ha una laurea (il 3,6% dei rispondenti ha un titolo di studio superiore alla laurea, come master o dottorato) (Fig. 2). Tale distribuzione riflette in gran parte la distribuzione per fasce di età, con i titoli di studio più elevati concentrati tra i lavoratori più giovani: i laureati hanno per il 42% un'età pari o inferiore a 39 anni e solo per l'8,5% un'età pari o superiore ai 54 anni. Al contrario, tra chi ha una qualifica professionale prevale nettamente il gruppo degli over 54 (59%).

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale, il 99,5% dei rispondenti ha un contratto a tempo indeterminato e una percentuale simile (97,2%) lavora full-time. Nel complesso, quindi, si tratta di lavoratori che godono di una condizione di lavoro piuttosto privilegiata in termini di stabilità dell'impiego e regime orario. Inoltre, il 51% dei lavoratori intervistati dichiara di non aver fatto alcuna ora di straordinario non retribuito nel corso degli ultimi anni.

A tale condizione favorevole si aggiunge un'apparente disponibilità delle aziende dei confronti delle necessità di conciliazione dei tempi di lavoro e degli impegni extra-lavorativi: la maggior parte dei rispondenti, infatti, dichiara di poter richiedere facilmente permessi di lavoro, qualora necessari per occuparsi di questioni personali o familiari (la somma di chi ha scelto

le opzioni molto facile, abbastanza facile, né facile, né difficile raggiunge il 90,6%, mentre solo il 6,7% dichiara che prendere permessi è abbastanza difficile e il 2,7% molto difficile).

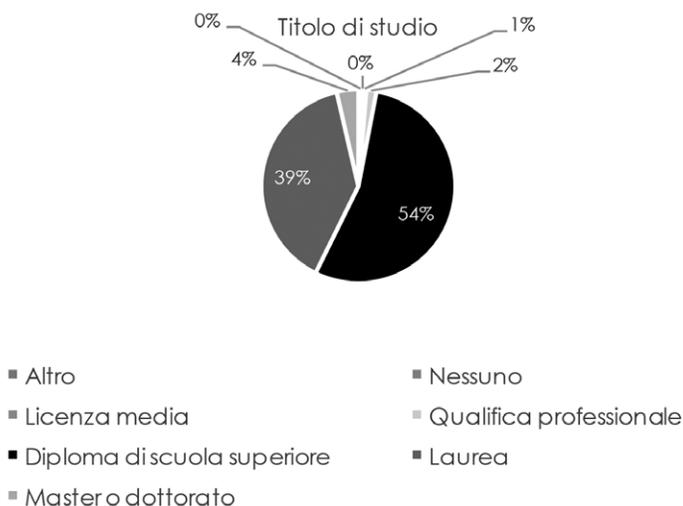


Figura 2 – Livello di educazione.

Si tratta nel complesso, dunque, di lavoratori prevalentemente maschi, molto istruiti, e che godono di contratti con tutele elevate e tempi di lavoro standard, con la possibilità di usufruire di un certo grado di flessibilità.

## 2. Le caratteristiche del lavoro impiegatizio

Per descrivere le caratteristiche del lavoro impiegatizio utilizziamo in primo luogo *skills* e *abilities* che gli intervistati percepiscono come indispensabili per lo svolgimento dei compiti loro assegnati. Ci concentreremo poi sulle variabili che descrivono il grado di intensità del lavoro, in particolare il ritmo di lavoro e la presenza di scadenze che possono aumentare i livelli di stress. Il quadro viene completato da una riflessione sui tipi di tecnologie introdotte più di recente, per avere modo di indagarne gli effetti sulle esperienze lavorative degli intervistati.

Prima di scendere nel dettaglio di questa trattazione, può essere però interessante introdurre una suddivisione dei rispondenti in gruppi che restituiscono alcune profonde differenze interne all'insieme degli intervistati. Impiegati e quadri sono infatti sia impiegati amministrativi che tecnici di ricerca e sviluppo, impiegati commerciali e tecnici di produzione. L'eterogeneità interna alle funzioni aziendali prese in esame ci ha indotti a ricostruire una suddivisione che restituisce la distinzione tra il lavoro

impiegatizio più tradizionale, fatto di attività di amministrazione, pianificazione e controllo, con quello dei ‘nuovi impiegati’, fatto di attività di ricerca, sviluppo e progettazione. La ricerca ha poi suggerito di operare ulteriori distinzioni isolando gli impiegati dell’area commerciale, che non sono riconducibili ad alcuno dei tipi precedenti, e soprattutto gli impiegati di produzione, che rappresentano, d’accordo con la letteratura, una nuova figura di impiegato, più direttamente a contatto con la fabbrica e in particolare con le trasformazioni che l’hanno investita.

Dalla ricodifica delle funzioni di appartenenza e della sede (*plant* o ‘strutture centrali’) sono stati quindi ricostruiti quattro gruppi, all’interno dei quali i rispondenti sono distribuiti come mostra il grafico in figura 3: prevalgono i tecnici di ricerca e sviluppo, che occupano quasi il 40% del totale, seguiti dagli impiegati amministrativi (33%). I tecnici di produzione invece rappresentano il 17% dei rispondenti, mentre gli impiegati commerciali si fermano all’11%.

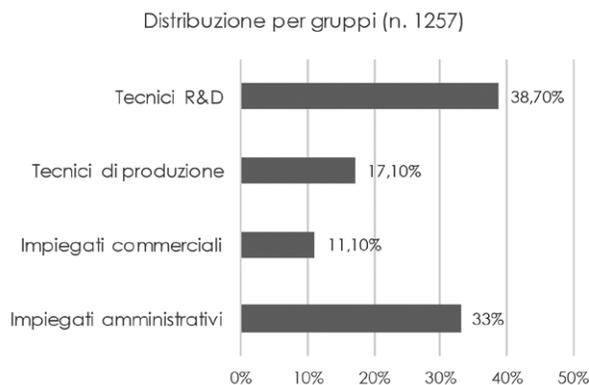


Figura 3 – Tipi di lavoro impiegatizio.

Questa suddivisione è stata utilizzata per meglio interpretare i risultati della survey relativi alle caratteristiche del lavoro.

La dimensione esplorativa del nostro studio ci ha costretto a chiederci innanzitutto che cosa fanno gli intervistati e quali sono le competenze e le capacità più rilevanti per svolgere al meglio le diverse attività alle quali si dedicano.

Dalle risposte emerge un quadro complesso ma degno di interesse: percentuali dei partecipanti vicine al totale (89,9%) ritengono che il proprio lavoro comporti in primo luogo il ‘rispetto di standard qualitativi’ predefiniti, restituendo l’immagine di un lavoro almeno in parte burocratico. Gli ‘standard qualitativi’ rappresentano però, nei settori industriali di cui ci stiamo occupando, elementi stringenti che coinvolgono anche i temi della sicurezza e dell’affidabilità dei prodotti, e si tratta quindi di un risultato

almeno in parte atteso. Da questo punto di vista, non stupisce che un altro aspetto comune alla maggior parte degli intervistati sia l'“apprendimento di cose nuove” (82,6%), che suggerisce la necessità di aggiornamento delle competenze e la possibilità di un lavoro vario. La presenza di ‘compiti monotoni’ è infatti l'opzione meno frequentemente indicata (solo il 30,7% degli intervistati l'ha scelta). Sopra il 70% si collocano anche la capacità di *problem solving* (73,9%) e la presenza di ‘compiti complessi’ (73,2%) che descrivono un lavoro che richiede impegno e capacità di alto livello. Un lavoro che possiamo con una certa sicurezza definire *demanding*<sup>1</sup>, in particolare dal punto di vista cognitivo.

Come confermeremo nel commento ai dati che descrivono l'introduzione di nuove tecnologie, l'utilizzo di ‘programmi informatici’ è molto diffuso (l'opzione è stata selezionata dall'85,5% dei rispondenti) mentre solo il 38,4% del totale dichiara di utilizzare ‘strumenti informatici diversi dal PC’. Quest'ultima considerazione può essere sorprendente, soprattutto se consideriamo l'elevata presenza di tecnici di Ricerca e Sviluppo tra gli intervistati.

Qualche ulteriore riflessione può infatti essere avanzata proprio a partire dalla distinzione tra i diversi ‘tipi’ di impiegati osservati.

Ad esempio, proprio con riferimento all'utilizzo di strumenti informatici diversi dal PC, possiamo osservare che la loro diffusione non è particolarmente elevata all'interno della ricerca e sviluppo (dove l'opzione è stata selezionata solo dal 38,5%), quanto piuttosto tra i tecnici di produzione (dove si raggiunge il 64,4%).

Sono sempre i tecnici di produzione a descrivere il proprio lavoro in modo più deciso come fonte continua di apprendimento di cose nuove (90,9%) e come caratterizzato prevalentemente da compiti complessi (82,1%), mentre solo il 18,6% ritiene che siano presenti (anche) compiti monotoni.

Si tratta di un dato interessante, che restituisce in qualche modo il senso del forte rinnovamento organizzativo e tecnologico che ha investito i reparti di produzione negli ultimi anni, spesso senza raggiungere con la stessa intensità le aree dell'azienda dedicate ad attività percepite come più tradizionali.

Sul versante opposto, il tipo di impiegato che più ricorda l'immagine tradizionale del lavoro del *white collar* sembra essere l'amministrativo. Quasi il 40% degli impiegati amministrativi descrive il proprio lavoro come fatto anche di compiti monotoni, mentre sono questi i lavoratori che indicano meno di frequente la necessità di apprendere cose nuove (75,6%), la presenza di compiti complessi (69,4%) e il bisogno di *problem solving* (69,1%) (Fig. 4).

Appaiono, sorprendentemente, allineati con queste ultime percentuali i risultati espressi dai tecnici di ricerca e sviluppo, che potrebbero esprimere forme di insoddisfazione nei confronti di percorsi di ristrutturazione industriale che non sempre garantiscono a questi lavoratori stimoli coerenti con le loro aspettative. Si tratta di un'ipotesi che certamente meriterebbe ulteriore approfondimento.

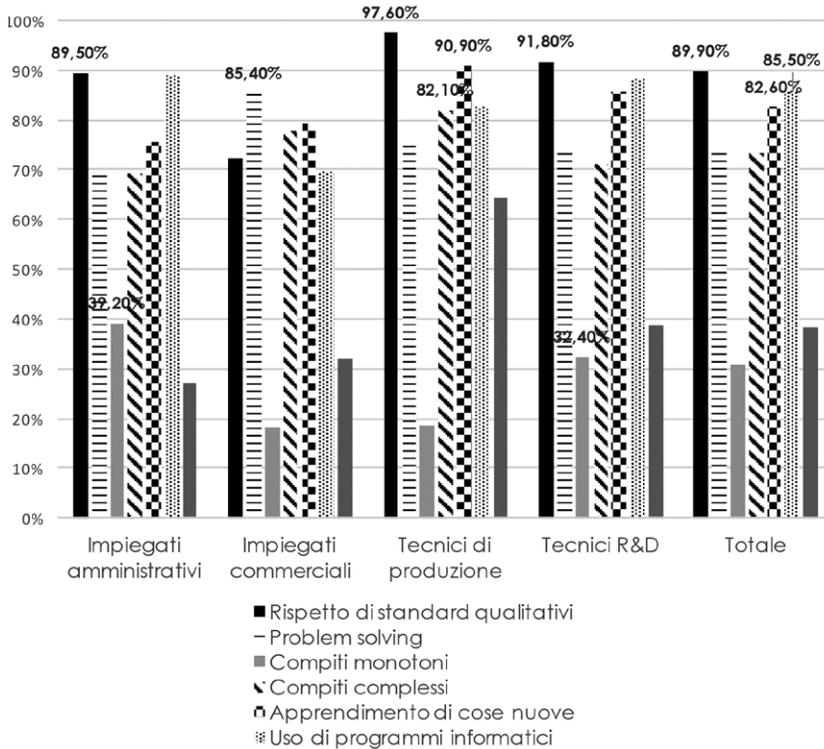


Figura 4 – Caratteristiche del lavoro per tipo di lavoro impiegatizio.

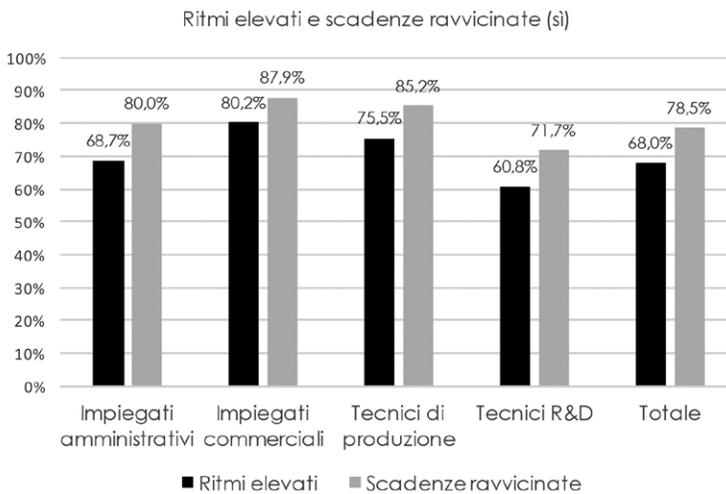


Figura 5 – Intensità del lavoro per tipo di lavoro impiegatizio.

A queste differenze riguardanti le caratteristiche del lavoro percepite dagli impiegati delle diverse aree corrispondono analoghe distanze nei livelli di intensità del lavoro percepiti. Sebbene si tratti nel complesso di lavori impegnativi, caratterizzati tanto da ‘ritmi elevati’ (68,0%) quanto da ‘scadenze ravvicinate’ (78,5), i dati tendono nuovamente ad isolare i gruppi degli impiegati amministrativi e dei tecnici di Ricerca e Sviluppo (Fig. 5). Entrambi i gruppi mostrano percentuali inferiori rispetto a tecnici di produzione e impiegati commerciali su entrambe le variabili, ma i tecnici di Ricerca e Sviluppo indicano la presenza sia di scadenze ravvicinate che di ritmi elevati con una frequenza minore e inferiore alla media.

### 3. Il rapporto con le tecnologie

Al tema delle tecnologie è stato dedicato spazio all’interno del questionario in ragione delle trasformazioni che stanno investendo il mondo del lavoro e che vengono comunemente riassunte sotto il termine di ‘industria 4.0’<sup>2</sup>. Ci si aspettava, attraverso l’indagine, di individuare gli effetti di tale cambiamento sul lavoro degli impiegati, soggetti che operano prevalentemente a diretto contatto con le tecnologie digitali.

L’indagine ha innanzitutto rilevato quali tecnologie sono state di recente introdotte nei vari ambienti di lavoro osservati, per poi concentrarsi sull’impatto che tali innovazioni hanno esercitato in termini di competenze, controllo, discrezionalità e ritmi di lavoro.

La principale innovazione tecnologica ha riguardato senza dubbio l’introduzione di software gestionali, che, come atteso, sono stati indicati dal 82,5% degli impiegati amministrativi, ma anche da quote significative di impiegati commerciali (63,0%) e tecnici di produzione (59,7%) (Fig. 6).

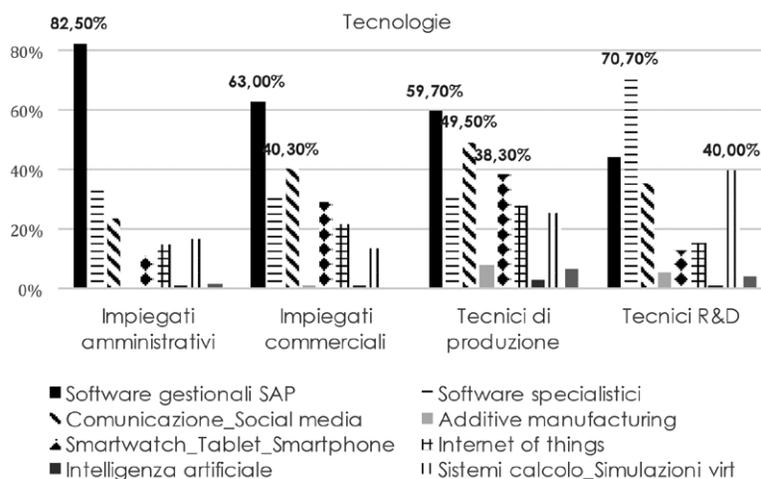


Figura 6 – Tecnologie introdotte per tipo di lavoro impiegatizio.

Ancora una volta, impiegati commerciali e tecnici di produzione sono accomunati dai risultati ottenuti: particolarmente presenti appaiono in entrambi i casi le tecnologie di comunicazione come social media (indicati dal 40,3% degli impiegati commerciali e dal 49,5% dei tecnici di produzione), tablet e smartphone (indicati dal 29,4% degli impiegati commerciali e dal 38,3% dei tecnici di produzione).

I tecnici di Ricerca e Sviluppo mostrano un quadro parzialmente differente dagli altri gruppi, con una percentuale particolarmente elevata di utilizzatori di software specialistici (70,7%) e di sistemi di calcolo e di simulazione virtuale (40%).

Sebbene i gruppi di lavoratori individuati presentino profili tra loro distinti e in qualche modo coerenti con quanto atteso, resta da rilevare la presenza perlopiù residuale delle tecnologie che possono essere definite in senso stretto come 4.0. Additive manufacturing, intelligenza artificiale e realtà aumentata vengono citate, con percentuali molto basse, solo da tecnici di produzione (rispettivamente dal 7,8%, dal 2,9% e dal 6,8% dei rispondenti) e tecnici di Ricerca e Sviluppo (rispettivamente dal 5,7%, dall'1,0% e dal 4,5% dei rispondenti).

Dopo aver indagato la diffusione delle nuove tecnologie, ci siamo interrogati sull'impatto che queste hanno sulle caratteristiche del lavoro degli impiegati. Abbiamo quindi preso in considerazione in primo luogo gli effetti delle tecnologie sul bagaglio di competenze e sui ritmi di lavoro di chi le utilizza, ma anche alcune dimensioni più di carattere organizzativo, come la possibile riduzione dei margini di discrezionalità dei lavoratori o l'aumento del controllo sull'operato degli intervistati da parte di capi e superiori.

In generale l'impatto delle nuove tecnologie appare positivo, soprattutto in termini di competenze acquisite dai lavoratori: oltre il 70% dei rispondenti dichiara che queste sono cresciute (abbastanza o molto) in seguito all'introduzione delle innovazioni citate. Coerentemente con quanto rilevato sopra, l'effetto appare particolarmente evidente per i tecnici di produzione, ma rimane elevato per tutti i gruppi.

L'impatto relativamente minore fatto rilevare dagli impiegati commerciali (il 64,8% dichiara che le tecnologie introdotte hanno aumentato le loro competenze) può almeno in parte essere spiegato dalle peculiarità di quel particolare lavoro. Le tecnologie più citate dai commerciali, come abbiamo visto, sono quelle legate a social media e in generale alla comunicazione. Si tratta da un lato di strumenti comunemente utilizzati anche al di fuori dell'ambito lavorativo, e che non richiedono quindi apprendimento ad hoc; dall'altro possiamo ipotizzare che questi lavoratori pongano al centro della propria identità professionale abilità relazionali più che tecniche, sulle quali è più difficile riconoscere l'impatto dei nuovi strumenti introdotti (Fig. 7).

All'aumento delle competenze, che suggerisce un'accresciuta complessità del lavoro, si affianca anche un aumento dei ritmi di lavoro. Anche in questo caso la percentuale di rispondenti che dichiarano che l'introduzione

dei nuovi strumenti tecnologici ha accelerato ‘abbastanza’ o ‘molto’ i ritmi di lavoro supera il 70% in tutti i gruppi osservati (Fig. 8).

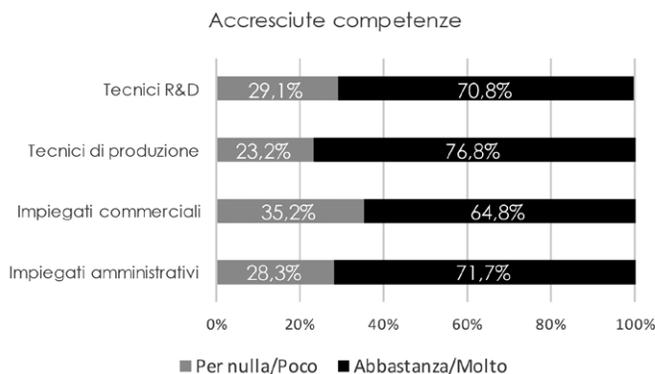


Figura 7 – Impatto delle tecnologie sulla dotazione di competenze per tipo di lavoro impiegatizio.

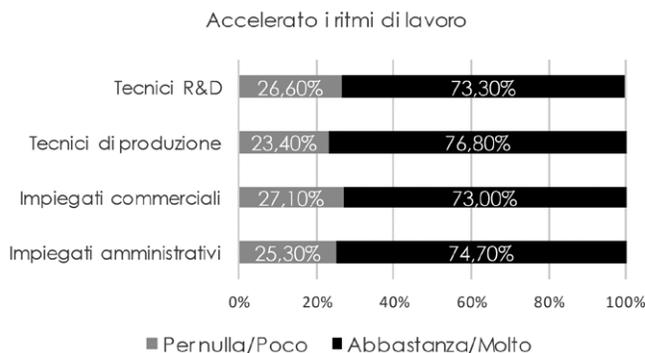


Figura 8 – Impatto delle tecnologie sull'intensità del lavoro per tipo di lavoro impiegatizio.

L'aumento dell'intensità del lavoro come effetto della tecnologia appare potenzialmente in contraddizione con la questione delle competenze, perché tratteggia un quadro più tradizionale, nel quale l'innovazione viene vista principalmente come strumento per accrescere la produttività del lavoro, anche contraendo i tempi a disposizione per svolgere le diverse attività. Se da un lato la tecnologia appare come uno strumento che offre al lavoratore la possibilità di esprimere il proprio potenziale o addirittura la propria creatività, dall'altro questi strumenti possono concorrere a definire in modo rigido le modalità di svolgimento delle proprie mansioni. Si tratta certo di un'ambivalenza intrinseca all'eterogeneità del lavoro della conoscenza con cui abbiamo a che fare<sup>3</sup>.

Nel corso dell'indagine abbiamo valutato l'ipotesi che le tecnologie possano ridurre i margini di discrezionalità dei lavoratori. I risultati del questionario restituiscono a tale proposito un quadro sfumato: le risposte degli intervistati si distribuiscono in modo quasi equilibrato tra chi ritiene che le tecnologie abbiano ridotto la propria discrezionalità 'abbastanza' o 'molto' e chi ritiene, viceversa che tale impatto sia stato 'poco' o 'per nulla' rilevante (Fig. 9).

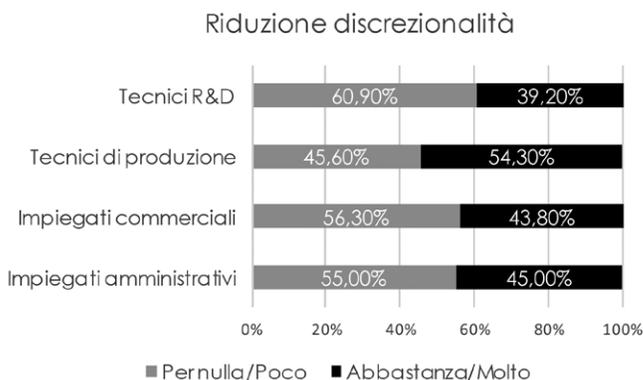


Figura 9 – Impatto delle tecnologie sulla discrezionalità per tipo di lavoro impiegatizio.

I tecnici di produzione rappresentano l'unico gruppo nel quale oltre il 50% dei rispondenti dichiara che gli strumenti introdotti hanno ridotto in modo significativo i margini di controllo sul proprio lavoro. Per quanto non si tratti di differenze elevate rispetto agli altri gruppi, il dato è interessante perché riguarda i lavoratori che sono stati interessati dalle tecnologie più all'avanguardia e con le maggiori implicazioni in termini di competenze.

All'interno dell'ambivalenza degli effetti delle nuove tecnologie, un posto di particolare rilievo occupa l'ipotesi che queste possano diventare strumento del controllo gerarchico all'interno delle organizzazioni<sup>4</sup>: l'introduzione e la diffusione di sistemi informativi all'avanguardia (dai software gestionali a quelli specialistici) potrebbero da un lato imporre modalità predefinite di azione, dall'altro favorire il controllo da parte di soggetti gerarchicamente sovraordinati.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, la nostra indagine mostra in effetti che percentuali superiori al 50% dei lavoratori di tutti i gruppi ritengono che l'introduzione di nuove tecnologie abbia accresciuto ('abbastanza' o 'molto') le possibilità di controllo sul proprio lavoro da parte di capi e superiori (Fig. 10).

La percentuale arriva al 63,1% per i tecnici di produzione ed è di poco inferiore per gli impiegati amministrativi (59,5%), per i tecnici di Ricerca e Sviluppo (58,8%) e per gli impiegati commerciali (57,5%).

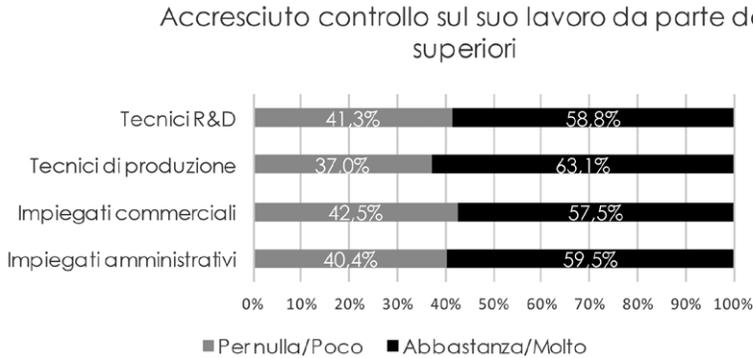


Figura 10 – Impatto delle tecnologie sul controllo gerarchico per tipo di lavoro impiegatizio.

#### 4. Riflessioni conclusive

Nell'economia del volume, il nostro contributo si è proposto di tracciare un primo quadro delle caratteristiche degli impiegati e del loro lavoro.

Prevalentemente maschi, over 45, con un contratto full-time e a tempo indeterminato: i partecipanti alla nostra ricerca non possono certo essere considerati marginali nel mondo del lavoro. Le trasformazioni in atto tuttavia non risparmiano le fabbriche in cui lavorano né le loro attività quotidiane. Nuove tecnologie e ristrutturazioni organizzative sono all'ordine del giorno, mentre gli impiegati sono sempre meno al centro dell'attenzione del dibattito politico e scientifico.

Dai dati emerge il disegno di un lavoro *demanding* dal punto di vista cognitivo, che richiede di apprendere continuamente e di risolvere problemi. Allo stesso tempo, il lavoro impiegatizio non può sottrarsi al rispetto di standard elevati di qualità, spesso imposti non solo dalla definizione dei processi lavorativi, ma anche dalle caratteristiche dei prodotti dell'automotive e dell'aeronautica.

Si tratta di un lavoro che, oltre ad essere impegnativo dal punto di vista cognitivo, è anche intenso e quindi potenzialmente stressante. L'introduzione delle nuove tecnologie rischia inoltre di incidere negativamente su questo aspetto, aumentando ulteriormente i ritmi di lavoro.

Gli effetti delle tecnologie sono però ambivalenti, perché queste sembrano aumentare anche le competenze e incidere in modo non univoco sulla discrezionalità. Il fatto, poi, che le tecnologie diventino anche strumento del controllo da parte di capi e superiori suggerisce interessanti riflessioni sulle possibili contraddizioni intrinseche ad un lavoro che chiede rispetto della gerarchia e degli standard di qualità e al contempo disponibilità ad apprendere cose nuove e assunzione di responsabilità.

## Note

- <sup>1</sup> R.A. Karasek, *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, «Administrative Science Quarterly», 24, 1979, pp. 285-308.
- <sup>2</sup> S. Cominu, *Quale lavoro nell'industria 4.0?*, in *Factory of the future. Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, Rapporto di ricerca, 2016; D. Guarascio, S. Sacchi, *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, INAPP, Roma 2017; C.B. Frey, M.A. Osborne, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, *Technological*, «Forecasting and Social Change», 114, gennaio 2017, pp. 254-280; A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari, *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze 2018.
- <sup>3</sup> F. Butera, S. Bagnara, R. Cesaria, S. Di Guardo, *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano 2008; S. Negrelli, *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze nel capitalismo globale*, Laterza, Roma-Bari 2013; E. Rullani, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma 2008; S. Cominu, *Tutti knowledge worker? Ricchezza e impoverimento dei lavori*, «Sociologia del Lavoro», 151, 2018, pp. 174-189.
- <sup>4</sup> Cominu, *Tutti knowledge worker? Ricchezza e impoverimento dei lavori*, cit.

# Tecnici e impiegati: innovazione tecnico-organizzativa e qualificazione

Giuseppe Della Rocca

## I. Di che cosa parliamo

L'intento di questo contributo è quello di puntualizzare e circoscrivere percorsi di qualificazione di impiegati e tecnici sulla base dei risultati dell'indagine Colletti Bianchi nella trasformazione digitale nell'industria 4.0 condotta dalla FIM-CISL in alcune importanti imprese del sistema industriale italiano (CNHI, FCA, Leonardo). Verificarne le differenze e se tali differenze risultano marginali alla luce delle recenti innovazioni tecnologiche e organizzative riconducibili al termine industria 4.0; di correlarle con pratiche di High Performance Work Organization che richiamano oggi alcuni fenomeni propri di digitalizzazione dei processi, con integrazione e interdipendenza tra ruoli, unità e funzioni, fornitori e utenti.

Il questionario FIM-CISL si avvale sia del metodo di rilevazione che di alcune domande sulla qualità della prestazione richiesta utilizzando l'indagine *Work Skill in Britain*, condotta ormai da più di un trentennio nel Regno Unito sulla evoluzione degli *skill requirements* e la loro relazione con l'innovazione tecnologica e organizzativa<sup>1</sup>.

## I.1

Sia il questionario che l'indagine inglese hanno adottato una metodologia che vuole innanzitutto individuare le conoscenze e le competenze effettivamente richieste dalla prestazione del rispondente, Job Requirement Approach (JRA). Prospettiva di indagine che può essere considerata un limite e allo stesso tempo una opportunità. I limiti sono di solito riscontrati nell'impossibilità di conoscere effettivamente quali siano le conoscenze e le competenze realmente possedute dal lavoratore e il capitale umano potenzialmente presente sul mercato del lavoro.

I possibili vantaggi dell'analisi sono di conoscere le caratteristiche della qualificazione richiesta dall'organizzazione del lavoro in un periodo di im-

portanti cambiamenti nella struttura economica e produttiva. Esperienze di ricerca internazionale sottolineano, a sostegno di questa strategia di indagine, che la misurazione delle skills richieste dalle attività di lavoro costituisce una ragionevole *proxy* di quelle effettivamente possedute. Sempre secondo molti sostenitori di questa prospettiva l'individuo è molto ben informato e di solito tende a riportare la descrizione delle conoscenze e capacità necessarie nel proprio lavoro (senza ricadere necessariamente nella sola descrizione burocratica della propria mansione) in modo più obiettivo che non quando gli si chiede di riportare una descrizione delle proprie potenziali capacità e attitudini<sup>2</sup>.

## 1.2

Per quanto riguarda le domande sulla qualificazione utilizzate dal questionario, queste sono non di tipo convenzionale. Il termine invece utilizzato da *Skills in Britain* per definire in prima approssimazione la qualità e il contenuto del lavoro è quello di *Broad Skill*. In questo caso ci si riferisce ad un indicatore di fattori di qualificazione per acquisire le conoscenze richieste necessarie per ottenere buoni risultati sul lavoro. *Broad Skill* non come indicatore delle competenze, capacità o addirittura destrezza nel lavoro, ma come percorso necessario per acquisire una qualificazione richiesta, dove i concetti di conoscenza e di esperienza tendono a sovrapporsi per ottenere una buona prestazione. *Broad Skill* è quindi sinonimo di abilitazione a svolgere un lavoro grazie alle conoscenze acquisite a scuola, con la formazione in azienda o attraverso l'apprendimento sul lavoro.

Sia le indagini di *Work Skills in Britain* che lo stesso questionario prendono in considerazione altre dimensioni come quella di competenza (o comportamenti organizzativi) e discrezionalità che in questo testo non sono utilizzati perché esulano da un percorso di abilitazione alla qualificazione. Secondo Gallie, Felstead, Green<sup>3</sup> percorsi di qualificazione, attitudini comportamentali, discrezionalità sono tra loro separate e non sempre logicamente connesse. Nel primo caso la qualificazione misura la complessità tecnica del lavoro da svolgere, le competenze generiche o *generic skills* le abilità, la discrezionalità il grado di autonomia richiesto<sup>4</sup>. Secondo questi autori vi possono essere lavori molto complessi ma con un grado di discrezionalità bassa o lavori molto discrezionali con un livello di qualificazione e tempi di apprendimento non elevati. La complessità non conduce necessariamente ad una maggiore discrezionalità, come la discrezionalità stessa non può essere necessariamente individuata come un livello di conoscenze e competenze elevato.

Siamo comunque in questo caso distanti da indicatori di tipo convenzionale che riconducono ad una sola dimensione la lettura della qualificazione del lavoro. Da un lato le ricerche quantitative comparate tra imprese si sono concentrate in modo prioritario sull'andamento delle qualifiche formali per individuare un trend di sviluppo delle professionalità esistenti sul mercato del lavoro, mentre è ormai riconosciuto come questi indicatori non sempre

riflettano questa evoluzione, per limiti descrittivi e per l'influenza diretta, sulle qualifiche formali, di modelli di organizzazione di settore e di lavoro diversi e del potere contrattuale tra le parti sociali.

Dall'altro le analisi di caso e i metodi di *job analysis and evaluation* si sono concentrati sulla descrizione dell'andamento delle mansioni come indicatore di qualificazione professionale. Anche in questo caso, come è noto, i sistemi di valutazione consistevano quasi sempre in un'analisi circoscritta alle mansioni dimenticando dimensioni inerenti la complessità del lavoro quali ad esempio l'interazione tra mansioni, tra soggetti e con la stessa utenza; oppure rappresentavano, anche esperienze esemplari, in cui molto spesso erano in corso processi di innovazione tecnico-organizzativa ma non rappresentativi di quanto succede in un contesto trasversale, tra imprese e settori.

### 1.3

Ulteriore caratteristica di questa lettura è che l'indice di qualificazione degli impiegati e dei tecnici viene individuato in base al contesto di lavoro dei rispondenti. Non quindi se amministrativo o tecnico, affermazioni ritenute troppo generiche e interpretabili dal soggetto intervistato, ma dalla natura dell'impianto o unità produttiva che determina il processo di abilitazione alla qualificazione. I ruoli presi in considerazione per definire il grado di qualificazione sono i tecnici di R&D, tutti i rispondenti delle unità di R&D, Manufacturing engineering, Logistica, Qualità; tecnici di produzione tutti i rispondenti degli stabilimenti di produzione (Pomigliano, Mirafiori carrozzeria, CNH Plant Torino, CNH Foggia, Vergiate); impiegati commerciali i rispondenti delle unità commerciali e Parts & Services; impiegati amministrativi rispondenti delle unità di Amministrazione, ICT, Personale e organizzazione, Pianificazione e controllo, Servizi generali.

## 2. Il percorso di qualificazione

La richiesta di qualificazione viene individuata nel questionario sulla base delle seguenti domande:

1. «Se qualcuno dovesse fare una domanda di lavoro per occupare la sua posizione, che titolo di studio dovrebbe possedere secondo lei?»
2. «Prima di essere avviato a coprire la posizione che sta ora coprendo ha dovuto seguire dei corsi di formazione o di addestramento, e per quanto tempo?»
3. «Quanto tempo ha impiegato per apprendere e svolgere bene e con una certa affidabilità il tipo di lavoro che sta svolgendo oggi?»

In sintesi i risultati, su un totale di 1402 rispondenti, sono: il 54% coloro in possesso di laurea e post laurea contro un 40% circa di diplomati; solo un 52% dei rispondenti ha dovuto seguire corsi di formazione o addestramento per

ricoprire in modo adeguato il suo attuale lavoro (di rilievo due a quattro settimane per il 15% circa, e da 1 a due mesi per il 14%); per il 27% dei rispondenti il tempo impiegato per apprendere e svolgere bene il proprio lavoro è stato da sei mesi ad un anno, il 20% da un anno a due e il 14% circa oltre i due anni.

In sintesi: un livello di scolarità medio (molti laureati ma anche molti diplomati); una non elevata necessità di formazione addestramento prima di essere avviato a ricoprire il presente lavoro; una rilevante importanza data all'apprendimento, il 61% dei rispondenti ha avuto tempi di apprendimento sul lavoro oltre i sei mesi.

Gli indici medi di qualificazione o *Broad Skill* (Tab.1) consentono a loro volta un confronto tra unità in cui sono concentrati tecnici R&S, tecnici di produzione, impiegati commerciali e amministrativi. Per quanto riguarda il livello di istruzione medio non esistono importanti differenze (2,58 è l'indice più elevato dei commerciali, 2,46 quello più basso degli amministrativi).

Tabella 1 – Percorso di qualificazione o *Broad Skill*, tecnici e impiegati.

	Livello d'istruzione richiesto medio	Tempo di formazione medio totale	Tempo in formazione medio quando formati	Tempo di apprendimento medio
Tecnici R&D	2,53	1,93	3,77	3,91
Tecnici di produzione	2,53	2,78	3,73	4,17
Impiegati commerciali	2,58	1,67	3,6	3,33
Impiegati amministrativi	2,46	1,62	3,59	3,50
Totale	2,52	1,96	3,71	3,78

*Livello d'istruzione richiesto medio*: 1 = licenza di scuola elementare; licenza di scuola media (scuola dell'obbligo) + formazione professionale; 2 = diploma di scuola superiore; 3 = laurea + post-laurea.

*Tempo di formazione medio*: 0 = nessuna formazione; 1 = meno di 1 settimana; 2 = da 1 a 2 settimane; 3 = da 2 a 4 settimane; 4 = da 1 a 2 mesi; 5 = da 2 a 4 mesi; 6 = oltre i 4 mesi.

*Tempo di formazione medio totale rispondenti*: 0 = nessuna formazione; 1 = meno di 1 settimana; 2 = da 1 a 2 settimane; 3 = da 2 a 4 settimane; 4 = da 1 a 2 mesi; 5 = da 2 a 4 mesi; 6 = oltre i 4 mesi.

*Tempo di formazione medio formati*: 1 = meno di 1 settimana; 2 = da 1 a 2 settimane; 3 = da 2 a 4 settimane; 4 = da 1 a 2 mesi; 5 = da 2 a 4 mesi; 6 = oltre i 4 mesi. Il tempo di formazione medio è calcolato solo sui lavoratori che hanno effettivamente avuto un periodo di formazione (cioè hanno risposto Sì alla domanda 10).

*Tempo di apprendimento medio*: 1 = meno di una settimana, da 1 a quattro settimane; 2 = da 1 a 3 mesi; 3 = da 3 a 6 mesi; 4 = da 6 a 12 mesi; 5 = da 1 a 2 anni; 6 = oltre i due anni.

Il tempo di formazione sul totale dei rispondenti è molto basso, più della metà non ha avuto alcuna formazione, sono sempre i tecnici di produzione ad avere l'indice più elevato (2,78 contro 1,62 degli amministrativi). Se si assumono invece i tempi di formazione e addestramento solo di coloro che hanno dovuto frequentare attività di formazione non si riscontrano importanti differenze. In questo caso sono i tecnici di R&S ad avere l'indice più elevato – 3,77 – contro quello più basso – 3,59 – degli amministrativi.

Il tempo di apprendimento medio mette in evidenza al contrario rilevanti differenze tra i diversi contesti. I tecnici di produzione hanno l'indice più rilevante, il 4,17 su 6 punti disponibili; superiore quasi di un punto al tempo medio di apprendimento dei commerciali 3,33, buoni ultimi. In posizioni mediane abbiamo il 3,91 dei tecnici di R&S e il 3,50 l'indice medio degli impiegati amministrativi.

Il percorso di qualificazione mette in rilievo, in conclusione, in generale un forte investimento nelle unità in cui prevalgono i tecnici di produzione maggiore anche a quelli in cui prevalgono i tecnici di R&S. In particolare per quanto riguarda l'apprendimento sul lavoro. Significativo che in quest'area esista il maggiore investimento in qualificazione fatto dalle imprese. Sono dati che confermano quanto emerge in precedenti indagini FIM-CISL, in particolare dallo stabilimento FCA di Pomigliano d'Arco<sup>5</sup>. Di segno contrario sono gli evidenti limiti di investimento sulla formazione per ricoprire l'attuale ruolo, anche se va segnalato che sono ancora le attività dei tecnici di produzione quelle che ne hanno maggiormente usufruito.

### 3. Il percorso di innovazione

I risultati sul rapporto tra tecnici e innovazione organizzativa confermano quanto richiamato nel paragrafo precedente. Il questionario riprende quanto definito da alcune soluzioni organizzative di High Performance Work Organization. Soluzioni di innovazione quali i circoli di qualità, incontri periodici di informazione sull'andamento e le criticità della produzione, suggerimenti di innovazione da parte degli operatori, il lavoro in team, valutazione delle prestazioni. Tutte pratiche che cercano di confermare o meno la maggiore o minore interdipendenza e integrazione nell'organizzazione del lavoro come richiesto dai risultati di produttività della innovazione tecnologica di tipo digitale.

Anche in questo caso come si può leggere in tabella 2, sono i lavori dei tecnici di produzione ad essere stati coinvolti in tali pratiche. Ben il 40% dei lavori dei tecnici di produzione è stato coinvolto in tutte le pratiche di HPWO contro il 5,80 dei lavori dei tecnici di R&S, il 4,10 dei lavori amministrativi, il 3,90 delle unità commerciali. Differenze che sono dovute alla frequenza con cui tali tecniche vengono applicate nei siti di produzione. Prevalde l'utilizzo di sole due pratiche nella R&S e nel Commerciale mentre nelle unità amministrative si registra il tasso inferiore, il 40% una sola.

Non sempre tali pratiche hanno avuto però effetti rimarchevoli di innovazione. Un esempio è dato dalla risposta alla domanda, se la valutazione aumenta le opportunità di miglioramento della crescita professionale. Solo una minoranza si trova molto d'accordo contro una maggioranza che si dichiara per niente d'accordo. Anche in questo caso, tuttavia, sono i tecnici di produzione che riconoscono condizioni migliori, circa il 30% è molto d'accordo che la valutazione aumenta le opportunità di miglioramento e crescita professionale. Indicatore che mette in rilievo i problemi di qualità della valutazione individuale. Ad esempio se l'atto valutativo si limita alla sola informazione del valutato e ad un adempimento burocratico, o se invece consente una interazione capo collaboratore sugli andamenti produttivi e sulle possibilità di miglioramento della prestazione. O ancora se alla valutazione segue un riconoscimento professionale o di carriera o se non ha alcuna influenza in tal senso.

Tabella 2 – Diffusione delle nuove pratiche organizzative, HPWO, per impiegati e tecnici (%).

Numero di pratiche/ inquadramento	Tecnici R&D	Tecnici di produzione	Impiegati commerciali	Impiegati amministrativi	Totale
Nessuna pratica	5,60	3,30	10,90	5,20	5,70
1 pratica	27,80	6,00	23,40	42,80	27,60
2 pratiche	31,00	12,00	31,30	22,40	25,90
3 pratiche	19,60	19,00	20,30	10,30	17,30
4 pratiche	10,20	19,60	10,20	15,20	12,90
5 pratiche	5,80	40,20	3,90	4,10	10,60
Totale	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Per nuove pratiche organizzative si intendono:

- circoli di qualità;
- incontri periodici in cui i manager informano i dipendenti sull'andamento delle attività aziendali;
- suggerimenti dal basso (negli ultimi 12 mesi);
- lavorare in team;
- ricevere abitualmente una valutazione formale della propria prestazione.

In conclusione, la ricerca rimarca una distinzione nei processi di qualificazione tra tecnici e impiegati; vale a dire tra i rispondenti delle unità di produzione e unità di R&S da un lato, con rispondenti appartenenti alle unità commerciali e amministrative dall'altro. Ha messo in evidenza che le stesse condizioni di HPWO non si rilevano tra i diversi. Le nuove tecnologie digitali hanno incrementato il grado di interdipendenza tra unità e ruo-

li, e hanno messo in rilevanza i cambiamenti specialmente per i tecnici di produzione e R&S; le stesse condizioni non si rilevano tra coloro che sono considerati ruoli più tradizionali del lavoro commerciale ed impiegatizio. In particolare procedimenti particolarmente controversi dal punto di vista della gestione del personale e delle relazioni sindacali, come la valutazione individuale, come è evidente dalla tabella 3, sembrano trovare maggior consenso tra il personale tecnico di produzione.

Tabella 3 – La valutazione aumenta le opportunità di miglioramento e crescita professionale.

	Per niente d'accordo	Né d'accordo né in disaccordo	Molto d'accordo	Totale
Tecnici R&D	52,0	34,9	13,1	100
Tecnici di produzione	28,6	41,8	29,6	100
Impiegati commerciali	46,3	31,7	22,0	100
Impiegati amministrativi	55,7	36,7	7,5	100

Scala da 1 a 10. Da 1 a 3 = Per niente d'accordo; da 4 a 6 = Né d'accordo né in disaccordo; da 7 a 10 = Molto d'accordo.

## Note

- <sup>1</sup> Si veda F. Green, A. Felstead, D. Gallie, G. Henseke, *Skill and work organisation in Britain: a quarter century of change*, «Journal for Labour Market Research», 49, 2016, p. 121.
- <sup>2</sup> F. Green, *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press, Woodstock 2006.
- <sup>3</sup> D. Gallie, Felstead, F. Green, *Employment policies and organizational commitment in Britain, 1992-1997*, «Journal of management studies», 38, 2001.
- <sup>4</sup> Alcuni autori (si vedano per tutti, gli autori italiani Consoli e Benadusi: L. Consoli, F. Benadusi, *L'emergenza della metodologia delle competenze nel pensiero teorico e pratico manageriale*, Osservatorio ISFOL, 5-6, 1999) hanno messo in rilievo come nel variopinto campionario di concetti, per dare un nome o qualche forma di significato alle trasformazioni dei luoghi di produzione di beni e di servizi, il concetto nuovo di competenza appare senza dubbio come uno dei più interessanti. L'innovazione in questo caso è il risultato di un riconoscimento esplicito per cui la professionalità e le capacità di un lavoratore, la loro condivisione sociale non sta solo nei sistemi consolidati di certificazione, come ad esempio il titolo di studio o altri titoli delineati dalle corporazioni, dalle istituzioni operanti sul mercato del lavoro o lo stesso grado di qualifica indicato grazie ai contratti collettivi di lavoro, ma anche da come queste certificazioni si traducono in azioni, in effettivi comportamenti nella produzione di un servizio.
- <sup>5</sup> L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero, *Le Persone e la Fabbrica*, Guerini, Milano 2015.

# Autonomia, partecipazione e *commitment* nel lavoro di impiegati e quadri

Anna Maria Ponzellini

A lungo la sociologia del lavoro di radici marxiste ha inteso i processi di cambiamento del lavoro nel capitalismo come progressivo svuotamento delle competenze (*deskilling*) ad opera delle tecnologie *labour-saving*, con conseguente proletarizzazione dei lavoratori qualificati. In particolare, Braverman<sup>1</sup>, sostenendo che la razionalizzazione finalizzata al controllo manageriale del lavoro produce una degradazione non solo del lavoro degli operai ma anche di quello degli impiegati, denuncia una 'perdita di privilegio' di questi ultimi rispetto al lavoro di fabbrica causata dalla fine della delega imprenditoriale. D'altro canto, un filone importante delle scienze manageriali, che prende le mosse dalle teorie delle Human Relations, da parecchi decenni ormai sottolinea come la crisi del taylorismo renda stringente la necessità di un contributo più ricco cognitivamente e 'affettivamente' da parte degli operatori a tutti i livelli, da stimolare sia tramite investimenti nel capitale umano sia tramite pratiche manageriali orientate all'aumento della performance, come le cosiddette HPWP (High Performance Work Practices). Di queste pratiche – tra le quali figurano il sistema degli incentivi monetari, la formazione, il lavoro per obiettivi tanto quanto la delega e il coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali – si enfatizza l'impatto positivo sul benessere dei lavoratori e sul loro legame con l'azienda<sup>2</sup>.

Dove sta andando dunque il lavoro degli impiegati? Nella fase che si profila di un ulteriore salto tecnologico, dobbiamo prendere atto di una loro resa alla dequalificazione e alla perdita di potere oppure dobbiamo credere ai segnali di valorizzazione e arricchimento dei ruoli segnalati dalla letteratura sul *knowledge work*?<sup>3</sup>

Anche sulla scia di importanti indagini sui cambiamenti del lavoro come *Skills in Britain* e OAC di ISFOL in Italia, la survey della FIM-CISL, *Colletti bianchi nella trasformazione digitale*, basata sui risultati di oltre 1400 questionari a impiegati e quadri di alcuni dei maggiori gruppi del settore (FCA,

CNHI, Leonardo), fornisce alcune parziali risposte a questa domanda. Questo contributo esamina quella parte dei risultati dell'indagine – le risposte alle domande sulla discrezionalità nella mansione e sulla partecipazione organizzativa (nonché le loro relazioni con il *commitment*) – che ruotano attorno ad un indicatore-chiave del valore del lavoro qual è l'ampiezza dell'autonomia dei lavoratori e il loro grado d'influenza nel processo decisionale aziendale.

I. Perché è importante monitorare l'autonomia nel lavoro

Negli ultimi trent'anni, il problema dell'efficienza del lavoro è stato affrontato, nell'ambito della gestione delle risorse umane, attraverso una sorta di scommessa organizzativa e manageriale che consiste nel passaggio 'dal controllo al *commitment*', ovvero dalla mera supervisione del capo gerarchico sulle prestazioni più o meno standardizzate degli operatori a forme di interiorizzazione degli obiettivi dell'organizzazione da parte degli operatori stessi<sup>4</sup>. In effetti, il *commitment* – come attaccamento affettivo dei lavoratori alla loro organizzazione – sembra essere in costante aumento, e non solo tra i lavoratori di più alta qualifica, alla prova dei dati di più di una rilevazione (*Skill in Britain*, 1985-2015; ISFOL la qualità del lavoro in Italia, 2002-2015). Ma come si ottiene il *commitment*? Siamo sicuri che sia sufficiente una certa retorica manageriale, sistemi di incentivazione basati su premi in denaro o benefits di welfare, forme di benessere organizzativo finalizzate a migliorare il clima aziendale, oppure è indispensabile un vero intervento sull'organizzazione basato su una delega verso il basso del potere manageriale? Per questa domanda non esiste una risposta univoca. Ma per chi crede che solo un effettivo mutamento della libertà nel lavoro possa produrre non solo soddisfazione e una migliore qualità della vita di lavoro ma anche affezione all'organizzazione e identificazione con i suoi obiettivi, il primo passaggio da fare è certamente quello di capire se nel tempo l'autonomia di chi lavora è aumentata.

Nella teoria organizzativa, già Carter L. Goodrich (1920) indicava l'autonomia nel lavoro come ciò che riflette lo specifico rapporto di forza tra management e lavoratori, un rapporto che si sposta lungo una linea che lui ha denominato «la frontiera del controllo»<sup>5</sup>. In modo in parte simile ma con enfasi sull'azione dei soggetti, anche Michel Crozier (1969), descrivendo le organizzazioni come relazioni di potere attraverso cui i diversi attori tentano di dominare le zone d'incertezza, sottolineava l'importanza dell'«azione imprenditiva dell'attore per modificare l'organizzazione»<sup>6</sup>. Non a caso, il gruppo di studiosi del Tavistock Institute di Londra che a partire dagli anni Cinquanta ha posto le fondamenta per un approccio sociotecnico alla progettazione delle organizzazioni, quando si sono cimentati in una classificazione delle varie dimensioni della qualità del lavoro, hanno messo al primo posto, tra le dimensioni intrinseche del lavoro, l'«individual power»<sup>7</sup>. Già per gli scienziati sociali del Tavistock, tuttavia, la dimensione dell'autonomia

era declinata anche e soprattutto in forme collettive come negli esperimenti realizzati nelle British Coal Mines, dove i lavoratori avevano organizzato essi stessi compositi gruppi di lavoro assumendo anche la responsabilità della produzione. Una tassonomia del grado d'intensità di queste forme di autoregolamentazione la ritroviamo in J. Gulowsen<sup>8</sup>. In questi casi l'autonomia va dalla possibilità di decisione (parziale o totale) sulla distribuzione interna dei compiti e su compiti addizionali del gruppo, ai metodi di produzione individuale, alla scelta del proprio coordinatore interno, sino a poter influenzare i metodi di produzione in generale, a poter definire la qualità e le quantità di produzione e così via<sup>9</sup>.

In Italia, il primo a prendere in considerazione questa tematica è il sociologo Luciano Gallino, che considera l'autonomia una delle quattro dimensioni costitutive della qualità del lavoro (le altre sono quella ergonomica, quella della complessità e quella del controllo) e la definisce come la possibilità di «formulare gli obiettivi del proprio lavoro». Gallino (1983) approfondisce ulteriormente questa dimensione, distinguendo l'autonomia dal controllo, che è uno spazio di libertà più ampio, definito come la possibilità di «controllare le condizioni generali del proprio lavoro, l'oggetto e la destinazione di ciò che si produce»<sup>10</sup>. Anche nella famosa survey sui lavoratori britannici, *Job Skills in Britain*, Duncan Gallie e i suoi colleghi<sup>11</sup> mantengono questa distinzione in gradi diversi dello spazio di controllo di chi lavora, elaborando i due concetti di «task discretion» (influenza sulla propria mansione) e «organisational participation» (influenza nel processo decisionale dell'organizzazione). Questa distinzione, ormai diventata un classico, verrà ripresa nella indagine della Fondazione europea di Dublino sulle condizioni di lavoro<sup>12</sup>. Su un piano non più solo organizzativo ma politico, l'autonomia del lavoratore viene posta al centro della riflessione sul lavoro anche da Bruno Trentin, il quale, nel definire quale debba essere l'azione del sindacato nel processo di liberazione del lavoro, sottolinea l'importanza che il lavoratore sia messo «in grado di esprimere liberamente un proprio sapere e un proprio come fare...», enfatizzando l'idea di libertà<sup>13</sup>.

Come si vede, l'autonomia di cui un lavoratore gode sembra avere a che fare – seppure in gradi diversi – con due condizioni fondamentali non solo del lavoro ma, più in generale, dello sviluppo umano: la libertà e il potere.

## 2. L'autonomia nel lavoro di impiegati e quadri nell'indagine FIM-CISL

Misurare il grado di autonomia nel lavoro è dunque importante per comprendere dove va il lavoro, sia dal punto di vista individuale che collettivo. Capire se lo spazio del singolo nel decidere come lavorare o anche la sua possibilità di dire la propria nell'organizzazione in senso più ampio aumentano o si riducono. Capire se questi spazi si traducono in spazi collettivi sia nella forma di (del potere fornito da) un sentimento di comunità aziendale, sia nella forma di (del potere esercitato da) una rappresentanza collettiva degli

interessi. Capire anche questo aumento della libertà si traduce, oltre che in una maggiore soddisfazione nel lavoro, anche in una maggiore condivisione degli obiettivi organizzativi (commitment) e, quindi, in ultima analisi, in un miglioramento delle performance aziendali.

Per queste ragioni, insieme ad altri temi che descrivono il cambiamento del lavoro, nella survey della FIM-CISL, le dimensioni della discrezionalità nel lavoro e della partecipazione sono trattate in una specifica sezione di domande. Il fatto che questa indagine si riferisce ad una popolazione aziendale particolare, quella di impiegati e quadri – che rispetto alle qualifiche operaie ha sì tradizionalmente goduto di più ampi ambiti di autonomia e di partecipazione ai processi decisionali ma che, negli ultimi tempi, è stata toccata molto intensamente dal cambiamento tecnologico – rende ancora più interessante l'approfondimento. Quadri e, soprattutto, impiegati vedono le loro attività coinvolte in processi di razionalizzazione, standardizzazione e automazione – quindi apparentemente di riduzione di autonomia – analoghi a quelli che avevano coinvolto gli operai molti decenni fa. In questo caso, però, i processi di standardizzazione e automazione dei compiti sembrano accompagnarsi a un processo di ridefinizione continua dei ruoli che a volte possono diventare più routinari, a volte più complessi e ricchi dei precedenti e che comunque implicano quasi sempre il coinvolgimento in processi di responsabilizzazione sui risultati (si vedano a questo proposito i saggi di Giuseppe Della Rocca e di Federico Butera su questo stesso volume). In sostanza, quale sia l'esito finale dei processi di cambiamento tecnico-organizzativo in termini di libertà di manovra del lavoratore è cosa difficile prevedere senza indagini ad hoc come quella che qui consideriamo. Nell'analisi che qui viene fatta sui risultati della survey, l'approfondimento sul tema 'autonomia' si propone di verificare:

- se nella percezione dei lavoratori la possibilità di influenza sul proprio lavoro (*task discretion*) si riduce o cresce;
- se esistono nelle aziende pratiche di partecipazione diretta, ovvero pratiche manageriali di coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali (*direct participation*);
- se l'autonomia nel lavoro, nei due aspetti della *task discretion* e della *direct participation*, sia correlata positivamente con la performance.

## 2.1 L'influenza del lavoratore sulla propria mansione (task discretion)

Nella survey della FIM-CISL, l'autonomia viene rilevata attraverso una serie di domande, alcune direttamente mirate a circoscriverne gli ambiti, altre mirate a esplorarne il rapporto con variabili quali la tecnologia e la domanda di competenze; altre, infine, mirate a descrivere il sistema aziendale di coordinamento e controllo e indirettamente, quindi, a dare conto dei suoi sviluppi.

La domanda principale dedicata a misurare il grado di autonomia (dom. 24) è una domanda classica, presente nella gran parte delle surveys sul la-

voro, che ha lo scopo di valutare l'influenza del lavoratore sul proprio lavoro non genericamente ma attraverso i diversi ambiti in cui si esercita. Nel questionario FIM-CISL la domanda è stata costruita secondo una formulazione analoga a quella usata da *Skills in Britain*: «Nel suo lavoro, può scegliere o modificare a) quali compiti svolgere? b) l'ordine in cui svolgere i compiti? c) i suoi metodi di lavoro? d) il suo ritmo e velocità di lavoro?». Ciascun item di risposta prevedeva dieci gradi d'intensità (1 per nulla-10 completamente).

Come si vede dalla tabella che segue, le risposte ci dicono che gli spazi di autonomia sono abbastanza elevati nel decidere l'ordine dei compiti e il ritmo di lavoro. La possibilità di decidere come lavorare (i metodi) è invece più contenuta. Risulta infine significativamente più bassa la possibilità di decidere *tout court* quali compiti svolgere – quello che potremmo intendere come una sorta di spazio di autonomia nel ridisegno del proprio ruolo – su cui si rileva anche la più ampia differenza tra le categorie di impiegati e quadri.

Tabella 1 – Task discretion nei diversi ambiti del lavoro (per inquadramento professionale).

	Quali compiti svolgere	Ordine svolgimento compiti	Metodo di lavoro	Ritmo e velocità lavoro
Impiegato	4,04	6,07	5,42	5,81
Quadro	5,00	6,80	6,31	6,20
Totale	4,38	6,32	5,74	5,95

Nelle pieghe delle risposte, è interessante notare che il grado d'influenza relativo a tutti gli item è sempre superiore alla media nel caso dei quadri rispetto agli impiegati, con un gap notevole (ben +0,96 punti) nella autonomia nella scelta dei compiti ('Quali compiti svolgere'): un dato in parte atteso, in quanto sappiamo la professione ha un notevole impatto sul livello di autonomia.

Altre domande nel questionario trattano il tema dell'autonomia, seppure in modo meno diretto. Per esempio, una domanda interroga su «Quali conoscenze e competenze comportamentali sono necessarie a svolgere bene il proprio lavoro?» (dom. 16): in questo caso, l'autonomia viene connotata piuttosto che come uno spazio di libertà per chi lavora, come una delle competenze richieste dall'azienda. Dalle risposte si evince che la capacità di 'pianificare in autonomia il proprio lavoro per rispettare le scadenze assegnate' è considerata una soft skill indispensabile ben nel 90% dei ruoli degli impiegati e dei quadri (tuttavia appare dissonante il fatto che 'affidabilità' o 'applicazione di procedure' – ovvero skills che generalmente caratterizzano ruoli più prescrittivi – sono considerate *job requirement* ancora più necessari).

Per l'ampiezza della discrezionalità di chi lavora una questione importante è rappresentata dalla introduzione delle nuove tecnologie. È possibile che queste comportino una riduzione degli spazi di libertà nell'organizzare la propria mansione o, al contrario, forniscano strumenti per ampliare l'ambito del proprio controllo? Si tratta di un quesito fondamentale perché relativo a un processo di cambiamento del lavoro che si annuncia di portata amplissima e difficile da prevedere, per questo vale la pena, pur nei limiti dell'indagine, di considerare con interesse le risposte che sono state date. Se, come abbiamo visto, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale integrano nei sistemi automatici molte delle attività routinarie degli impiegati amministrativi e tecnici (e anche alcune mansioni dei quadri), è giusto chiedersi se la riconfigurazione dei loro ruoli vada in direzione di una maggiore prescrittività o, al contrario, i compiti che restano non siano per definizione proprio quelli non-standardizzabili «perché combinano molteplici attività che non possono essere facilmente segmentate» o anche perché «prevedono capacità difficile da automatizzare: controllo, intelligenza sociale e intelligenza creativa»<sup>14</sup>; per esempio le attività di relazione o di presa di decisione, e quindi più discrezionali, anche nel senso di maggiormente 'interpretabili'<sup>15</sup>. Alla domanda «Le tecnologie introdotte negli ultimi anni che impatto hanno avuto sul suo lavoro?» (dom. 18), i lavoratori rispondono senza troppi dubbi che la tecnologia ha soprattutto accelerato i ritmi, fatto crescere le competenze e sta certamente aumentando le possibilità di controllo dei capi sul lavoro, tuttavia non ha ridotto la discrezionalità degli operatori nello svolgimento delle proprie mansioni. Questi dati paiono confermare che la digitalizzazione certamente assorbe alcune mansioni, richiede un arricchimento delle competenze dei lavoratori e fa aumentare la pressione sui loro risultati ma, almeno finora, nel caso di impiegati e quadri sembra lasciare integro il loro spazio di controllo e interpretazione del ruolo.

D'altra parte, anche nei focus group che erano stati fatti nei vari stabilimenti all'inizio della ricerca (per selezionare le domande da inserire nel questionario), la percezione che emergeva a proposito dell'andamento di autonomia e responsabilità nel lavoro era stata simile: non solo perdura un buon controllo sul proprio lavoro ma, insieme a una crescente responsabilizzazione, anche la discrezionalità nel lavoro sta aumentando col tempo. Ciò certamente avviene attraverso un intensificarsi dei processi di delega, che sappiamo essere in corso nelle innovazioni organizzative ispirate alla *lean organisation*. Ma non è sempre così. Per esempio, un impiegato amministrativo di buon livello di G.E. ci diceva: «L'autonomia te la prendi tu, non c'è un direttore che ti dà una responsabilità, quindi chi se la prende poi ne paga le conseguenze...», mentre un project manager di FCA: «A volte mi trovo a dover prendere delle decisioni in totale autonomia, anche se sulla carta io non potrei prendere quelle decisioni...». Queste risposte lasciano intravedere un fenomeno organizzativo più interessante, di cui parlava Mi-

chel Crozier quando sosteneva che ognuno gioca il suo margine di libertà per conquistarsi potere nelle «zone d'incertezza» delle organizzazioni<sup>16</sup>. In effetti, i processi di cambiamento non sono sempre razionalmente guidati da scelte organizzative formali e, a volte, è inevitabile (ma sfidante) per gli individui buttarsi a occupare uno spazio o a prendere una decisione, anche rischiandone le conseguenze. Fintanto che le tecnologie e le razionalizzazioni non saranno in grado di eliminare queste zone d'incertezza, uno spazio di autonomia per i singoli è salvo.

2.2 L'influenza del lavoratore sull'organizzazione in generale: la partecipazione diretta (direct participation/organisational participation)

Negli ultimi vent'anni, più recentemente in Italia, l'industria manifatturiera e in parte anche il mondo dei servizi e persino alcune aree della pubblica amministrazione hanno visto la diffusione di forme di coinvolgimento dei lavoratori e di possibilità diverse per i lavoratori di avere voce all'interno dei processi decisionali dell'impresa<sup>17</sup>. Queste pratiche di partecipazione dei lavoratori sono state analizzate all'interno degli studi che fanno riferimento all'approccio HPWP, quindi nell'ottica tipica degli studi di management. Tuttavia, le logiche partecipative non rispondono solo a una filosofia di gestione delle risorse umane orientata a favorire la motivazione dei lavoratori ma sono spesso l'esito di veri e propri cambiamenti dell'organizzazione del lavoro prodotti dai nuovi modelli organizzativi (specialmente dal toyotismo). Queste nuove forme di organizzazione hanno modificato la distribuzione delle mansioni, il modello di coordinamento, la logica delle relazioni gerarchiche e a volte inventato nuove strutture organizzative, come i team di lavoro semiautonomi, i gruppi di progettazione e di miglioramento: cambiamenti comunque realizzati a intensità variabile nei diversi ambienti tecnologici e nelle concrete esperienze aziendali<sup>18</sup>.

Nell'indagine della FIM-CISL, anche la domanda sulla partecipazione (dom. 19) riprende quella utilizzata da *Employment and Skills in Britain* (e successivamente da ISFOL OAC) e considera quattro forme di partecipazione: 1. Circoli di qualità o gruppi di innovazione/miglioramento; 2. Incontri periodici di informazione e di progettazione; 3. Sistemi formalizzati di suggerimenti; 4. Lavoro permanente in team autonomi.

Meno di quattro lavoratori su dieci tra gli intervistati sono coinvolti in sistemi strutturati di partecipazione diretta. Si tratta di una quota piuttosto ampia rispetto al dato medio registrato dalle altre indagini – per esempio, OAC registra un dato intorno al 25% – che va probabilmente attribuita al fatto che l'indagine FIM considera in maggioranza imprese molto grandi (FCA e Leonardo), che sono quelle dove per prime si è sperimentato il cambiamento nella gestione delle risorse umane<sup>19</sup>. Come si vede dalla tabella 2, le percentuali però sono piuttosto diverse a seconda del tipo di struttura partecipativa: solo il 27% ha fatto esperienza nei circoli di qualità o analoghi,

intorno al 40% invece ha sperimentato le altre forme. In parte inaspettato il dato relativo alla partecipazione a team permanenti, pratica tradizionalmente non così scontata tra gli impiegati: essa sembra evidenziare che le aziende sono nel mezzo di una innovazione che non riguarda solo lo stile di gestione delle risorse umane ma che ha radici squisitamente organizzative, in quanto presuppone una articolazione della stessa struttura aziendale e del suo sistema di coordinamento. I quadri registrano percentuali di partecipazione decisamente superiori al resto della popolazione aziendale, e soprattutto nei sistemi di suggerimenti.

Tabella 2 – Direct participation (per inquadramento professionale).

	Circoli di qualità	Incontri	Suggerimenti	Team autonomi
Impiegato	23,2	36,4	33,1	37,9
Quadro	33,7	44,9	57,6	47,3
Totale	26,9	39,5	41,8	41,2

### 3. Il commitment dei lavoratori e la sua relazione con l'autonomia nel lavoro

Nell'ambito delle filosofie manageriali che si sono sviluppate negli ultimi decenni, l'obiettivo dell'innalzamento del commitment dei lavoratori nei confronti della loro organizzazione è stato uno dei temi centrali. Tra i primi ad analizzarne le diverse dimensioni Meyer e Allen<sup>20</sup>, che nella loro classificazione delle diverse forme hanno descritto una dimensione particolarmente interessante dell'organisational commitment – che in seguito è stata ripresa dalla gran parte degli autori – ovvero la dimensione 'affettiva'. Questa implica un grado elevato di lealtà, di orgoglio di appartenenza o, addirittura, di identificazione con l'organizzazione e i suoi obiettivi.

Nell'indagine della Fim-Cisl, per valutare il grado di commitment, all'intervistato si chiede se è d'accordo con le affermazioni riportate nella tabella 3.

Come si vede, il grado di commitment nei confronti dell'azienda risulta mediamente elevato. In particolare, comunque, hanno una incidenza alta le risposte alle prime cinque domande, di natura più simbolica e affettiva che evocano un sentimento di fedeltà e un orgoglio di appartenenza. Le domande di controllo, quindi più secche e ultimative, che riguardano impegnative scelte di status e di retribuzione, ottengono risposte prevedibilmente più tiepide (su queste evidenze, si veda anche il saggio di Riccardo Zuffo su questo stesso volume). Il dato registrato sul commitment risulta comunque più elevato rispetto alle altre indagini<sup>21</sup>, ed è certamente in ragione delle differenze del nostro campione rispetto alle categorie di lavoratori coinvolti, alla dimensione di impresa e alla conseguente diffusione delle HPWP. Il fatto che

il commitment risulti comunque mediamente elevato conferma una delle ipotesi fatte in premessa, che cioè – perlomeno a partire dal settore manifatturiero e dalle aziende più grandi – il controllo organizzativo si sta spostando dai capi verso forme di auto-controllo esercitate direttamente da chi lavora. L'autonomia nel lavoro sembra dunque confermarsi oltre che spazio di libertà, strumento organizzativo di allentamento della gerarchia e fattore chiave dei nuovi sistemi di coordinamento e controllo.

Tabella 3 – Organisational commitment (%)

	Per nulla d'accordo	Molto d'accordo
Sono disponibile a lavorare di più per aiutare l'azienda ad avere successo	9,3	28,3
Mi sento poco fedele a questa azienda	67,1	5,3
I miei valori e quelli dell'azienda sono molto simili	17,2	22,9
Sono orgoglioso di lavorare per questa azienda	7,6	42,4
Questa azienda stimola il meglio di me nel modo di perseguire il mio risultato	28,6	8,5
Io sono pronto a ricoprire qualunque posizione pur di rimanere in questa azienda	42,0	9,6
Rifiuterei un lavoro in cui mi paghino di più, per continuare a lavorare per questa azienda	61,1	4,4

*Nota:* La scala è da 1-7. Per evidenziare maggiormente, si è scelto di aggregare gli estremi: per nulla d'accordo somma 1-2; molto d'accordo somma 6-7.

È intuitivo che le aziende dove i dipendenti hanno un grado elevato di commitment godono di una più elevata performance aziendale. Per questa ragione per il management è interessante capire su quali dimensioni del lavoro è possibile agire per influire sull'affezione e l'identificazione dei lavoratori con l'impresa. Uno studio longitudinale sui dati di *Skills in Britain* (1995- 2015) ha stabilito, contrariamente alla letteratura critica, che sia la task discretion che la direct participation hanno effetti positivi sull'organisational commitment e sul benessere nel lavoro<sup>22</sup> e, in particolare:

- gli effetti della *task discretion* sono soprattutto diretti, in quanto riflettono l'importanza intrinseca del controllo personale sopra il proprio lavoro;
- gli effetti delle *pratiche di partecipazione* sono in larga misura dovuti all'effetto indiretto sulla qualità delle condizioni di lavoro.

Abbiamo provato anche noi a verificare l'esistenza di una relazione tra le risposte alle due domande sull'autonomia di cui disponiamo – domanda

24 sulla «discrezionalità nei vari ambiti della mansione» (compiti, ordine, metodi, ritmo) e quella sulla direct participation (circoli qualità, incontri, suggerimenti, teamwork) – e le risposte alla domanda 29 sull'organisational commitment<sup>23</sup>.

Come si vede dalla figura 1, tra discrezionalità e commitment si conferma una correlazione positiva (.258), anche se non elevata (tecnicamente classificabile come 'moderata')<sup>24</sup>. In altre parole, si conferma che quando il lavoratore gode di maggiore autonomia, l'identificazione con gli obiettivi di impresa e il suo impegno lavorativo crescono.

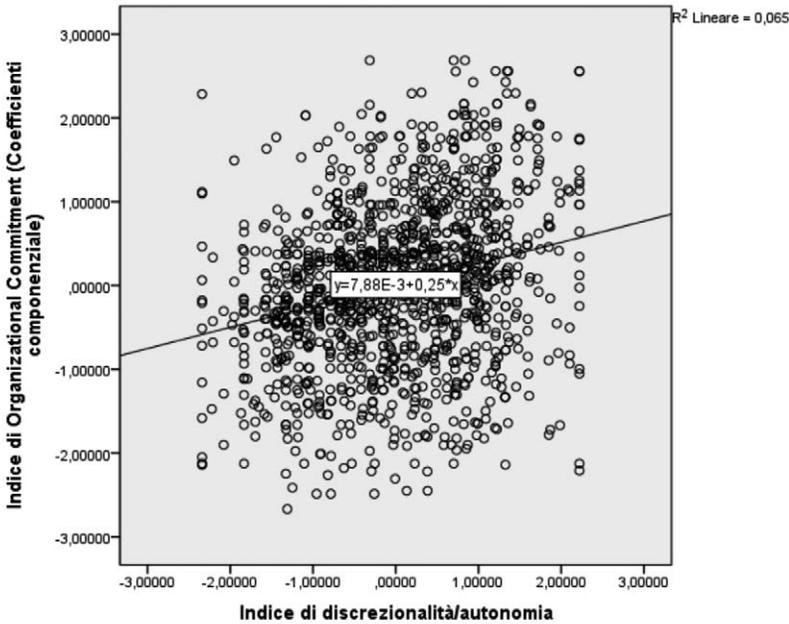


Figura 1 – Correlazione tra organisational commitment e task discretion.

Esiste anche un legame tra le diverse forme di partecipazione e l'organisational commitment: come è evidente dalla figura 2, quelli che dicono di avere partecipato a ciascuna delle diverse pratiche hanno un indice di organisational commitment sopra la media, quelli che dicono di non aver fatto esperienza hanno un indice di organisational commitment inferiore alla media. Le politiche manageriali di coinvolgimento risultano dunque avere un impatto positivo sull'impegno dei lavoratori e quindi (prevedibilmente) sulla loro performance. In particolare, si può vedere che il legame è maggiore con alcune pratiche di partecipazione – circoli di qualità e suggerimenti – che sono tra le forme tipiche previste dai sistemi di lean production.

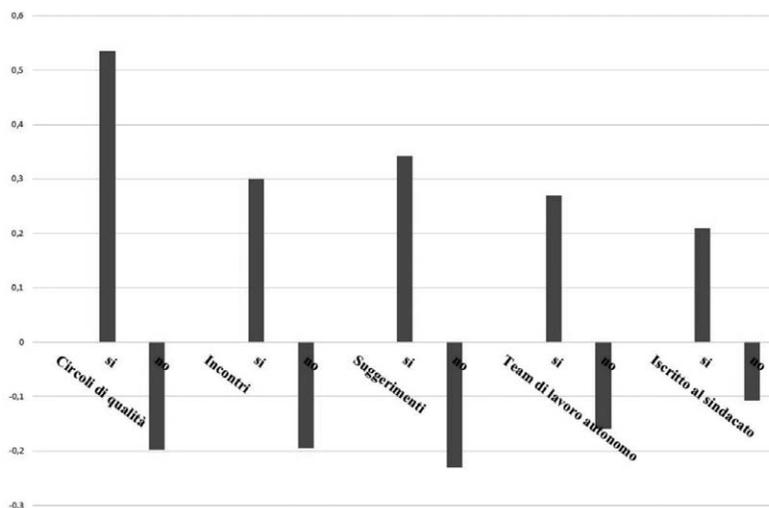


Figura 2 – Partecipazione e organisational commitment.

#### 4. Conclusioni

Abbiamo cercato di rispondere a una domanda cruciale: il valore e la qualità del lavoro di impiegati e quadri stanno migliorando o peggiorando? Abbiamo cercato di valutarlo attraverso il filtro di due dimensioni che danno conto dell'autonomia nel lavoro: la discrezionalità nell'ambito della mansione e la partecipazione organizzativa (o diretta). I risultati, in linea con quanto rilevato anche da ben più consistenti indagini come *Skills and Employment in Britain* e ISFOL OAC, ci dicono che, nella percezione dei lavoratori, l'autonomia nel proprio lavoro esiste e non si è finora ridotta per effetto del cambiamento tecnologico (anzi secondo i dati raccolti nella parte qualitativa della ricerca, sembra col tempo essere in aumento)<sup>25</sup>.

Cosa ne possiamo dedurre in termini di cambiamenti in corso nei luoghi di lavoro? L'immagine che esce dall'indagine sembra quella di aziende che, in linea con i dettami delle nuove teorie organizzative, stiano considerando l'opportunità di riallocare il processo decisionale delegando, più o meno formalmente, le responsabilità nei punti dell'organizzazione e nei ruoli dove c'è la competenza, quindi negli operatori: i segnali appaiono ancora deboli ma la direzione sembrerebbe indicata. Almeno finora<sup>26</sup>, le tecnologie non appaiono avere cambiato il segno di questo processo<sup>27</sup>, che si conferma quindi come guidato da una strategia organizzativa e manageriale.

L'indagine conferma anche l'esistenza di una relazione positiva, già evidenziata dalla letteratura, tra il godere di una buona autonomia nel lavoro e l'essere coinvolti nei processi decisionali aziendali con l'impegno nel lavoro e l'identificazione nella mission della propria azienda.

## Note

- <sup>1</sup> H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo* (ed. orig. 1974), Einaudi, Torino 1978.
- <sup>2</sup> P. Osterman, *How common is workplace transformation and how can we explain who does it?*, «Industrial and Labour Relations Review», XLVII (2), January, 1994, pp. 173-188; più in generale sulle HPWP, si vedano: R. Leoni R. (a cura di), *Economia dell'Innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, FrancoAngeli, Milano 2008; L. Lynch, *The evolving nature of HPWP in US*, «Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms», XIII, 2012, pp. 207-235.
- <sup>3</sup> F. Butera *et al*, *I lavoratori della conoscenza*, FrancoAngeli, Milano 1997.
- <sup>4</sup> R.E. Walton, *From control to commitment in the workplace*, «Harvard Business Review», LXXXV (2), 1985, pp. 77-84; D. Gallie, *Employer policies and organisational commitment in Britain 1992-1997*, «Journal of Management Studies», XXXVIII (8), December, 2001.
- <sup>5</sup> C.L. Goodrich, *The frontier of control*, Pluto Press, London 1920.
- <sup>6</sup> M. Crozier, *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano 1969.
- <sup>7</sup> L.E. Davis, J.C. Taylor (eds.), *Design of jobs* (2nd ed.), Goodyear, Santa Monica 1979.
- <sup>8</sup> J. Gulowsen, *A measure of Work Group Autonomy*, in *Design of Jobs*, Penguin Books, Harmondsworth 1972.
- <sup>9</sup> A.M. Ponzellini, G. Della Rocca, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, 3, «Economia&Lavoro», 2015, pp. 55-66.
- <sup>10</sup> L. Gallino, *Per valutare la qualità del lavoro*, «Quaderni di sociologia», XXV, 1976. In tempi recenti questa classificazione è stata ripresa dalle indagini campionarie dell'ISFOL sulla qualità del lavoro (la prima nel 2002, nel 2015 la IV indagine).
- <sup>11</sup> D. Gallie, A. Felstead, F. Green, *The implications of direct participation for organisational commitment, job satisfaction and affective psychological well being: a longitudinal analysis*, «Industrial Relations Journal», XLVIII (2), 2017, pp. 174-191.
- <sup>12</sup> Eurofound, EWCS European Working Conditions Survey; Eurofound, *Workplace innovation, 1990-2015*, 2013, <<https://eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/>> (11/2019).
- <sup>13</sup> B. Trentin, *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Feltrinelli, Milano 1997.
- <sup>14</sup> D.H. Autor, F. Lev, R.J. Murname, *The skill content of recent technological change*, «The Quarterly Journal of Economics», CXVIII (4), November, 2003, pp. 1279-1333.
- <sup>15</sup> Non a caso, Federico Butera parla dei ruoli come 'copioni' da interpretare.
- <sup>16</sup> Crozier, *Il fenomeno burocratico*, cit.
- <sup>17</sup> Sulla partecipazione organizzativa e diretta si veda: R. Batt, E. Applebaum, *Worker participation in diverse settings*, «British Journal of Industrial Relations», XXXIII (3), September, 1995; G. Baglioni, *Lavoro e partecipazione nell'impresa*, il Mulino, Bologna 2001.
- <sup>18</sup> Ponzellini, Della Rocca, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva*, cit.
- <sup>19</sup> ISFOL, *Organizzazione, apprendimento, competenze* (OAC), 2006.
- <sup>20</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, «Human Resource Management Review», I (1), 1991, pp. 61-89.
- <sup>21</sup> Per esempio, alla domanda «Sono orgoglioso di lavorare per questa azienda», la quota di rispondenti che si dichiara 'molto d'accordo', nell'indagine OAC, risulta solo l'8% contro il nostro 42%.
- <sup>22</sup> Gallie, Felstead, Green, *The implications of direct participation for organisational commitment, job satisfaction and affective psychological well being: a longitudinal analysis*, cit.
- <sup>23</sup> Sia gli indici di 'discrezionalità' che quello di 'organizational commitment' sono stati costruiti sottoponendo entrambe le domande ad analisi in componenti principali e

come indici sono stati presi i coefficienti componenziali. Al momento non siamo in grado di verificare quanto l'autonomia così costruita (discrezionalità + partecipazione) abbia un impatto positivo sulla soddisfazione nel lavoro che è un'altra delle ipotesi di questo lavoro, in quanto non abbiamo ancora costruito un indice sicuro di misura del benessere dei lavoratori (in seguito potrebbe essere costruito a partire dalla domanda 42 «Vissuto lavorativo»: su questo si veda anche il saggio di Zuffo su questo stesso volume.

- <sup>24</sup> Il grafico mette in relazione l'indice di Organisational commitment (costruito sui coefficienti componenziali) con l'indice di discrezionalità.
- <sup>25</sup> In realtà, sulla dinamica nel tempo, l'ultima indagine ESB registra un lieve calo.
- <sup>26</sup> Il questionario è stato somministrato negli anni 2016-2017, quando l'ultima transizione tecnologica (Industry 4.0) era ancora agli inizi.
- <sup>27</sup> Nel valutare l'impatto delle tecnologie non vanno però sottovalutati processi paralleli più negativi rispetto alla qualità del lavoro, anche questi confermati dall'indagine, che evidenzia l'aumento dei ritmi e del controllo da parte dei capi.



# Il vissuto lavorativo e il rapporto con l'azienda

Riccardo Giorgio Zuffo

## I. Prime ipotesi, il modello del P-O Fit, la *citizenship*

In occasione di un lavoro precedente<sup>1</sup> avevamo esplorato la centralità del rapporto e della interazione tra l'individuo e l'organizzazione. Il riferimento teorico rimandava a quella crescente letteratura che ha esplorato il Person-Organization Fit (da ora in poi P-O Fit) quale fattore chiave e interpretativo delle dinamiche relazionali, di conseguenze comportamentali, di atteggiamenti, di motivazioni, di vissuti, di risultati, di effetti organizzativi<sup>2</sup>. Lo scopo è di favorire una riflessione per le parti sociali interessate alle variabili di performance, a quelle del benessere al lavoro, ma anche all'essere centrali nei processi di cambiamento con risposte politiche, tecniche, operative più situate. Il livello dell'analisi proposto parte da dimensioni disciplinari riferibili alla nostra identità di psicologi del lavoro e delle organizzazioni. I riferimenti quindi sono alle teorie e ai costrutti della psicologia sociale e delle organizzazioni cui facciamo riferimento e che *qualificano e limitano* il contributo nel confine della nostra area disciplinare.

Il contributo esplora due aree/domande, riprese dal protocollo globale (domande 29 e 42), formulate alla luce di teorie e di ipotesi che permettano di avvicinare una realtà complessa quale quella delle tre aziende considerate<sup>1</sup>. Lo spirito è di indagare il P-O Fit, quale modello teorico che ha una crescente attenzione in campo scientifico<sup>3</sup> ed inizia a rappresentare una modalità concreta e più usuale di leggere i diversi livelli delle organizzazioni. Fissa il focus sulla centralità della relazione e della compatibilità dell'individuo e dei suoi valori con la cultura e i valori dell'azienda. Se i valori<sup>4</sup> delle persone sono contigui con la cultura dell'organizzazione quest'ultima potrà trarne un vantaggio (anche uno svantaggio) e favorire una maggiore funzionalità. I valori rimandano alle 'aspirazioni' delle persone, rappresentano ciò che una persona ritiene importante<sup>5</sup> mentre i tratti di personalità sono relativi

a come una persona preferisce agire o lottare per perseguire i propri scopi. I tratti di personalità rimandano a 'che cosa piace alle persone' o alla tendenza a mostrare nuclei di pensiero, sentimenti ed azioni. Ed ancora, mentre i valori delle persone sono vischiosi ma modificabili alla luce di nuove rappresentazioni (per esempio nuovi aspetti di realtà, crisi, evoluzioni tecnologiche), i tratti di personalità sono invece generalmente più stabili. Senza ulteriori distinzioni rimandiamo da ora in poi al termine 'valore' o 'vissuto' in senso ampio e non differenziato (v. *Analisi dei dati* in fondo al saggio).

Qualora il P-O Fit presenti una valenza positiva le persone evidenziano una elevata e maggiore cittadinanza organizzativa (*citizenship*) che, semplificando, è a sua volta correlata con la soddisfazione individuale, la fiducia, un alto *engagement* e *commitment*, una migliore qualità della performance singola e di sistema, fedeltà, percezione del proprio valore, disponibilità a mettere in gioco le proprie risorse in funzione della mission, volontà di restare e contribuire al bene dell'azienda<sup>6</sup>. La compatibilità del fit positivo è ancor più importante quando l'organizzazione sviluppa positive conseguenze dalle integrazioni<sup>7</sup>. Un fit positivo non è ovviamente 'fissato' nel tempo ma può essere una 'risorsa' per affrontare e gestire con minore fatica i processi di cambiamento<sup>8</sup>. Al contrario, quando il grado di fit è basso l'individuo avrà una *citizenship* più bassa e quindi comportamenti manifesti caratterizzati da minor fiducia, *engagement* e di quanto già detto sopra. Useremo pertanto la parola *citizenship*, nello specifico della popolazione esaminata, quale indicatore sintetico utile ma da denominare nella sua valenza positiva o negativa.

Il modello del P-O Fit riflette sostanzialmente la formulazione della domanda 29 e si delinea ancor più organicamente nella 42. Quest'ultima riprende una più precisa articolazione definibile come *multilevel fit* che declina l'interazione sui vari livelli di fit<sup>9</sup>: più precisamente il rapporto tra la persona ed il job (da ora P-J Fit), il gruppo di lavoro e/o colleghi (da ora P-G Fit), i supervisor o i capi di livello medio/basso (da ora P-S Fit); mentre l'azienda o il livello alto del management configurano il P-O fit nel senso più ampio.

La grande area storicamente centrale della relazione lavoro/persona, oggi, contempla nuove complessità ed assume la necessità di interpretazioni più fini e articolate indotte dallo sviluppo della complessità organizzativa, dalla fine del modello tayloristico e di un lavoro interdipendente derivante sia dalla molteplicità delle competenze diverse, sia dalla necessità di ridurre i tempi di generazione degli outcomes attesi. L'organizzazione può o meno favorire un contesto nel quale il lavoro di team può essere utile e valutato e la centralità dei supervisor e dei capi intermedi può essere crescente.

Ricordiamo ad esaurimento delle complessità del fit la dimensione dell'*identità lavorativa* (da ora P-V Fit) che rimanda alla *vocazione*, al concetto del sé professionale delle persone – sintesi e compromesso tra attitudini, formazione, opportunità di fare cose diverse nel lavoro, valutazioni dei capi/colleghi – e permette nel complesso di potersi realizzare o meno nella specifica

condizione lavorativa. Studi più recenti<sup>10</sup> confermano che mantenere o meno un fit positivo implica un insieme di strategie e dinamiche impegnative.

Laddove il P-O Fit fissa una condizione e una situazione di relazione non positiva (da ora misfit) i soggetti sono motivati a rispondervi in diversi modi quali la ricerca di una soluzione nel contesto specifico (*resolution*), il sollievo pensando che la situazione critica si possa esaurire (*relief*) ma anche, se persiste, un atteggiamento di ripiego emotivo definibile come *cynicism*<sup>11</sup> ed infine il possibile abbandono dell'organizzazione (*resignation*).

Il costrutto della citizenship prevede atti volontari e discrezionali delle persone, finalizzati al successo dell'organizzazione come motivazione e fine ultimo. Blau<sup>12</sup> definisce citizenship un comportamento che può avvenire nel momento in cui si verifica uno scambio tra le parti basato sulla fiducia reciproca). La maggior parte degli autori<sup>13</sup> definisce il termine come un comportamento discrezionale e individuale (Organizational Citizenship Behavior, OCB) che non viene riconosciuto direttamente o esplicitamente dal sistema di ricompensa formale, ma che nel complesso promuove il funzionamento efficace dell'organizzazione<sup>14</sup>. Questi comportamenti sono connotati da altruismo, coscienziosità, virtù civica, intesa come commitment verso l'organizzazione; sportività, intesa come volontà di tollerare le situazioni negative e adottare atteggiamenti positivi e non lamentarsi delle difficoltà del contesto; *courtesy* intesa come comunicare le informazioni ai colleghi, ricordare loro le scadenze e cercare di gestire meglio il tempo e altre risorse efficacemente.

## 2. Campione e analisi dei dati relativi alle domande 29 e 42

Il nostro campione è costituito da 1402 rispondenti, 909 impiegati e 479 quadri. 357 sono donne a loro volta ripartite tra 111 quadri e 242 impiegate. La ripartizione tra le tre aziende è di: 623 dipendenti di FCA di cui 231 quadri e 388 impiegati, 370 dipendenti di Leonardo di cui 58 quadri e 309 impiegati, 229 dipendenti di CNH di cui 140 quadri e 88 impiegati. I rispondenti alla domanda 29 sono in tutto 1362 (40 missing), di questi 467 sono quadri e 886 impiegati. I rispondenti alla domanda 42 sono in tutto 1358 (44 missing) di cui 470 sono quadri e 879 impiegati.

I punteggi di risposta sono espressi in una scala da 1 a 7, dove 1 significa 'molto in disaccordo' e 7 'molto d'accordo'; nel caso di domande *reverse* abbiamo riconfigurato i punteggi in senso inverso.

Le due domande (29 e 42) esaminate nella loro articolazione vogliono interpretare, pur se con approssimazione, una 'relazione' ed un 'vissuto'. Nella domanda 29 si esplora il 'rapporto con l'azienda' attraverso una serie di proposizioni (sette items) sulle quali esprimere accordo o disaccordo; nel caso invece della domanda 42 è richiesta una riflessione sul 'vissuto lavorativo', su qualcosa quindi di più profondo e sedimentato rilevato attraverso il grado di accordo o di disaccordo con affermazioni specifiche (quindici items).

Abbiamo condotto per entrambe un'analisi che aggrega alcuni clusters mantenendo comunque tutti i risultati analitici per ogni singolo item. Il modello proposto suddivide coloro che hanno risposto con valori da 1 a 3 con bassa citizenship, e da 5 a 7 con alta citizenship. In entrambi i casi abbiamo isolato i valori più bassi da 1 a 2; i valori più alti da 6 a 7. Il valore mediano 4 lo consideriamo un fattore che potrebbe essere utile lasciare isolato ma anche aggregare in rapporto al *sense making* specifico (come non positivo).

Utilizzeremo un linguaggio che, a scapito della correttezza disciplinare, colga anche alcune suggestioni più interessanti per una lettura più lineare e di linguaggio usuale. Tutti i dati sono leggibili negli allegati (v. *Analisi dei dati* in fondo al saggio).

## 2.1 Analisi items Person-Organization Fit

La domanda 29 si propone di esplorare la qualità del rapporto individuo-organizzazione nella sua forma più generale del costrutto del P-O Fit. Il campione è connotato per il 73% da una citizenship 'alta'. Contestualmente se aggregiamo le distribuzioni con valutazioni basse (1-3+4) abbiamo un 24,5%, quindi uno su quattro non valuta positivamente il fit con l'azienda.

I quadri soddisfatti sono circa l'82,3% e di essi il 18% esprime una valutazione lusinghiera della relazione con l'azienda. Se aggregiamo insieme con 1-3+4 emerge anche solo come il 15,2% non è soddisfatto. Per gli impiegati i valori positivi sono minori (68,5%); si conferma però una percentuale preoccupante del 29,6% (24,7% + 4,9%; 1-3+4) di non soddisfatti.

Nella distinzione tra quadri e impiegati emerge inoltre come i quadri soddisfatti in FCA siano l'84,4%, in CNH 82,9%, mentre questo è minore in Leonardo al 72,4%.

Il livello di scarsa soddisfazione per gli impiegati è sostanzialmente analogo per le tre aziende: circa un quarto delle persone (26,6% per FCA, 25,3% per Leonardo e 25,0% per CNH) sembra non trovare, per una ragione o per un'altra, una dimensione soddisfacente e positiva.

Se consideriamo i singoli items, i dati più interessanti per le medie più alte sembrano essere quelli che richiamano l'orgoglio, la fedeltà all'azienda, la disponibilità a lavorare di più (per aiutare ad avere successo).

Per i quadri la 'vicinanza con i valori aziendali' è alta ( $M = 4,77$ ): si dichiarano (61%) disponibili a lavorare di più, si sentono fedeli (89%) e orgogliosi (74%). Tali valori cadono significativamente per gli impiegati ( $M = 3,86$ ), nonostante il senso di fedeltà (75%) e di orgoglio (62%). Ciò è confermato dal 61,2% dei rispondenti totali con un punteggio  $\leq 4$  e come solo il 29,9% degli impiegati ritiene simili i propri valori con quelli aziendali. Le persone si sentono inoltre poco 'stimolate dall'azienda in ambito professionale' ed il 75,1% del campione risponde con un punteggio  $\leq 4$ . Infine, per quanto riguarda gli items di controllo, il 66,7% del campione non 'ricoprirebbe qualsiasi posizione' e il 79,3% del campione non 'accetterebbe un lavoro pagato meglio

pur di rimanere in azienda'. Peraltro, una quota non irrilevante presenta un altissimo e stupefacente livello di affezione.

I dati della variabile 29 vengono sostanzialmente confermati dagli items della 42 relativi al P-O Fit, anche se con livelli meno positivi. La domanda 42 si propone infatti di esplorare, come anticipato in precedenza, la qualità del rapporto individuo-organizzazione nella sua forma più articolata del multi-level fit. Si registrano bassi livelli di attenzione da parte dell'azienda verso le 'proprie richieste e bisogni personali': infatti il 45% risponde con un punteggio  $\leq 3$ ; il 46% risponde con un punteggio  $\geq 5$  di ritenere che vi sia l'attribuzione di 'privilegi ingiusti'. Il 36% risponde con un punteggio  $\leq 3$ . in rapporto alla percezione che l'azienda 'risponda poco alle esigenze professionali del dipendente'. Di contro si registra la valutazione di 'comunicazione accettabile' fra persone e aree aziendali: infatti il 52% risponde con un punteggio  $\geq 5$ .

I dati ci confermano ancora come il livello di 'qualità della relazione' decada ancora di più rispetto ai dati precedenti: infatti solo il 60,8% è soddisfatto e di questi solo il 4,5% molto soddisfatto. Appare inoltre come emblematica e significativa la differenza di soddisfazione tra quadri e impiegati: 70,8% i primi e 55,8% i secondi.

Nelle tre realtà si evidenziano ulteriori differenze: l'80,3% dei quadri di CNH valuta la propria citizenship molto alta, in FCA il valore scende al 69,3% e in Leonardo è solo del 42,4%.

I valori sono sostanzialmente identici per i quadri (FCA 73,2%; CNH 75,6%; Leonardo 75,7%), mentre per gli impiegati compaiono differenze consistenti: in Leonardo solo il 39,5% si dichiara soddisfatto a differenza dell'87,5% di CNH e del 67,0% di FCA. Nello specifico in Leonardo gli items che maggiormente evidenziano valori bassi sono relativi a domande che riportano a una scarsa attenzione ai bisogni personali ( $M = 3,50$ ;  $DS = 1,1$ ), a poca disponibilità a rispondere alle esigenze professionali ( $M = 3,43$ ;  $DS = 1,52$ ) e a una comunicazione inadeguata ( $M = 3,49$ ;  $DS = 1,66$ ). Riducendosi i valori assoluti dei rispondenti potrebbe configurarsi una minore attendibilità sostanziale.

## 2.2 Analisi items Person-Job Fit

Il job ha valutazioni positive solo da meno della metà del campione globale (47,6%). Con differenze poco significative tra quadri (52,2%) e impiegati (45,5%). CNH presenta dati di maggiore qualità (58,1%) in rapporto alle altre due aziende (FCA 48,2% e Leonardo 42,2%). Le differenze tra i quadri sono modeste (FCA 52,8%; CNH 52,1% e Leonardo 58,6%); per gli impiegati le distanze, al contrario, sono molto più significative (CNH 67,0%; FCA 45,4% e per Leonardo 39,5%). Il lavoro non è percepito come 'routinario e noioso' ( $M = 3,06$ ), peraltro sembra non apparire come un lavoro di altissima qualità; i valori non sono del tutto insoddisfacenti ma neppure esaltanti con un campione che si distribuisce secondo una gaussiana equilibrata. Appare dunque una valutazione senza infamia e senza gloria.

Riprendendo un'analisi di qualche singolo item emerge come ci sia una percezione positiva rispetto al 'senso di autonomia e responsabilità': il 58% infatti risponde con un punteggio  $\geq 5$ . Inoltre, il 63% ha un'opinione generale del proprio lavoro come non routinario e non noioso. Vi sono però anche alcuni elementi dove i rispondenti si distribuiscono ai due estremi: la percezione che l'"intraprendenza non sia apprezzata" (42% ha punteggi  $\leq 3$ ); la percezione di un 'carico di lavoro eccessivo' dove il 40% ha un punteggio  $\leq 3$  mentre il 38% ha punteggi  $\geq 5$ ; la percezione che il 'lavoro sia peggiorato negli ultimi anni': il 40% ha un punteggio  $\leq 3$  mentre il 44% ha un  $\geq 5$ . Globalmente il tutto sembra confermare inequivocabilmente come il P-J Fit sia almeno parzialmente problematico.

### 2.3 Analisi items Person-Group e Supervisor Fit

La relazione con i colleghi o i capi di livello basso è valutata positivamente dal 75,6% dei rispondenti; per i quadri è del 78,9% e nel dettaglio per FCA il valore positivo tocca l'84%; per CNH del 78,6%; per Leonardo del 67,2%. Dove per gli impiegati invece la media totale è di 74,1% di cui CNH 80,7%, FCA 77,1%; Leonardo 69,3%. Sembrano essere dati molto soddisfacenti e sembra che le dimensioni di 'socializzazione', di 'funzionalità operativa' e di 'aiuto reciproco' vadano parzialmente a comperare le valutazioni meno lusinghiere che riguardano la valutazione del management e della compatibilità culturale (P-O Fit). Relativamente alla 'competitività tra colleghi' il campione si distribuisce abbastanza equamente su tre livelli: meno di un terzo ritiene che sia eccessiva (27,7%), un terzo è su una posizione mediana (35,8%) e un terzo ritiene che la competitività non sia un fattore critico (35,8%).

Il 'rapporto con i capi' è sentito come non soddisfacente dal 31,1% dei rispondenti mentre è sentito come positivo solo dal 18,7%; il 28,4% si posiziona in una posizione di valutazione neutra. Frequentemente nelle organizzazioni dimensionalmente ampie e complesse i diretti responsabili sono percepiti, da coloro che occupano posizioni impiegatizie basse, come espressione della stessa azienda e della volontà aziendale in senso lato. Quindi il P-S Fit è coincidente con il P-O Fit nel suo complesso. Analisi più puntuali permetterebbero naturalmente in rapporto alla situazione specifica di rettificare in una direzione o l'altra lo stesso livello del P-O Fit. Ciò detto nelle conclusioni riprenderemo altri elementi relativi alle relazioni con i capi e i supervisor.

### 3. Relazione tra fit e problem solving: conclusioni

Il raggruppamento in cluster evidenzia come approssimativamente il 25% (impiegati maggiore del 30%; i quadri approssimativamente superiore al 20%) del campione presenta un livello di fit con il management (e la cultura aziendale) non soddisfacenti. Quello che appare come critico è la scarsa ca-

pacità e la fatica delle aziende a 'farsi carico' delle persone sia sul piano più personale sia su quello più professionale; a ciò si aggiunge come il 33% del campione ritiene che l'azienda agisca 'privilegi ingiusti'.

Questa sensazione di disagio relativamente diffuso trova una sua conferma in parallelo, ma certamente correlata, nella qualità della citizenship indotta dal job. Il campione si divide sostanzialmente a metà: il 47,6% da un giudizio positivo del lavoro ma il 44,6% lo esprime negativamente (il restante si rifugia in un agnosticismo valutativo): globalmente il lavoro non sembra essere percepito come routinario e noioso ma neppure di altissima qualità.

Per gli impiegati le distanze tra le aziende sono molto significative (CNH 67,0%; FCA 45,4% e per Leonardo 39,5%) e difficili da interpretare al nostro livello di analisi. Tutto comunque sembra confermare come queste realtà aziendali dimensionalmente significative e con culture radicate nel tempo siano 'vischiose e incerte' nello sviluppo di condizioni lavorative più corrispondenti alle necessità di sostenere l'innovazione diffusa che certamente connoterà, nei prossimi anni, la quotidianità lavorativa. Ciò trova ulteriore conferma nel rapporto con i capi sentito come non soddisfacente dal 51,1% dei rispondenti, positivo solo dal 18,7%, mentre il 28,4% si posiziona in una posizione di valutazione neutra. I due livelli vanno certamente anche colti nel loro insieme perché le autonomie, il fare privilegi, l'intraprendenza sono fattori che radicano certamente ai livelli organizzativi di vertice e nella storia delle culture aziendali ma scendono '*per li rami*' investendo tutta la variegata articolazione del management intermedio.

I dati che sembrano esser più soddisfacenti sono quelli relativi al P-G Fit. Le dimensioni di socializzazione, di funzionalità operativa e di aiuto reciproco con i colleghi sembra che vadano parzialmente a comperare le valutazioni meno lusinghiere che riguardano la valutazione del management e della compatibilità culturale (P-O Fit). L'impressione che emerge ci induce a ritenere che le dimensioni di collaborazione e di aiuto confermano la crucialità dei rapporti tra pari come elementi compensatori di gestioni percepite spesso come non del tutto lineari e positive. Vogliamo infine fornire una interpretazione interessante di questi dati un po' grigi. Il costrutto del *cinismo organizzativo*<sup>15</sup> focalizza il fallimento o le difficoltà dell'organizzazione di rispondere alle aspettative dei dipendenti e conferma il radicamento di dimensioni di sfiducia e quindi la conseguente disillusione e la perdita della speranza che qualcosa possa cambiare significativamente. Tutto ciò attenua i comportamenti di citizenship ed alza la resistenza al cambiamento dei dipendenti<sup>16</sup>.

Su quanto detto ci sembra interessante sviluppare un'ultima considerazione di potenziale grande interesse (e congruente con gli sviluppi della letteratura più recente) che riteniamo di proporre come ipotesi di lavoro solida e di suggestione per altri lavori. Da un'analisi sui fattori soggiacenti i cinque items della 293 è emerso un fattore che abbiamo appunto definito come *citizenship2* perché conferma ed è spiegato da variabili come 'sono or-

goglioso di lavorare qui', 'abbiamo valori simili' e 'l'azienda stimola il meglio di me'. Denominato il fattore, è stato condotto un ulteriore livello di analisi (regressione) utilizzando alcuni items della domanda 16 del questionario generale relativi alle caratteristiche necessarie per svolgere bene il proprio lavoro. Sono emersi due elementi rilevanti: affidabilità (V16a) e capacità di risolvere problemi complessi (problem solving, V16d; v. *Analisi dei dati* in fondo al saggio).

Ci limitiamo a riportare semplicemente i risultati più significativi che peraltro trovano conferme in altri lavori scientifici di ricerca recenti<sup>17</sup>.

Il fattore denominato citizenship<sup>2</sup> sembra essere predetto in primo luogo dal problem solving, ossia dalla capacità di risolvere problemi complessi, e secondariamente dalla percezione che le persone hanno di essere ritenuti affidabili: tanto più una persona ritiene di avere un job molto connotato dalla necessità di risolvere problemi (problem solving) tanto più si sentirà parte integrante dell'organizzazione.

Il problem solving sembra dunque ricoprire una funzione rilevante sia in termini di sviluppo della citizenship, sia di promozione di un ambiente stimolante e dinamico che favorisca l'acquisizione di nuove competenze e conoscenze.

Infine, si è scelto di svolgere un'ulteriore analisi al fine di valutare se ci fossero differenze tra quadri e impiegati rispetto alla rilevanza del problem solving come predittore della citizenship. L'analisi ha effettivamente messo in luce differenze rispetto alle capacità predittive delle variabili in gioco. Per quanto riguarda gli impiegati infatti la citizenship è predetta in egual misura dalla percezione di affidabilità e dal problem solving, questo sembra indicare che gli impiegati si sentano parte integrante dell'azienda quando hanno sia la possibilità di sfruttare la loro capacità di risolvere problemi complessi sia di percepirsi e riconoscersi come soggetti affidabili. Nei quadri l'unico elemento predittivo della citizenship appare essere il problem solving (mentre l'affidabilità non ha nessun peso significativo perché intrinsecamente e formalmente già legata al ruolo ricoperto).

Queste analisi sembrano dunque confermare che uno degli elementi più rilevanti affinché si crei un adeguato livello di citizenship sia quello di promuovere un ambiente con un alto tasso di innovazione nel quale le persone possano sfidarsi cognitivamente, utilizzare le proprie energie intellettuali, interfacciarsi con un job dinamico e complesso che permetta loro di sfruttare le proprie capacità di problem solving. Se costruiamo luoghi dove chiediamo la soluzione di problemi, lasciamo autonomia di pensiero ed invitiamo a sviluppare idee, avremo serenità maggiore. Senza aprire ulteriori versanti non c'è dubbio che una *identità lavorativa*<sup>18</sup> basata sulla capacità di risolvere problemi accresce una identità solida; dove un operaio diceva «io conto; se i problemi me li risolvono gli altri, non faccio e non conto nulla» risolvere i problemi non è solo un esercizio cognitivo, ma è avere identità ed essere dove 'io conto'.

Così ci sembra infine che una sintesi di quanto detto finora sia riassumibile in questa frase di Anders:

cambiare il mondo non basta. Lo facciamo comunque. E, in larga misura, questo cambiamento avviene persino senza la nostra collaborazione. Nostro compito è anche interpretarlo. E ciò, precisamente, per cambiare il cambiamento. Affinché il mondo non continui a cambiare senza di noi. E, alla fine, non si cambi in un mondo senza di noi<sup>19</sup>.

Analisi dei dati

Relativamente alla distribuzione dei dati attraverso le clusterizzazioni; distribuzioni del campione sui singoli items in frequenze e percentuali, valori delle medie ( $M$ ), della deviazione standard ( $DS$ ), della variabile di Fisher ( $F$ ) e del grado di significatività ( $p$ ) delle differenze nella media delle risposte tra quadri e impiegati e aziende e all'analisi di regressione e fattoriale sarà possibile richiederli scrivendo al professor Riccardo Giorgio Zuffo alla mail [zuffo.riccardo@gmail.com](mailto:zuffo.riccardo@gmail.com).

## Note

- <sup>1</sup> R.G. Zuffo, *WCM e fiducia*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero, *Le persone e la fabbrica*, Guerini Next, Milano 2015.
- <sup>2</sup> A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit*, «Personnel Psychology», LVIII (2), 2005, pp. 281-342.
- <sup>3</sup> T.A. Judge, A.L. Kristof-Brown, *Personality, interactional psychology, and person-organization fit*, in B. Schneider, B. Smith, *Personality and organizations*, Erlbaum, Mahwah 2004; A.E.M. Van Vianen, *A review of person-environment fit research: Prospects for personnel selection*, in N. Anderson, A. Evers, O. Smith-Vskuijl, *The Blackwell handbook of personnel selection*, Wiley-Blackwell, Oxford 2005, cap. 19; E.H. Follmer, D.L. Talbot, A.L. Kristof-Brown, S.L. Astrove, J. Billsberry, *Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work*, «Academy of Management Journal», LXI (2), 2018, pp. 440-465.
- <sup>4</sup> J.A. Chatman, *Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit*, «Academy of Management Review», XIV (3), 1989, pp. 333-349; Id., *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*, «Administrative Science Quarterly», XXXVI (3), 1991, pp. 459-485; C.A. O'Reilly, J.A. Chatman, D.F. Caldwell, *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*, «Academy of Management Journal», XXXIV, 1991, pp. 487-516.
- <sup>5</sup> S.H. Schwartz, *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?*, «Journal of Social Issues», L, 1994, pp. 19-45.
- <sup>6</sup> J.B. James, S. McKechnie, J. Swanberg, *Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce*, «Journal of Organizational Behavior», XXXII (2), 2011, pp. 173-196.
- <sup>7</sup> Judge, Kristof-Brown, *Personality, interactional psychology, and person-organization fit*, cit.
- <sup>8</sup> E.H. Schein, *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina, Milano 2000.
- <sup>9</sup> T. Sekiguchi, *Person-Organization Fit and Person-Job fit in employee selection: a review of the literature*, «HosakaKeidaiRonshu», LIV (6), 2004; R.G. Zuffo, *Talenti ed Executive Search. Il Processo di Selezione*, il Tavolo di Piero, Milano 2019.
- <sup>10</sup> Follmer et al., *Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work*, cit.
- <sup>11</sup> M.E. Maiolo, R.G. Zuffo, M. Cortini, *Student cynicism: an initial Italian validation of CATCS (Cynical Attitudes Toward College Scale)*, «Procedia – Social and Behavioral Sciences (3rd WCPCG)», LXXXIV, 9 July 2013, pp. 283-287.
- <sup>12</sup> P.M. Blau, *Justice in Social Exchange*, «Sociological Inquiry», 34, 1964, pp. 193-206.
- <sup>13</sup> G. z.elík, C.B. Uyargıl, *Performance management systems: Task-contextual dilemma owing to the involvement of the psychological contract and organizational citizenship behavior*, «European Management Review», XVI (2), 2019, pp. 347-362.
- <sup>14</sup> S. Lavy, H. Littman-Ovadia, *My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction*, «Journal of Career Development», XLIV (2), 2017, pp. 95-109; D.W. Organ, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books/DC Heath and Com., Lexington 1988.
- <sup>15</sup> L.M. Andersson, *Employee cynicism: An examination using a contract violation framework*, «Hu-man Relations», 49, 1996, pp. 1395-1418.
- <sup>16</sup> T.G. Thundiyil, D.S. Chiaburu, I.S. Oh, G.C. Peng, *Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda*, «The Journal of Applied Behavioral Science», LI (4), 2015, pp. 429-450; T. Yasin, S. Khalid, *Organizational cynicism: work related quality of life and organizational commitment in employees*, «Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences», IX (2), 2015, pp. 568-582.

- <sup>17</sup> M. Basadur, G. Gelade, T. Basadur, *Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability*, «The Journal of Applied Behavioral Science», L (1), 2014, pp. 80-115.
- <sup>18</sup> Zuffo, *WCM e fiducia*, cit.
- <sup>19</sup> G. Anders, *Sein ohne Zeit*, trad. it. *Essere senza tempo*, in *L'uomo è antiquato*, Bollati Boringhieri, Torino 1992.



## PARTE SECONDA

### Gli attori



# Innovazione e relazioni industriali

Pietro De Biasi

I risultati di questo studio curato dalla FIM-CISL sulla popolazione dei white collars mi richiama alla mente un seminario con il medesimo tema organizzato dalla federazione europea della siderurgia intorno alla metà degli anni '90, cui partecipai. Pur essendo il contesto storico differente – la rivoluzione dell'industria 4.0 era di là da venire –, molti problemi, che emergono dall'odierno studio, erano già allora ben presenti.

Cercherò di tornare su questo confronto tra epoche diverse, tenendo presente le specifiche caratteristiche delle aziende in cui ho lavorato rispetto alle considerazioni generali che il tema propone.

Già nel seminario siderurgico degli anni '90 l'oggetto della discussione era la crisi del lavoro impiegatizio, intesa sia come riduzione quantitativa dello stesso, a causa dei processi di *downsizing* ed automazione, ampiamente in corso in quegli anni, sia dal punto di vista qualitativo, come perdita di prestigio e di autoconsiderazione, nell'ambito delle stesse macrodinamiche.

Più in dettaglio, da parte di tutti gli attori aziendali, grandi aziende dell'Unione Europea, si segnalavano problemi e valutazioni molto simili a quelli che l'odierno studio segnala: percezione di scarso riconoscimento del proprio lavoro, non adeguatezza dei sistemi di valutazione e quindi dei sistemi di retribuzione. Già allora si evidenziava una progressiva riduzione dello scarto tra il livello retributivo dei white collars e quello dei blu collars. L'impatto dell'informatizzazione su moltissime funzioni cominciava a produrre in maniera rilevante un senso di spiazzamento rispetto al tradizionale ruolo impiegatizio.

Allo stesso modo, al centro del dibattito in ordine ai rimedi ed alle soluzioni per salvaguardare sia gestionalmente che professionalmente la figura del white collar già vi erano una serie di strumenti che a tutt'oggi sono considerati i *tools* appropriati delle grandi aziende moderne: flessibilità oraria, formazione, misure di conciliazione vita/lavoro. Caratteristicamente, come del resto accade spesso anche oggi, le misure gestionali prevalevano ampia-

mente sui temi più direttamente professionali. Messo in altri termini, nel dibattito prevaleva chi riteneva necessario e sufficiente costruire e fornire strumenti di salvaguardia e riqualificazione del lavoro classico impiegatizio, rispetto a chi cominciava a porre l'esigenza di ragionare, per così dire, su tempi più lunghi ed iniziare a prepararsi alla progressiva estinzione di alcuni pezzi del lavoro impiegatizio, fino ad arrivare alla sua totalità, almeno per come è stato interpretato nel '900.

I risultati dello studio del campione selezionato dalla FIM-CISL mostrano così contemporaneamente i tratti tipici di un fenomeno di lungo periodo, nonché specificità correlate alla dimensione delle aziende analizzate. È quindi necessario separare il particolare dal generale e, all'interno di questo, individuare novità e caratteristiche che definiscono la specificità dell'attuale momento rispetto ai trend di lungo periodo.

Le dinamiche amore-odio dei white collars intervistati nei confronti della propria azienda mi sembrano tipiche del rapporto impiegato-grande azienda. Personalmente l'ho riscontrato in tutte le grandi organizzazioni in cui ho lavorato, con tratti molto simili, probabilmente non direttamente legati alla rivoluzione tecnologica, il cui impatto lo studio intende misurare. Questa dinamica si manifesta con la presenza contemporanea di un forte attaccamento all'azienda, un legame sentito spesso per la vita, e nello stesso tempo un forte risentimento per i mancati riconoscimenti, per l'assenza di un'adeguata valorizzazione nonostante la fedeltà. In sostanza, soprattutto nelle grandi organizzazioni, i diversi percorsi di carriera, talvolta non immediatamente trasparenti, la difficoltà a muoversi all'interno della spesso occhiuta burocrazia aziendale, la sensazione di non vedersi riconosciuti i meriti dovuti generano naturalmente una sorta di invidia sociale, storicamente assente nelle popolazioni operaie. Non è un caso che il fenomeno sia tipico delle strutture a lunga gerarchia istituzionalizzata delle grandi aziende, e molto meno nelle realtà più agili, spesso in Italia a capitale familiare, dove il vincolo di fedeltà è agito più profondamente, così come i meccanismi di riconoscimento/punizione.

Percorsi di maggior trasparenza nella mobilità orizzontale e verticale, sistemi di *rewarding* più chiaramente meritocratici possono attenuare il fenomeno ma non eliminarlo.

Ma l'odierno studio segnala anche alcuni nuovi elementi peculiari che, pur parte di un trend storico, si riferiscono direttamente all'incombente rivoluzione di Industry 4.0.

Una delle cose che più colpisce è la specificità di quelli che possiamo chiamare genericamente tecnici di produzione, rispetto alla generalità della popolazione cosiddetta impiegatizia. L'atteggiamento complessivamente più positivo espresso da questa popolazione ci dice almeno due cose: la prima, un po' ovvia se vogliamo, è che chi dispone di una educazione, di un know-how tecnico ha una predisposizione a leggere la *disruption* tecnologica in termini di opportunità piuttosto che di rischio; la seconda è che le aziende

sotto scrutinio, in particolare FCA, stanno raccogliendo la sfida di Industry 4.0, dando appunto la percezione alla parte più ricettiva, in termini di conoscenza, di investire materialmente ed immaterialmente nelle nuove tecnologie. Mi sembra un dato importante.

Non bisogna immaginare però che questo vantaggio del mondo della produzione, del manufacturing, resti esclusivamente legato al mero dato tecnico, di know-how. In realtà una caratteristica distintiva dell'Industry 4.0 è che l'innovazione organizzativa ne è parte essenziale. Così è in questo mondo, insieme alla ricerca applicata, alla logistica avanzata che si manifestano, con le nuove tecnologie, anche nuove logiche organizzative, in una formula, il lavoro 4.0.

La disarticolazione della tradizionale catena gerarchica di stampo novecentesco, i primi fenomeni consistenti di smaterializzazione e, soprattutto, di superamento dei normali vincoli di tempo (orario di lavoro), si manifestano in FCA più in queste realtà che nel resto del grande bacino del lavoro impiegatizio, proprio perché qui incide maggiormente la disruption di Industry 4.0.

Vi è poi un altro elemento che probabilmente contribuisce a motivare questa 'posizione privilegiata'. Il manufacturing, il mondo della produzione, ha vissuto più di altri l'impatto delle ristrutturazioni, ha vissuto la 'crisi', cioè la transizione da un modello ad altri più profondamente e direttamente; è insomma più avanti rispetto ad altre funzioni, ad altri pezzi dell'organizzazione aziendale. Ciò lo pone in una condizione che oggi risulta essere, per così dire, privilegiata nei confronti di chi è nella migliore delle ipotesi in mezzo al guado, o lo ha finora solo avvistato.

Venendo al cuore di questo breve intervento, il ruolo e la funzione delle relazioni industriali all'interno di questi grandi processi, cosa possono e cosa devono fare in un contesto di trasformazione che, come accennato, non è solo di innovazione tecnica ma è legato indissolubilmente al più grande cambiamento organizzativo che il mondo dell'industria ricordi dai tempi dell'ingegnerizzazione tayloristica.

Se è vero che alcuni elementi non sono assolutamente nuovi, ma già presenti o in nuce almeno da una generazione, è altrettanto vero che i ritardi del sistema delle relazioni industriali in Italia sono talmente ampi da rendere superflua una troppo specifica analisi di cosa appartiene solo alle nuove dinamiche di Industry 4.0 e di che cosa si inserisce in trend di più lungo decorso.

Prima ancora di entrare nello specifico della funzione che la contrattazione collettiva può avere nell'accompagnare il processo di trasformazione del ruolo e dell'identità stessa del white collar, occorre in Italia cominciare una riflessione generale sulla struttura stessa delle relazioni industriali. L'Italia, dopo le riforme degli ultimi anni in Spagna e Francia, è rimasto ormai l'ultimo paese sviluppato (?) ancorato alla primazia del cosiddetto contratto nazionale di settore, strumento tipicamente fordista e novecentesco totalmente inadeguato a fotografare, non parliamo poi d'incidere, le complesse dinamiche del mondo del lavoro 4.0. Le trasformazioni, ed i problemi con-

nessi, di cui lo studio FIM-CISL registra i segnali, indicano la via verso una sempre più netta individualizzazione del rapporto lavoratori-azienda, questa spinta è ovviamente ancora più marcata nella popolazione dei white collars; l'unica risposta possibile che le relazioni industriali possono dare, per evitare l'incipiente marginalizzazione, è quella di una decisa ed inequivoca scelta a favore della contrattazione aziendale, cioè una svolta a 180 gradi rispetto alla teoria e prassi italiana, come si è consolidata negli ultimi tempi con la inopinata deriva neocorporativa di cui sono consapevoli vittime, per così dire, Confindustria, CGIL, CISL e UIL.

Nel merito, le grandi trasformazioni in corso hanno a mio giudizio già risolto uno dei temi chiave del seminario siderurgico della metà degli anni '90, a cui ho fatto riferimento sopra: non sono più ipotizzabili misure difensive, di protezione della 'specie' white collar. Il cambiamento del mondo del lavoro porta con sé, questa volta davvero, il tanto spesso prefigurato superamento della distinzione tra operai e impiegati; i nuovi know how richiesti, l'automazione non determinano solo la morte di tanti tipi di lavoro, e la loro sostituzione con altri, ma un cambio generale nella piramide del lavoro, e della società. La potente riqualificazione del lavoro cosiddetto operaio, l'invasione delle macchine intelligenti creerà una nuova figura di lavoratore, con significative competenze tecniche, senza il peso del lavoro manuale, storico contrassegno dell'attività operaia, una figura intermedia nella nuova gerarchia sociale, tra i manager o supertecnici e la vasta platea dei servizi, oggi in emersione nelle forme della *gig economy*.

Un tale cambiamento richiederà, come anticipato, un profondo riadattamento delle relazioni industriali, o la loro scomparsa. Possiamo fare qualche esempio.

L'orario di lavoro è il tema che si presta più immediatamente e suggestivamente: l'arrivo delle macchine intelligenti dissolve progressivamente i vincoli di spazio e di tempo che hanno sempre caratterizzato il lavoro novecentesco, e con essi tanta parte della tradizionale negoziazione sindacale, basti pensare alla bandiera della riduzione dell'orario di lavoro. In che modo la contrattazione sarà in grado di disciplinare un tempo lavoro divenuto poroso, legato alla nuova autonomia delle macchine, in grado di autorganizzarsi, tanto da non richiedere la costante assistenza umana ma, al contrario, essere capaci di sollecitare la risposta cooperativa dell'operatore in qualsiasi momento delle 24 ore? Si parla molto oggi del lavoro agile come nuova frontiera del bilanciamento vita/lavoro nell'epoca, appunto, della fine della localizzazione temporale del lavoro. Anche in questo caso bisogna distinguere ciò che è nuovo da ciò che non lo è; larga parte dell'esperienza contrattuale e gestionale in materia è legata a relativamente modesti spazi di flessibilizzazione dell'orario di lavoro, ingresso e uscita in fasce orarie flessibili, magari lavoro a domicilio il venerdì. Queste sono forme precedenti alla industria 4.0, ancora all'interno della tradizione novecentesca, privilegio di white collars e manager. In questo scenario, come detto prevalentemente

tradizionale, è ancora il lavoratore che, all'interno di una organizzazione del lavoro data, è in grado di prendersi determinati margini di flessibilità. Esiste invece un'altra dimensione, all'interno della rivoluzione 4.0 che rappresenta un salto oltre le dinamiche descritte. Ciò è determinato fondamentalmente dalla nuova relazione tra uomo-macchina e delle macchine tra di loro. Non vi è più un luogo di lavoro e un orario di lavoro dati, perché questi sono gestiti all'interno di una nuova dialettica tra l'operatore umano e la macchina, dove spesso il rapporto, per così dire, gerarchico è invertito. Un tema molto complesso, di cui stiamo sperimentando solo le premesse, che certo non è affrontato neanche per accenni nella legislazione sul lavoro agile, e, finora, nemmeno dalla contrattazione collettiva.

Altro elemento fondamentale della contrattazione collettiva, investito dalla disruption 4.0, è il salario. Come potranno le relazioni industriali fronteggiare il processo che va verso l'individualizzazione dell'intervento retributivo, la differenziazione, l'importanza sempre più alta che avranno le forme variabili di retribuzione in un'epoca di assenza di inflazione, storicamente uno degli inneschi principali della contrattazione salariale. L'argomento è troppo ampio per poterlo anche solo accennare in questa sede. C'è però un tema, per così dire, preliminare rispetto al salario, che tocca direttamente la storica distinzione tra impiegati e operai, ed il suo venir meno, che può essere interessante approfondire brevemente.

L'organizzazione del lavoro viene tipicamente fotografata dalla contrattazione mediante l'inquadramento, che attribuisce ad ogni lavoratore una retribuzione in funzione della mansione che svolge, inquadrata appunto in una griglia gerarchica, che storicamente ha segnato i confini tra operai, impiegati e dirigenti. La legge, in particolare lo Statuto dei lavoratori del 1970, ha considerato la mansione attribuita al lavoratore come suo patrimonio professionale non disponibile da parte dell'impresa, definendo così la professionalità del singolo lavoratore completamente a prescindere dalla concreta dinamica dell'organizzazione del lavoro, in cui peraltro la professionalità si concretizza. Questi può essere adibito insomma solo a mansioni equivalenti a quelle indicate nel suo contratto di lavoro, senza che questa equivalenza possa in alcun modo essere declinata nell'ambito dell'organizzazione del lavoro. Il combinato disposto della particolare rigidità normativa e di organizzazioni del lavoro gerarchiche e fortemente parcellizzate (come le tradizionali catene di montaggio degli anni '60) ha portato la contrattazione collettiva a definire strutture di inquadramento altrettanto verticali e segmentate, spesso con un elenco minuzioso di singole mansioni, nell'ambito di una rigida segregazione del lavoro operaio da quello impiegatizio. Già l'introduzione delle prime forme di *job rotation* e *job enrichment*, a partire al più tardi dagli anni '80, ha messo in crisi la capacità stessa della contrattazione collettiva di fotografare la realtà concreta dell'organizzazione del lavoro. I vincoli legislativi hanno reso, d'altro canto, velleitaria qualsiasi vera riforma dell'inquadramento.

Il quadro normativo cambia finalmente con la norma del Jobs Act che, modificando le disposizioni in materia dello Statuto dei Lavoratori, attribuisce alla contrattazione collettiva la facoltà di definire e ridefinire per il tramite dell'inquadramento la nozione di equivalenza delle mansioni.

Questa norma consente finalmente alla contrattazione collettiva di svolgere un ruolo proattivo nelle dinamiche reali dell'organizzazione del lavoro, accompagnando e gestendo per la sua parte la trasformazione tecnologica in atto.

Nell'ultimo rinnovo contrattuale in FCA abbiamo così disarticolato il vecchio inquadramento ereditato dal contratto di settore. I precedenti 10 livelli sono stati drasticamente ridotti a 3. In tal modo, oltre a semplificare enormemente la linea gerarchica, la nozione di equivalenza delle mansioni, ora grazie alla norma del Jobs Act definita dal livello di inquadramento, è stata allargata in modo da ricomprendere le normali dinamiche di professionali e da assorbire potenzialmente gli shock organizzativi della evoluzione tecnologica. Inoltre all'interno delle 3 macroaree definite, la contrattazione sarà in grado di tracciare meccanismi di valutazione e monitoraggio dei percorsi professionali e dei continui adattamenti che le nuove dinamiche di collaborazione uomo-macchina richiederanno, senza i vincoli e le rigidità, anche retributive, che i vecchi schemi di inquadramento comportavano.

Con questa riforma dell'inquadramento, oltre a tentare di dare una risposta nell'ambito delle relazioni industriali alla rivoluzione organizzativa imposta dall'Industry 4.0, si creano le premesse per il superamento novecentesco degli steccati tra lavoro operaio e lavoro impiegatizio, ponendo l'accento sulle competenze piuttosto che sulla posizione gerarchica e per una profonda ridefinizione del tema salariale. È chiaramente una sfida difficile soprattutto per i white collars che vedono messe in discussione certezze consolidate, ma è anche una nuova via per uscire da una sorta di sindrome da 'spiazzamento', rispetto al nuovo, che colpisce il mondo impiegatizio ormai da più di una generazione, come anche lo studio FIM-CISL per suo conto dimostra.

# Il lavoro e la flessibilità nelle prospettive 4.0

Vincenzo Retus

Con riferimento alla ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale* da cui è emerso, quale critica, che «la tecnologia accentua il controllo» si impone una veloce riflessione circa l'irrazionalità e incoerenza delle reazioni umane, giacché nella quotidianità accettiamo, anzi volontariamente ci sottoponiamo, ad essere 'continuamente tracciati' nel nostro agire. Si pensi alla geolocalizzazione che effettuiamo con il cellulare, alla traccia dei percorsi autostradali tramite il telepass, alla rilevazione di tutti gli acquisti da noi fatti (dove, quando e anche cosa se online) a mezzo carta di credito ecc. Nel mondo del lavoro, invece, rifiutiamo ogni forma di controllo, nonostante le garanzie offerte dalla normativa in vigore in materia di privacy e di controllo a distanza. Se 4.0 è il futuro, sembrerebbe che noi vogliamo sì un futuro tecnologico, ma in uno scrigno di piccolo mondo antico.

È chiaro che la tecnologia è una grande opportunità, ma, al contempo, richiede un cambiamento culturale e l'accettazione di piccoli svantaggi, quali, appunto, la tracciatura dei nostri comportamenti quotidiani, come pure svantaggi di tipo sociale e collettivo più importanti come, ad esempio, quello di un saldo occupazionale negativo, quanto meno per alcune professionalità. Inoltre saranno sempre più rari i prodotti 'Hand Made', il che sarà un sacrificio per chi di questi ne è cultore.

L'industria 4.0 è sicuramente un obiettivo a cui tendere, ma con saggezza, senso della misura. La centralità dovrebbe essere quella dell'uomo e la macchina, per quanto sofisticata ed evoluta, dovrebbe essere considerata come uno strumento nelle sue mani, che non lo sostituisce, ma ne migliora lo stato di vita in generale. Penso, ad esempio, all'esoscheletro o ad applicazioni molto più complesse quali quelle della moderna chirurgia i cui interventi sempre più spesso vengono fatti con tecnologia 4.0, dove la combinazione uomo/macchina consente tecniche rivoluzionarie e all'avanguardia con risultati impensabili solo pochi anni fa.

Le aziende devono certamente favorire investimenti e applicazioni di 4.0, cercando però di limitare o contemperare al meglio gli impatti economico-sociali e di mercato, che potrebbero addirittura generare eccessi di merci e carenza di disponibilità economiche per il loro acquisto: un vero paradosso.

Venendo alla testimonianza che mi è stata richiesta circa l'esperienza fatta in CNH Industrial in ordine allo smart working, che attualmente coinvolge circa 2.000 persone, sottolineo innanzitutto la positività della stessa grazie ad alcune accortezze, ed in particolare:

- un congruo periodo sperimentale;
- la gradualità con la quale è stata introdotta;
- il buon compromesso tra tempo di 'lavoro da casa' e quello di lavoro in azienda.

Abbiamo visto la disciplina dello smart working come un contenitore nel quale coniugare le esigenze aziendali con le istanze di flessibilità della prestazione lavorativa da rendere da parte del dipendente, che variano a seconda del settore/unità organizzativa/ufficio e finanche dalla realtà territoriale. Ad esempio, nel piccolo contesto della nostra sede di Genova abbiamo dato risposte di flessibilità, anche legate alle difficoltà negli spostamenti che quella città sta attraversando a causa del tristemente noto crollo del ponte Morandi.

La scelta dell'azienda è stata quella di procedere con accordi individuali nell'ambito di una chiara politica aziendale resa nota ai dipendenti.

Non si è ritenuto di procedere a disciplinare la materia nel contratto collettivo per evitare vincoli o standard applicativi che certamente avrebbero sottratto spazio a quelle soluzioni individuali e *tailor made* che invece hanno potuto trovare soddisfazione in accordi individuali. Questi, ovviamente, nel rispetto della normativa e della politica aziendale.

È interessante quanto emerge dalla dichiarazione di una nostra lavoratrice riportata nel questionario appena presentato: «da casa faccio in metà tempo ciò che faccio in azienda». Ciò testimonia che l'applicazione dello smart working nella nostra azienda viene fatta in modo proficuo, con benefici sulla produttività e vantaggio per la persona in termini di organizzazione e di miglior bilanciamento vita/lavoro, centrando così gli obiettivi primari dello smart working agevolato dall'introduzione delle nuove tecnologie. A questo si aggiungono vantaggi in termini di riduzione costi per l'azienda e riduzione dell'inquinamento.

Non bisogna però sottovalutare i possibili svantaggi di una diffusa 'smaterializzazione' del luogo di lavoro giacché questa potrebbe influire negativamente sulle relazioni sociali con pregiudizio della capacità relazionale del lavoratore, come pure sulle opportunità di crescita professionale che il luogo di lavoro consente favorendo il contatto umano, il confronto professionale e la 'sinergia di più intelligenze'.

Quale sarà il ruolo del sindacato in una società industriale organizzata sempre più con le logiche dell'industria 4.0?

Personalmente vedo margini di operatività e di intervento più ristretti. Si pensi ad esempio al rilevante ruolo che il sindacato svolge attualmente nella contrattazione collettiva per quanto attiene alla prestazione di lavoro. Ebbene, in un'azienda fortemente robotizzata e con processi di governo dell'attività industriale spinti verso il modello dell'industria 4.0 non v'è dubbio dell'esiguità dello spazio di intervento del sindacato in materia, sia per il minor numero di persone interessate che per la marginalità dell'oggetto contrattuale (organizzazione della prestazione di lavoro).

L'industria 4.0 necessiterà sempre più di alte professionalità che avranno giocoforza un forte potere contrattuale, capaci e desiderose di contrattare individualmente le proprie condizioni di lavoro, rispetto alle quali la necessità di una disciplina collettiva di riferimento potrebbe essere sempre meno sentita. Probabilmente per questa parte di popolazione, sempre più importante nell'ambito di industria 4.0, il ruolo del sindacato dovrà essere meno rivendicativo, più consulenziale, volto ad un'assistenza individuale al posto di tutele standard, preventive e collettive. In questa prospettiva, probabilmente saranno più rare le occasioni di conflitto collettivo.

Siccome la 4.0 è una vera e propria rivoluzione industriale, il sindacato dovrà sapersi ritagliare un ruolo sostanzialmente nuovo e diverso dall'attuale.



# I leader nel tempo della rivoluzione digitale

Marta Fiore

Le organizzazioni, oggi e nel prossimo futuro, dovranno governare una condizione di cambiamento costante e una trasformazione profonda dei modelli di gestione delle proprie persone per restare competitive all'interno di un contesto globale, incerto e complesso. La gestione del 'capitale umano' non è più esclusivamente una questione per addetti ai lavori: è oggi una priorità strategica della C-Suite e investe l'organizzazione nel suo complesso, a cominciare dai leader a tutti i livelli della piramide gerarchica.

«È compito del leader cambiare la cultura aziendale – ogni processo di trasformazione deve dunque cominciare da un cambio di paradigma dei leader ed è necessario individuare nuovi leader visionari e capaci di guidare l'organizzazione nel futuro» ha dichiarato Heather Box, Executive Manager di Toyota Australia in un'intervista<sup>1</sup>.

E ciò nonostante il 40% dei CEO<sup>2</sup> ritiene i propri leader impreparati a rispondere alle sfide strategiche che si troveranno ad affrontare, il 20% dichiara che l'Executive Team<sup>3</sup> non ha conoscenze sufficienti per guidare i processi di automazione e di intelligenza artificiale imprescindibili nell'Industry 4.0 e più di un terzo delle organizzazioni è preoccupata che questo gap di competenze possa avere un impatto negativo sulle performance finanziarie.

La gestione del capitale umano impone ex ante una comprensione della sua componente principale: cosa si aspettano le persone? Quali sono le loro preferenze? Che cosa le motiva?

Non è un caso che la maggior parte dei processi di *recruiting* oggi analizza le preferenze in ambito lavorativo e i driver motivazionali dei candidati perché è ormai diffusa la consapevolezza che la *leadership cultural fit* con l'organizzazione sia un elemento sempre più importante per un inserimento di successo e duraturo. Anche le pratiche più evolute di individuazione e gestione degli alti potenziali considerano la motivazione e l'engagement, verso il ruolo atteso e verso l'organizzazione, conditio sine qua non del potenziale.

Il lungo termine è una categoria superata. «Un giovane americano, con un livello di istruzione medio, si aspetta di cambiare lavoro almeno undici volte nel corso della propria vita lavorativa» evidenziava Zygmunt Baumann già a inizio secolo. E come diretta conseguenza il rapporto dipendente e azienda è intimamente mutato. Le persone infatti non cercano più organizzazioni in grado di offrire un 'lavoro per la vita' ma una 'carriera per me'.

Uno degli effetti preminenti della postmodernità, la disintermediazione, ha spostato l'accento sull'individuo che stabilisce rapporti di interdipendenza con l'azienda. La carriera, intesa nella sua accezione più ampia di percorso di crescita professionale e di acquisizione di competenze, rappresenta oggi un elemento focale. Pertanto, le organizzazioni capaci di dotarsi di processi di *career management* consapevoli e di offrire opportunità di sviluppo (orizzontale e/o verticale) e di apprendimento risultano essere più attrattive e con un livello medio di engagement più alto. Da un'analisi e confronto tra diverse fonti (ricerche, indagini di clima aziendali, milioni di candidati seguiti in processi di transizione di carriera) si stima che circa  $\frac{3}{4}$  dei fattori di engagement e di motivazione siano direttamente correlati all'opportunità di avere un momento costruttivo e dedicato di confronto sulla propria carriera. Ed è ormai riconosciuto che l'engagement ha una ricaduta positiva su parametri di natura economica. Già a fine anni Novanta una ricerca pubblicata da «Harvard Business Review» evidenziava che a una crescita del 5% dell'engagement aziendale corrisponde una crescita del 1,3% della *customer satisfaction* e dello 0,5% del fatturato<sup>4</sup>.

Drammaticamente però più del 50% dei manager non si sente ingaggiato nello sviluppo di carriera delle proprie risorse. E, al contempo, i lavoratori, in particolare i millennials, chiedono sempre più momenti di confronto con il proprio responsabile aldilà del colloquio istituzionale di valutazione, elemento di cui diverse organizzazioni si stanno facendo carico per individuare processi, più o meno strutturati, capaci di dare risposte a questa esigenza.

Questo aspetto si riscontra anche nella ricerca in cui il 55,6% del campione intervistato ritiene che «una modifica del sistema di valutazione applicato nella propria azienda possa migliorare la qualità del suo lavoro e il 75,4% non lo considera uno strumento in grado di promuovere una cultura meritocratica», evidenziando come sia troppo spesso interpretato dai manager alla stregua di mero esercizio di stile con il rischio tangibile di svuotare la valutazione dal suo significato più profondo. Non è un caso se una delle competenze considerata più importante per i leader oggi (e lo sarà ancora di più in futuro) sia la capacità di liberare il talento delle proprie persone per contribuire allo sviluppo della competenza organizzativa nel suo complesso. Non sorprende, dunque, che il 'riconoscimento della professionalità' emerga dalla ricerca come principale aspettativa nei confronti dell'azienda, seguito dalla 'possibilità di imparare e di acquisire nuove competenze'.

Il direttore Manufacturing EMEA di una multinazionale del settore automotive durante un'intervista sulle principali sfide che avrebbero dovuto

affrontare i manager di produzione, mi rispose: «Non c'è bisogno di avere leader iper-specializzati. Tendono a risolvere i problemi e non fanno crescere la struttura. Il leader deve essere uno specialista del processo, non dei contenuti del processo».

Il vantaggio di avere dei lavoratori preparati e aggiornati si traduce in risultati tangibili e positivi per la stessa organizzazione: un incremento del 16% nella *customer satisfaction*; una crescita del 10% della profittabilità e del 22% in velocità ed efficienza nella messa a terra di nuovi prodotti e processi<sup>5</sup>.

Sviluppare una cultura ricettiva, in grado di comprendere le ragioni del cambiamento e favorire la trasformazione dell'organizzazione, non è più procrastinabile. La formula per riuscire a trasformare ed evolvere l'organizzazione è direttamente proporzionale alla capacità di adattabilità delle persone.

Le aziende, per restare competitive nel tempo, devono avvicinare il 'capitale umano' in ottica prospettica e investire su capacità e competenze di cui oggi, probabilmente, ancora non ne sentono una reale urgenza. Le persone, per mantenere la loro impiegabilità nel tempo, non possono più limitarsi a ciò che già conoscono: devono dimostrare di essere capaci di apprendere e applicare rapidamente le nuove competenze acquisite, di governare l'ambiguità e le complessità organizzative con un approccio flessibile e prontamente adattabile ai cambiamenti e favorire il diffondersi di una nuova cultura organizzativa.

Thomas L. Friedman, opinionista del «New York Times», nel suo editoriale *Average is Over* ha scritto: «I nostri figli competono l'uno contro l'altro. E in particolare competono con i "geni" sopra la media. Il nostro mondo è iper-connesso: la media è morta». E ancora: «In passato i lavoratori con competenze medie svolgevano un lavoro medio con l'aspettativa di condurre un tenore di vita medio. Ma, oggi, la media è ufficialmente morta e ogni individuo deve quindi individuare il suo "extra", il suo fattore unico e distintivo capace di farlo risaltare nel suo contesto professionale». Detto in altri termini, l'Industry 4.0 impone di farsi trovare pronti. Il non conoscere non è più ammesso.

La richiesta di professionalità con un livello di competenze più elevato e sofisticato sta difatti crescendo in tutti i Paesi OCSE. In una survey condotta nel 2015 sugli utilizzatori di LinkedIn, il 37% degli intervistati ha dichiarato che la loro attuale mansione non implica un utilizzo completo delle loro competenze.

Si stima che tra il 2016 e il 2030 la richiesta di competenze soft (in particolare quelle riconducibili alla sfera dell'intelligenza emotiva e sociale) crescerà in tutti i settori con un valore medio in Europa del 22% mentre la creatività, la presa di decisione e la capacità di processare informazioni complesse potranno avere una crescita del 14% sempre in Europa<sup>6</sup>.

Se è vero che «non è mai esistito periodo peggiore per i lavoratori con competenze e capacità "ordinarie" perché i computer, i robot e, più in generale, la tecnologia digitale stanno acquisendo queste competenze e capacità

a una velocità straordinaria»<sup>7</sup>, è anche vero che la tecnologia, la digitalizzazione e la crescita di lavori più qualificati porteranno nuove opportunità a condizione che le organizzazioni da un lato e le persone dall'altro si facciano trovare pronti. Competenze come la creatività, l'intelligenza emotiva e la *learnability* (la propensione e la capacità di apprendere) saranno in grado di mantenere i lavoratori competitivi con l'Artificial Intelligence<sup>8</sup>.

In uno scenario post-contemporaneo l'*agility* è la competenza liquida che ha introdotto elementi di dinamismo e ha sfumato i contorni dell'essere e dell'agire dei leader, di tutta la popolazione aziendale e dell'organizzazione stessa che deve adottare modelli e processi in grado di rispondere efficacemente e con standard qualitativi elevati all'istantaneità che chiede il mercato. Non stupisce che il 79% dei colletti bianchi intervistati dichiara che il suo lavoro comporta scadenze ravvicinate e che i ritmi elevati (68% del campione) dipendono da richieste di stakeholder esterni all'organizzazione (31,8%). Le aziende sono sempre più ecosistemi aperti e le persone devono dimostrare di sapersi muovere agilmente all'interno di confini sfumati.

Le organizzazioni *Agile* adottano modelli con una catena gerarchica molto corta per favorire la rapidità e il dinamismo. Sono in genere organizzate in reti di team e hanno cicli di apprendimento e processi decisionali molto rapidi con ritorni importanti in termini di produttività.

Questo a condizione che il 'capitale umano' sia governato attraverso un vero e proprio ecosistema del talento e una strategia consapevole e inclusiva di *career* e *talent management* capace di favorire in ultima istanza il *leadership, cultural & career fit* tra l'azienda e il lavoratore.

## Note

- <sup>1</sup> L. Hecht Harrison, *Workforce transformation strategies for the automotive industry*, June, 2019.
- <sup>2</sup> The Conference Board, *CEO challenge 2013 countering the global slowdown*, 2013.
- <sup>3</sup> McKinsey Global Institute, *Skill shift automation and the future of the workforce*, May, 2019.
- <sup>4</sup> A.J. Rucci, S.P. Kirn, R.T. Quinn, *Employee customer profit chain*, «Harvard Business Review», January-February, 1998.
- <sup>5</sup> Hecht Harrison, *Workforce transformation strategies for the automotive industry*, cit.
- <sup>6</sup> OECD, *Survey of adult skills*, 2016.
- <sup>7</sup> E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The second machine age*, W.W. Norton & Company, New York 2014.
- <sup>8</sup> World Economic Forum, *The future of jobs*, 2016.



# Impiegati, contratto ibrido per il lavoro 4.0

Marco Bentivogli

Il lavoro sta cambiando molto velocemente. Se è vero che bisogna seguire le diverse tendenze dei lavori nelle svariate traiettorie della grande trasformazione penso sia opportuno riflettere sui dati della ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale* appena presentata. Questo è il nostro secondo lavoro d'inchiesta, che squarcia il vuoto trentennale di indagini sulle trasformazioni del lavoro. Siamo partiti con la ricerca sul sistema WCM adottato in FIAT, abbiamo proseguito allargando il campo d'indagine sulle modifiche, già in corso e indotte da Industry 4.0 e più in generale dalla digitalizzazione nel lavoro dei white collars. Le ricerche favoriscono l'ascolto dei lavoratori, lo studio e la proposta contrattuale, esercizio sempre utile per rifuggire le solite chiacchiere inutili e dannose per i lavoratori. Un po' tutti convergiamo sulla conclusione che i lavori ripetitivi sono i più falcidiati e lasciano spazio ai lavori a maggiore ingaggio 'cognitivo'. In realtà, una certa dose di contributo di 'manualità esperta' garantisce una maggiore insostituibilità rispetto ai lavori impiegatizi ripetitivi.

La ricerca ha coinvolto dieci aziende: FCA, CNHI, Dedalus, Denso, Leonardo, Federal Mogul, SADI, SKF, Urmet, Vishay per un totale di 1416 lavoratori di cui il 65,7% impiegati e il 33,3% quadri. Nella ricerca sono emersi molti aspetti importanti a partire da come la categoria 'impiegato' sia molto vasta e contenga professionalità molto diverse.

In generale emerge una fabbrica più avanzata nel lavoro che vi si svolge e una lentezza di adattamento di norme, sistemi di inquadramento e culture organizzative. I giudizi migliori su partecipazione e lavoro arrivano dagli impiegati collegati alla produzione: è evidente che è lo spaccato della fabbrica più dentro il gorgo del cambiamento. L'aumento della responsabilità a cui non corrisponde un incremento di autonomia è una di queste distonie. Il fatto che ben il 66% non viva o viva parzialmente la dimensione realizzativa del lavoro è una grande sconfitta e al contempo un tema su cui concentrare

le nostre strategie in un Paese in cui, troppo spesso, chi lavora, a qualsiasi età, fa il conto alla rovescia con la pensione.

L'88% sente una sorta di 'sicurezza e orgoglio aziendale' come motivo per tenersi stretto quel lavoro, ma al contempo sostiene che non è ripagato professionalmente per questo sentimento identitario. Per i lavoratori amministrativi sono stati i software gestionali a cambiare il lavoro, in particolare SAP, che per l'82,5% dei lavoratori intervistati è stata la novità degli ultimi anni.

I. La parola 'impiegato' ormai dice poco

Oggi la dizione 'impiegato' non è più in grado di descrivere una categoria di lavoratori: chi lavora in una staff rispetto a chi è accanto al manufacturing svolge lavori completamente diversi e ha ruoli nell'organizzazione del lavoro e nelle gerarchie con scarsissimi punti di contatto. Oltre a rimarcare l'obsolescenza dei vecchi sistemi di inquadramento, tutto ciò mette in luce un dato molto evidente: il manufacturing è oggi il luogo dove si 'vede' la maggiore innovazione e ciò conferisce anche alle figure impiegate una dimensione di maggiore realizzazione del proprio lavoro rispetto a ruoli più marginalizzati e in cui il cambiamento è stato marginale.

Mentre smartwatch, tablet e smartphone insieme a software specialistici sono tra le tecnologie entrate a far parte del lavoro quotidiano di impiegati e commerciali, soprattutto di tecnici di produzione. Le tecnologie come l'Iot (il 30%) e la comunicazione social (50% circa) sono ormai parte della quotidianità nel lavoro dei tecnici di produzione. Le risposte denotano un problema di arretratezza culturale della gestione aziendale, da cui discende un certo ritardo sul piano delle relazioni industriali e a cascata su quello organizzativo. Il 56% degli intervistati esige un riconoscimento adeguato e misurabile della loro professionalità attraverso un sistema di valutazione (inquadramento) con maggiore oggettività e opportunità di crescita, insieme a un percorso formativo che li aiuti ad imparare cose nuove.

Quanto ai sindacati, una parte minoritaria di questi lavoratori (il 32,7%) è iscritta, anche se il 53% si rivolge loro per trovare una soluzione ai problemi che incontrano nel rapporto con l'azienda. Inevitabile allora interrogarsi sul cammino compiuto negli ultimi anni e sulla strada che abbiamo davanti.

Questa ricerca conferma come il percorso impostato con il contratto nazionale dei metalmeccanici abbia rappresentato un primo importante tassello rispetto alla rappresentanza di un lavoro che sta cambiando: formazione, welfare, smart working, inquadramento, professionalità sono temi che emergono nelle richieste di impiegati e quadri. Ma non dobbiamo dimenticare ancora che abbiamo un inquadramento professionale fermo al 1973: dopo oltre 40 anni, con il lavoro e le professionalità profondamente cambiati, è ora di svoltare. Serve quindi più coraggio per cogliere le opportunità che contratti come quelli di FCA, CNHI, Leonardo hanno messo in campo.

## 2. Il contratto ibrido per i lavoratori professional

È necessario collegare e rendere attiva la partecipazione, come abbiamo fatto in Manfrotto, con la formazione. In conclusione, il messaggio che questa analisi suggerisce mi pare evidente: il sindacato tradizionale è sempre più inutile, la semplice rivendicazione o la vecchia tutela non intercetta né mette insieme le persone. Ma soprattutto serve un sindacato che presidi, certifichi e garantisca il *reskill* dei lavoratori in qualità e quantità.

La nostra sfida è passare dalla *job protection* allo *skill development*, come asse strategico del sindacato del futuro. Bisogna scegliere: stare tra chi progetta, si fa carico della grande trasformazione del lavoro, costruisce i nuovi ecosistemi intelligenti o essere spazzati via dalla disintermediazione che il digitale porta ovunque gli si reagisce con burocrazia o opposizione. Per centrare questi obiettivi ambiziosi anche la contrattazione deve cambiare.

Perché non pensare a un “Contratto ibrido”, un contratto composto di due parti, una collettiva e solidaristica più utilizzata per il lavoro dipendente e su cui siamo più bravi e un'altra che ricomprenda aspetti del lavoro che ultimamente riguardano solo la contrattazione individuale più simile alla tutela (orari, quote di salario, etc.) di un professionista incaricato di un progetto. In questo modo potremmo conseguire diversi vantaggi: maggiore flessibilità ma anche maggiore tutela, visto che troppo spesso accade che, anche per le altre professionalità, nel rapporto ‘individuale’ con l'azienda il potere contrattuale dei lavoratori si sgretoli.

## 3. Ripensare spazi e tempi di lavoro

Rispetto alle potenzialità, oggi lo smart working nel nostro Paese sarà utilizzato al massimo nel 2-3% dei casi in cui sarebbe praticabile. La grande trasformazione digitale ci offre spazi e temi di lavoro non più rigidi.

Pensare, specie nelle figure impiegate ad una prestazione lavorativa di 8 ore al giorno, 40 alla settimana, 1760 ore annue sempre nello stesso luogo non aiuta né la produttività né il benessere dei lavoratori.

Chi organizza il lavoro ha troppo bisogno di avere i lavoratori lì, sotto controllo, che siano produttivi o meno è secondario. Dove abbiamo contrattualizzato lo smart working, migliora la conciliazione vita-lavoro e cresce la produttività. La figura 1 mostra un'ottima schematizzazione dei guadagni per lavoratore e impresa con uno smart working contrattualizzato.

Per realizzarli serve un progetto che avvicini le imprese lineari (solo su questo aspetto) alle imprese non lineari. Bisogna ripensare le aziende, il loro funzionamento e insieme ripensare le città, renderle multipolari, vitali con luoghi e spazi dove si intreccino i lavori e che determinino occasioni di generatività, di relazioni virtuose, competenze e nuovo lavoro.



Figura 1

Le palazzine direzionali sono disegnate sulla centralità della ‘scrivania’ che diventa uno status insieme al piano del palazzo in cui si lavora, alla metratura dell’ufficio, della scrivania stessa. Il nuovo lavoro non nascerà mai se non liberiamo e ripensiamo gli spazi del lavoro stesso. Bisogna ricostruire il lavoro al di là dello scambio lavoro/salario verso una reciprocità più ricca: progetto di lavoro/benessere crescita della persona. Ripensiamoli secondo le 4 coordinate: libertà, responsabilità, autonomia e rispetto. Sarà la strada per evitare che le persone lascino cuore e cervello fuori dai cancelli ‘fisici’ o ‘virtuali’ della loro azienda.

# Flessibilità per un'innovazione sostenibile

Roberto Guerzoni

La ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale* realizzata dalla FIM-CISL è stata per me delegato sindacale FIM-CISL FCA, impiegato tecnico e quadro con 30 anni di anzianità aziendale, una bella opportunità per confrontarmi con i colleghi, anche giovani e laureati, su come viviamo il lavoro in azienda, su quali temi ci si aspetta di più dall'azienda e dal sindacato.

Già durante i focus group e poi scambiando opinioni in seguito alla compilazione del questionario si è rafforzata la consapevolezza, che in parte pensavo vista la mia duplice esperienza, che la categoria di impiegati e quadri pur soddisfatta del proprio lavoro richiede all'azienda e ai suoi vertici e responsabili di essere più coinvolti/informati nelle scelte e strategie, aspetto che per i colleghi valorizza il lavoro.

In questa direzione è a mio avviso la richiesta di rivedere il sistema di valutazione, non solo dal punto di vista economico (gli impiegati ad oggi non hanno riconoscimento premiale per obiettivi), ma anche per avere coerenza tra obiettivi da raggiungere, contributo individuale, professionalità e valutazione.

Il lavoro degli impiegati e quadri sicuramente è notevolmente cambiato: obiettivi da raggiungere, interazione tra colleghi, processi, multitasking, nuovi software e telematica, ma si percepisce ancora rigido il sistema aziendale di gestione (es. orari, inquadramento, retribuzione).

Il sindacato e i delegati vengono visti nel migliore dei casi come una opportunità 'spuntata' perché percepiti come poco utili, poco preparati e con limitata possibilità di incidere.

Per contro è evidente la richiesta di continuare ad esserci ma con nuove modalità di rappresentanza, di comunicazione, per contrattare nuove forme di orario flessibile e di riconoscimento professionale.

Il recente rinnovo del CCSL FCA/CHNI realizzato ad inizio 2019, e quindi anche successivo al lavoro di ricerca, come FIM – e personalmente – ritengo abbia già individuato alcune prime risposte:

- regolamentazione smart working;
- potenziamento part time;
- percorso di revisione inquadramento con nuova modalità di valutazione su obiettivi anche individuali (operai, impiegati e professional-quadri);
- rafforzamento sistema partecipativo bilaterale delle commissioni aziendali.

Come delegato penso vada colta la sfida di essere un 'collega' che può dare un valore aggiunto in termini di competenze contrattuali e normative, ma anche relazionali bi-direzionali (dai lavoratori verso l'azienda e viceversa) raccogliendo e costruendo proposte da confrontare con l'azienda e portare nella propria organizzazione sindacale perché si evolva e sia in grado di rappresentare meglio anche gli impiegati e i quadri.

Come sindacato ritengo utile approfondire il tema della flessibilità di orario da sviluppare incrociando anche la necessità di 'tempo connesso' e di maggiore autonomia e responsabilità richiesta, ad esempio prevedendo nei contratti, per impiegati e quadri, orari a *single badging* con la registrazione di presenza con unica 'bollatura' giornaliera e anche possibilità di non fare per forza tutte le ore di lavoro in azienda e quindi di non dovere recuperare la minor presenza. Modalità che presuppone il concetto di fiducia e responsabilità tra azienda e professional.

Gli indirizzi su cui lavorare come sindacato a mio avviso sono:

- definire contrattualmente modalità di misurazione, valutazione e certificazione percorso professionale che dia sbocchi di carriera (*job rotation*) e retributivi (variabili e non);
- prevedere forme flessibili di orario diversificate a seconda delle esigenze e dell'attività da svolgere che facilitino i tempi vita-lavoro (accudire figli minori o genitori anziani, limitare gli spostamenti casa-ufficio ecc.);
- potenziare il welfare aziendale contrattato in modo da rispondere anche economicamente ad esigenze di formazione, assistenza, educazione e trasporto collettivo.

# Professionalità e valutazione dei quadri

Andrea Tornincasa

Nell'indagine, promossa da FIM-CISL, sulle alte professionalità ho avuto il vantaggio di avere due punti di osservazione privilegiati: da RSU eletta dai lavoratori e come lavoratore di alta professionalità.

Ho avuto, nell'azienda dove lavoro, la fortuna e l'opportunità di crescere, in termini umani, personali e professionali, aggiungendo periodo dopo periodo tasselli al puzzle della figura di 'alta professionalità'.

Dal 1984 lavoro in quella che oggi è Leonardo spa; il mio percorso iniziò in Selenia spa, assunto con diploma di perito elettronico: iniziai nel reparto di Ingegneria, unità di mantenibilità; per qualche anno, a supporto dell'ingegneria Radar, potei accrescere le competenze nella sistemistica degli apparati del tiro Navali. Fu un'esperienza molto interessante ed ebbi modo di conoscere la teoria dei calcolatori multitasking (fa sorridere oggi, ma al tempo era frontiera) e dei sistemi radar. Nel 1994, aderendo volontariamente ad un corso di riconversione della durata di sei mesi, ebbi la fortuna di avere docenti dell'Università Federico II di Napoli; superati i test finali, fui trasferito all'unità progettazione software, sempre per il reparto ingegneria: ero diventato programmatore. Fui destinato, grazie anche alle mie esperienze precedenti, a programmare su calcolatori Real Time per estrazione dati Radar. Nel 2000, capitalizzando le competenze acquisite, sono passato in divisione Customer Support, unità ingegneria logistica come sistemista radar: ero considerato un'alta professionalità e pertanto mi fu riconosciuta anche la qualifica di quadro.

Ecco, 'alta professionalità' sintetizza storie di crescite personali e tecniche nel mondo del lavoro; le alte professionalità rappresentano un *asset* di competenze che sostanziano il 'capitale intangibile' di un'impresa.

Tra le motivazioni che mi hanno indotto, nel 2015, a cimentarmi, candidandomi nelle liste FIM-CISL, nell'impegno sindacale, una è stata la necessità condivisa con molti colleghi di rappresentare in maniera più adeguata

le professionalità più alte, che nello stabilimento erano una parte numericamente significativa.

La mia personale esperienza in una grande azienda ha registrato la scarsa attenzione alla categoria, dove spesso la gestione è semplicemente burocratica; quando, con l'avvento dell'ing. Moretti in qualità di A.D. di Finmeccanica e la successiva mutazione in Leonardo One Company, nell'accordo di armonizzazione dei trattamenti tra le ex aziende confluite nella One Company furono azzerati i trattamenti differenziati di flessibilità oraria per le alte professionalità (liv.7 e liv. 8 CNNL).

Il contributo di tali lavoratori non era più valutato in termini di performance, ma si ritornava al computo della mera prestazione oraria: un grave errore. Le aziende dovrebbero trovare le modalità di gestione e valutazione del personale, e probabilmente non solo delle alte professionalità, capaci di andare oltre alla classica conta delle ore di presenza in azienda. Di solito, i lavoratori di fascia alta non spengono mai il cellulare, sono 'in tiro' sui temi aziendali anche fuori dai tornelli; non capire questo, non riuscire a valutare il lavoro e non la presenza, è uno dei problemi irrisolti; una cartina al tornasole che registra tale difficoltà è rappresentata dalla ritrosia delle aziende rispetto allo smart working. Eppure, a seguito della tragica vicenda del ponte Morandi di Genova, nello stabilimento Leonardo, grazie ad un accordo sindacale, lo smart working esteso ad un gran numero di lavoratori ha fatto registrare incrementi di produttività!

Il tema della gestione delle alte professionalità, di fatto, è uno dei problemi che le aziende ancora non hanno organicamente risolto.

Le aziende dovrebbero avere un set di profili di carriera, per dare la possibilità, a ciascuno, di costruire ed accrescere la propria professionalità; dall'ingresso in azienda, valutando le competenze, le carenze, le attitudini, si dovrebbe definire il percorso più adeguato alla crescita; attraverso differenti e crescenti *job experience*, associate alla formazione, si potrebbe estendere il range di competenze. Parafrasando un pensiero del compianto Luciano De Crescenzo rispetto alla vita, le competenze non vanno allungate, vanno allargate. Tornando a noi, la consapevolezza delle possibili evoluzioni professionali, a mio avviso, rappresenta una forte molla motivazionale.

Dai risultati dell'indagine, in parte, emerge questa realtà: lo scarso riconoscimento, la mancanza di formazione mirata alla crescita, strumenti di valutazione inadeguati.

Il sindacato, in questi anni ha iniziato a valutare l'opportunità di rappresentare anche le alte professionalità, negli spazi lasciati vuoti dalle aziende che storicamente consideravano tale platea di lavoratori di suo esclusivo appannaggio. Dall'indagine viene fuori che, agli occhi degli intervistati, il sindacato deve migliorarsi nelle modalità di rappresentazione di tali bisogni per attrarre questi lavoratori.

In sintesi, per rappresentare lavoratori di alta professionalità è necessario che il sindacato metta in campo capacità a comprenderne i bisogni, i problemi e le aspirazioni.

Dall'indagine, oltre allo scontato tema salariale, emerge la richiesta di un sindacato che si occupi di orario di lavoro, vera frontiera su cui sono arroccate vetuste visioni aziendali; la gestione autonoma del tempo è il segno più tangibile del reale riconoscimento della professionalità per un lavoratore.

L'indagine messa in campo da FIM-CISL ha rappresentato un primo passo verso la crescita del sindacato nella direzione delle alte professionalità. Ora, in funzione delle risultanze, occorre mettersi all'opera, e credo che nel prossimo CCNL ne troveremo traccia tangibile.

Auspico che questa indagine sia ripetuta tra qualche anno per misurare l'evoluzione della categoria in termini di aspirazioni e bisogni e del sindacato in relazione alla capacità di rappresentarli.



## PARTE TERZA

### La discussione



# Il lavoro di impiegati e tecnici nella letteratura sociologica

Serafino Negrelli

I. La definizione della categoria degli impiegati secondo le teorie classiche della sociologia del lavoro

Gran parte delle teorie della sociologia del lavoro sulla categoria degli impiegati si è caratterizzata per la prevalente attenzione alla sua collocazione sociale e molto meno sull'analisi delle relative condizioni di lavoro e professionali. Tali teorie sono andate peraltro differenziandosi nel corso del tempo proprio a causa dell'intrinseca ambiguità della posizione degli impiegati in quanto gruppo<sup>1</sup>.

Da un versante, la classica teoria di Marx predittiva della proletarianizzazione o di un tendenziale 'abbassamento' di tale figura sociale intermedia verso il polo della classe operaia ha trovato sostegno in molti studiosi marxisti che l'hanno declinata nelle diverse fasi di cambiamento del capitalismo. Wright Mills, Braverman e Kracauer<sup>2</sup> sono gli autori di riferimento che hanno indicato nella razionalizzazione capitalistica il fattore che avrebbe portato l'impiegato da collaboratore con 'delega' dell'imprenditore a semplice lavoratore dipendente 'degradato' e massificato. Il dibattito corrente sulla supposta scomparsa del ceto medio può essere considerato una forma di aggiornamento di tale approccio.

Sull'altro versante, in contrasto con la teoria marxiana, si sono affermate ipotesi che si potrebbero definire di pluri-collocazione sociale della categoria di impiegato. In particolare, all'approccio weberiano che ha messo in evidenza la natura di ceto, contrapposta a quella di classe, e i differenti stili di vita dell'impiegato hanno aderito poi molti studiosi che hanno contribuito a sottolineare alcune caratteristiche di 'specificità' di tale figura<sup>3</sup>. Ancor più orientati alla tesi della pluri-collocazione sono gli autori che tendono a porre in evidenza soprattutto l'eterogeneità che caratterizza il variegato mondo degli impiegati, in ragione di fattori discriminanti quali la gerarchia, l'autorità, il potere e la gestione organizzativa<sup>4</sup>. Come pure più orientati alla pluri-collocazione sociale degli impiegati sono gli studiosi che ne descrivo-

no il comportamento strumentale e ambivalente, verso la classe superiore o inferiore, a seconda della convenienza<sup>5</sup>.

## 2. Le ricerche più recenti sulle trasformazioni del lavoro impiegatizio

Gli studi sociologici più recenti tendono ad orientarsi maggiormente verso l'analisi empirica delle trasformazioni del lavoro e delle professioni, anziché soffermarsi quasi esclusivamente sulla posizione nella società degli impiegati intesi come gruppo più o meno omogeneo. Cercando di fare una sintesi di tali contributi, si può osservare che dall'analisi sembra emergere una spinta convergente. Da un lato, c'è crescente interesse per il lavoro non manuale e per il cosiddetto lavoro della conoscenza. La crescita secolare di una nuova 'classe creativa', trasversale, dei 'senza colletti' viene così contrapposta alla declinante classe operaia e al tradizionale concetto della classe dei servizi<sup>6</sup>. Come pure, si registra il forte incremento di una figura impiegatizia più impegnata nei 'servizi di tipo simbolico-analitico', anch'essa trasversale, con compiti di problem solving e di intermediazione strategica, concettualmente contrapposta alle tradizionali categorizzazioni impiegatizie dei 'servizi ripetitivi legati alla produzione', dei 'servizi interpersonali' o dei 'servizi statali'<sup>7</sup>.

Dall'altro lato, viene osservata una generale evoluzione del lavoro, sia manuale che non manuale, verso prerogative un tempo tipiche del lavoro impiegatizio, quali contenuti più complessi, autonomia, discrezionalità ecc. Si pensi ai risultati dell'importante ricerca empirica di Kern e Schumann<sup>8</sup> sulle nuove figure professionali del settore manifatturiero avanzato: il conduttore di impianti del settore auto che manifesta una crescente 'padronanza di comportamento'; il tecnico del settore delle macchine utensili con doti di 'padronanza intellettuale'; o il supervisore degli impianti chimici in grado di sviluppare maggiore 'integrazione dei compiti'. Così pure, molti risultati delle ricerche empiriche più recenti rilevano un sostanziale incremento del lavoro cognitivo, delle doti di creatività, delle capacità relazionali e di adattabilità dei cosiddetti 'professionisti di successo' e dei lavoratori della conoscenza<sup>9</sup>. In particolare, le ricerche tendono a segnalare l'emergere di un processo di ibridazione, con linee di demarcazione sempre meno nette tra impiegati, tecnici e professional. Sono soprattutto le indagini sulla cosiddetta industria 4.0<sup>10</sup>, sulle nuove tecnologie e sui nuovi modelli organizzativi, che offrono un'immagine più aggiornata e diversificata della figura impiegatizia, delle sue condizioni di lavoro e professionali e della sua relativa definizione, che sempre meno corrisponde alle teorie più tradizionali della sociologia del lavoro.

## 3. La ricerca empirica sulla definizione che gli impiegati danno della loro condizione lavorativa

La ricerca empirica i cui risultati sono presentati in questo volume è stata promossa e realizzata proprio con l'intenzione primaria di rispondere al-

la questione del cambiamento del lavoro degli impiegati, intesi non come gruppo sociale a sé o che agisce solo in funzione della situazione di lavoro oggettivamente considerata. Lo studio di caso ha assunto infatti quale punto di partenza la definizione che gli impiegati danno della situazione in cui sono inseriti. E' questa definizione che contribuisce alla spiegazione del loro comportamento, secondo l'approccio *a parte subjecti* della sociologia del lavoro che ha dato i migliori risultati al riguardo<sup>11</sup>.

Si tratta di un approccio di analisi sostanzialmente alternativo all'approccio struttural-funzionale, quale quello adottato ad esempio negli studi di caso di J. Woodward<sup>12</sup>, che analizza il comportamento industriale a tutti i livelli come funzione della situazione stessa di lavoro<sup>13</sup>. Ma, come fanno notare Goldthorpe *et al.*<sup>14</sup>, gli studi di caso della Woodward non sembrano dare particolare sostegno alla tesi che la tecnologia della produzione di serie (catena di montaggio) tenda a generare atteggiamenti più antagonisti da parte dei lavoratori e rapporti di lavoro più conflittuali di quanto non faccia la tecnologia di piccola serie o a ciclo continuo, per cui la supposta correlazione tra ruoli tecnologicamente determinati e comportamenti dei lavoratori non sembra essere validata. La critica dell'approccio socio-tecnico poggia sulla rilevanza esplicativa dei bisogni e delle aspettative che le persone portano sul posto di lavoro e sui limiti fondamentali derivanti dal fatto che, pur offrendo importanti spiegazioni dal lato del 'sistema', trascura il versante degli 'attori' coinvolti<sup>15</sup>. L'osservazione pragmatica di Etzioni (citata dallo stesso Goldthorpe) che in termini normativi l'impresa resti un'organizzazione più pervasa che pervasiva appare tuttora molto sensata per gli studi di sociologia del lavoro.

#### 4. L'atteggiamento degli impiegati verso il lavoro, l'organizzazione e il sindacato

È stato questo l'approccio di una delle più importanti ricerche empiriche svolta sugli impiegati, quella di Crozier<sup>16</sup>, che ha costituito un punto di riferimento fondamentale per la ricerca empirica che viene presentata in questa sede. A partire dall'obiettivo del disegno di ricerca: «Comprendere come, all'interno di un settore caratteristico del mondo degli impiegati [...], gli individui si adattino allo stato e alla situazione che sono loro dati, come se li rappresentino e come, reagendovi, li strutturino e li modellino»<sup>17</sup>. L'ambiente dello studio di caso di Crozier è quello delle assicurazioni, ma tale obiettivo può valere anche negli altri contesti, per l'impiegato d'ufficio o per quello nei reparti manifatturieri.

La dimensione degli atteggiamenti verso il lavoro è analizzata da Crozier secondo l'interesse al lavoro e la soddisfazione per la situazione da parte dell'impiegato rispetto a: contenuto intrinseco del compito; appartenenza ad un'organizzazione particolare; stipendio ricevuto e prestigio della mansione svolta; appartenenza ad un gruppo di lavoro particolare. Sono note le

tesi conclusive che lo studioso ha tratto dall'analisi e che sono state fonte di approfondito e ampio dibattito. Esse, come vedremo, sono state particolarmente importanti anche per la nostra ricerca. Da un lato, osservando l'adattamento al lavoro, Crozier rileva che «più si sale nella gerarchia professionale, più si tende ad interessarsi al lavoro e a lamentarsi della situazione»<sup>18</sup>. I sentimenti riguardo alla situazione occupazionale e riguardo al lavoro tenderebbero così a manifestarsi in forte opposizione tra loro. Perché i primi sono influenzati da variabili sociali che avrebbero minore importanza per l'interesse al lavoro. Mentre quest'ultimo cresce con la padronanza del mestiere e la maggior qualificazione che a loro volta consentono una capacità maggiore di «rivendicare, esigere e sperare» per quanto riguarda la situazione. Perciò gli impiegati più deboli e più disarmati sarebbero più soddisfatti; mentre quelli apparentemente più forti e più sicuri sarebbero malcontenti. Un meccanismo sociale esplicativo simile viene proposto da Crozier per l'impegno nell'impresa e la fedeltà all'organizzazione: «più si è deboli e più si è fedeli; meglio armati si è nella lotta e meno si è attaccati all'impresa, ma più si è disposti nello stesso tempo a partecipare in modo attivo alle sue attività»<sup>19</sup>.

Sembra esserci qualche collegamento tra questi atteggiamenti verso il lavoro e verso la situazione e le forme di azione collettiva, innanzitutto l'adesione al sindacato. Dalla ricerca di Crozier emerge infatti che si iscrivono di più gli impiegati con maggiore anzianità di lavoro, oppure che hanno origini modeste o con bassi livelli di aspirazioni, per i quali peraltro l'adesione può costituire promozione personale, economica e culturale. L'ambiguità della situazione impiegatizia deriva quindi secondo lo studioso francese dalla possibilità di poter giocare due strategie opposte, solo apparentemente in contraddizione tra loro, quella collettiva e quella individuale. La prima sarebbe di fatto un gioco difensivo, cui costringe l'alienazione nella situazione presente, che apre il ricorso all'azione sindacale; la seconda costituirebbe invece un gioco di promozione e ascesa sociale, ritenendo di scarso valore la situazione presente e aspirando al cambiamento in futuro grazie all'azione individuale.

Nella letteratura di sociologia economica e di relazioni industriali relativa ai rapporti tra impiegati e sindacato, questo doppio gioco difensivo/promozionale è stato ben evidenziato e illustrato, soprattutto nelle diverse esperienze nazionali e secondo le diverse modalità strategiche di azione collettiva del lavoro impiegatizio organizzato. Se il doppio gioco di Crozier pone in risalto la strategia ambivalente, tra quella collettiva e quella individuale, altri studiosi hanno osservato la crescita di una meno strumentale e più consolidata strategia collettiva, ovvero di qualche forma di *white collar unionism*, tipiche dell'esperienza anglosassone<sup>20</sup>. O, ancor più, come nel caso francese, sono state individuate strategie di azione collettiva in capo a ben solide strutture di rappresentanza sindacale, quali quella dei *cadres* (si veda l'esempio della *Confédération Générale des Cadres*, CGC, ma anche delle specifiche organizzazioni di UGICT-CGT e UCC-CFDT). In que-

sto caso, è stato sottolineato il fatto di essere in presenza di una strategia collettiva espressa da strutture fondate su «multiples technologies sociales de mobilisation, d'identification et de classement»<sup>21</sup>. Meno orientata in tal senso è stata l'esperienza del movimento dei 'quadri' in Italia, negli anni '80. Negli ultimi decenni, però, la ricerca sociologica sull'identità e l'azione collettiva delle diverse figure ricomprese nella ibrida e ambigua definizione di impiegato è rimasta ancora molto limitata, se non quasi del tutto assente, soprattutto nel nostro Paese, riducendo di fatto la possibilità di riflessioni teoriche più consistenti.

## Note

- <sup>1</sup> M. Crozier, *Il mondo degli impiegati* (ed. orig. 1965), Franco Angeli, Milano 1970; G. Baglioni, *Gli impiegati dell'industria e il conflitto industriale*, «Studi di Sociologia», II, gennaio-marzo 1964, pp. 39-77; L. Gallino, *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino 1978.
- <sup>2</sup> W. Mills, *Colletti bianchi. La classe media americana*, Einaudi, Torino 1966; H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo* (ed. orig. 1974), Einaudi, Torino 1978; S. Kracauer, *Gli impiegati*, Einaudi, Torino 1980.
- <sup>3</sup> D. Lockwood, *The blackcoated worker: A study of class consciousness*, Allen & Unwin, London 1958; F. Parkin, *Classi sociali e Stato. Un'analisi neo-weberiana*, Zanichelli, Bologna 1958; R. Bendix, *Lavoro e autorità nell'industria*, Etas, Milano 1973; L. Boltanski, *Les cadres*, Minuit, Paris 1982.
- <sup>4</sup> R. Dahrendorf, *Classi e conflitto di classe nella società industriale*, Laterza, Bari 1970; A. Giddens, *La struttura di classe nelle società avanzate*, il Mulino, Bologna 1975; N. Poulantzas, *Classi sociali e capitalismo oggi*, Etas, Milano 1975.
- <sup>5</sup> Crozier, *Il mondo degli impiegati* cit.; M. Halbwachs, *Psicologia delle classi sociali*, Feltrinelli, Milano 1966; J.H. Goldthorpe, D. Lockwood, F. Bechofer, J. Platt, *Classe operaia e società opulenta (1968-69)*, FrancoAngeli, Milano 1973; G. Gasparini, *Gli impiegati. Un'analisi della condizione impiegatizia nel lavoro, nel sindacato, nella sfera extra-lavorativa*, FrancoAngeli, Milano 1979.
- <sup>6</sup> R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano 2003.
- <sup>7</sup> R. Reich, *L'economia delle nazioni. Lavoro, impresa e politica economica nei paesi del capitalismo globalizzato*, «Il Sole 24 Ore», Milano 1993.
- <sup>8</sup> H. Kern, M. Schumann, *La fine della divisione industriale del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione* (ed. orig. 1991), Einaudi, Torino 1984.
- <sup>9</sup> F. Butera, E. Donati, R. Cesaria, *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, FrancoAngeli, Milano 1997; F. Butera, S. Bagnara, R. Cesaria, S. Di Guardo, *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano 2008; E. Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano 2012; S. Negrelli, S., *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Roma-Bari 2013; S. Cominu, *Tutti knowledge worker? Ricchezza e impoverimento dei lavori*, «Sociologia del Lavoro», 151, 2018, pp. 174-189.
- <sup>10</sup> A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari, *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze 2018.
- <sup>11</sup> Crozier, *Il mondo degli impiegati* cit.; Goldthorpe et al., *Classe operaia e società opulenta (1968-69)*, cit. Ad esempio, il disegno della ricerca di Goldthorpe e colleghi è orientato proprio dall'obiettivo di mostrare la natura del 'modellamento' dell'*affluent worker*, che consente di mettere in discussione la teoria dell'imborghesimento della classe operaia: «stabilire empiricamente il modo in cui, in ogni caso dato, i bisogni e le aspettative che gli individui calano nella loro occupazione, e l'interpretazione che essi quindi danno del loro lavoro, plasmano in concreto i modelli attitudinali e comportamentali della loro vita lavorativa in tutti i suoi aspetti» (p. 103).
- <sup>12</sup> J. Woodward, *Organizzazione industriale: teoria e pratica* (ed. orig. 1965), Rosenberg & Sellier, Torino 1975.
- <sup>13</sup> Come chiaramente espresso dalla Woodward (*Organizzazione industriale: teoria e pratica*, cit., p. 89) nel definire l'idea principale della sua ricerca: «le esigenze tecniche del sistema di produzione conformano l'organizzazione dell'azienda in misura maggiore di quanto finora si sia riconosciuto, limitando e controllando il comportamento delle persone impiegate».
- <sup>14</sup> Goldthorpe et al., *Classe operaia e società opulenta (1968-69)*, cit.
- <sup>15</sup> «L'orientamento che i lavoratori hanno verso la loro occupazione e il modo, perciò, in cui definiscono la loro condizione lavorativa possono essere considerati come l'e-

*lemento di mediazione* tra le caratteristiche della situazione di lavoro obiettivamente considerata e la natura della reazione dei lavoratori» (ivi, p. 101).

<sup>16</sup> Crozier, *Il mondo degli impiegati* cit.

<sup>17</sup> Ivi, p. 99.

<sup>18</sup> Ivi, p. 129.

<sup>19</sup> Ivi, p. 239. La spiegazione da parte di Crozier di questo atteggiamento ha suscitato più di una critica: «ad uno status sociale e ad un livello culturale elevati corrispondono maggiori esigenze, maggior volontà di partecipazione e maggior impegno nella situazione e nell'organizzazione» (ivi, p. 240).

<sup>20</sup> Lockwood, *The blackcoated worker: A study of class consciousness*, cit.; G.S. Bain, *The growth of white collar unionism*, The Clarendon Press, Oxford 1970.

<sup>21</sup> Boltanski, *Les cadres*, cit.



# Tecnologie e ruoli di impiegati, tecnici e quadri

Emilio Bartzzaghi

## I. Premessa

La presente riflessione sul tema del rapporto tra tecnologia – organizzazione – lavoro impiegatizio, alla luce dei risultati del progetto di ricerca su *Colletti bianchi nella trasformazione digitale*, si sviluppa a partire da due osservazioni di carattere generale.

In primo luogo, le evidenze che emergono dalla ricerca riguardano soprattutto gli effetti di ondate tecnologiche precedenti rispetto a quelli riconducibili all'insieme di tecnologie abilitanti di industria 4.0. Queste ultime hanno iniziato a diffondersi a partire dal mondo della produzione e proprio l'esame delle differenze tra produzione e altri settori aziendali può essere utile per comprendere gli impatti peculiari di questo tipo di tecnologie.

Inoltre, molti degli aspetti rimarcati dalla ricerca sono riconducibili più a cambiamenti in atto nei modelli organizzativi, piuttosto che a effetti indotti direttamente dai cambiamenti tecnologici. L'impressione è che la maggior parte delle contraddizioni e delle problematiche sottolineate dalla ricerca derivi in prevalenza da questioni di carattere organizzativo e di gestione del personale.

Al fine di sviluppare queste prime sommarie considerazioni, nel presente contributo si procede dapprima a puntualizzare e in parte riclassificare i diversi tipi di tecnologie che sono stati presi in considerazione dalla ricerca (par. 2) e a richiamare brevemente alcune delle caratteristiche peculiari dell'evoluzione dei modelli organizzativi (par. 3) e, quindi, a rileggere la grande varietà delle figure professionali, che rientrano nelle categorie di impiegato, tecnico e quadro, in termini di ruoli organizzativi di riferimento (par. 4). Gli impatti dell'evoluzione dei modelli organizzativi e dell'applicazione delle tecnologie vengono discussi in relazione a tali ruoli di riferimento e vengono reinterpretate alcune delle contraddizioni

evidenziate dai risultati della ricerca (par. 5). Il paragrafo 6 riporta alcune considerazioni conclusive.

## 2. Le tecnologie rilevanti

La ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale* fa riferimento a nove tipi di tecnologie che vengono riclassificate, ai fini della presente discussione, in quattro grandi categorie di innovazioni, corrispondenti ad altrettanti cicli – introduzione, affermazione e diffusione delle tecnologie – che si sono susseguiti sovrapponendosi nel tempo.

*Software gestionali.* Includono i cosiddetti *Enterprise System*, la cui diffusione si è avviata a metà degli anni '90: sono i sistemi gestionali integrati (ERP) come il SAP, i sistemi di gestione dei processi di contatto con i clienti (CRM), i sistemi che supportano la relazione con i fornitori e le terze parti coinvolte nei processi aziendali (SCM). In questa categoria è possibile includere anche i software per il supporto alla gestione dei processi, definiti Business Process Management System (BPMS), quali tra gli altri i cosiddetti *workflow*, i sistemi di gestione dei documenti e i sistemi di monitoraggio delle prestazioni (*dashboard*)<sup>1</sup>.

*Software specialistici.* Si tratta di una grande varietà di applicazioni, in gran parte riconducibili, al momento dello svolgimento della ricerca, all'insieme di tecnologie definite di industria 3.0. La loro diffusione ha preso avvio a partire dagli anni '80, con successive evoluzioni e perfezionamenti: software di supporto allo sviluppo prodotto e ingegneria (CAD/CAM, Elementi finiti, Product Data Management, Product Lifecycle Management), software di supporto alla produzione e logistica (gestione dei magazzini, controllo avanzamento produzione, gestione della manutenzione...), ma anche specifiche applicazioni in campo commerciale e amministrativo. In alcuni casi, si fa riferimento a più recenti evoluzioni, come ad esempio nel campo della simulazione, che rientrano nella categoria delle tecnologie I4.0<sup>2</sup>.

*Tecnologie per la comunicazione e social media*, inclusi *smartwatch*, *tablet*, *smartphone*. Nella prima decade degli anni duemila si è realizzato il salto nelle tecnologie della comunicazione e della collaborazione con l'affermazione del cosiddetto web 2.0<sup>3</sup>. Un ruolo particolare è svolto dai social media, che non solo rappresentano un potenziamento del contributo della tecnologia a sostegno dell'interscambio informativo, della sincronizzazione delle attività, dell'interazione a distanza, ma che consentono anche di supportare la co-decisione, la partecipazione alla soluzione dei problemi, la creazione congiunta di idee innovative, di contenuti e di conoscenza, il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni tra le persone, l'apertura verso l'esterno, l'auto-generazione e l'adattamento del modo stesso di interagire e di organizzarsi.

*Tecnologie abilitanti industria 4.0.* Nella seconda decade degli anni Duemila, gli sviluppi delle tecnologie della rete e dell'intelligenza artificiale, nel quadro più generale dell'accelerazione del processo di digitalizzazione, hanno

favorito la convergenza delle tecnologie produttive e di quelle informatiche con la diffusione dell'Internet delle cose (IOT); delle metodologie e strumenti dedicati al trattamento e all'elaborazione di grandi moli di dati; dei software di visualizzazione, simulazione e previsione; dei sistemi avanzati di interfaccia uomo-macchina; dei robot collaborativi e dell'additive manufacturing<sup>4</sup>.

Nella discussione seguente si farà riferimento a queste quattro grandi categorie di innovazione digitale, tenendo conto del livello di maturità del loro ciclo di sviluppo.

### 3. L'evoluzione dei modelli organizzativi

I cambiamenti organizzativi e del lavoro non sono solo il risultato di un percorso evolutivo in risposta a modifiche di contesto, ad esempio in relazione alle innovazioni tecnologiche disponibili, ma derivano anche da un'evoluzione 'endogena' delle teorie e dei modelli organizzativi. Questo ha portato da tempo a contrapporre all'organizzazione tradizionale, che fa riferimento al paradigma taylorista-fordista, modelli caratterizzati da: snellimento della struttura organizzativa, orientamento ai processi aziendali, attribuzione estesa di responsabilità e di autonomia, definizione di ruoli ampi e integri con il bilanciamento di specializzazione-polivalenza, capacità di operare in team, enfasi data ai collegamenti e alle comunicazioni laterali, sviluppo di comunità di pratica e di altre pratiche di gestione della conoscenza<sup>5</sup>.

Non sempre tuttavia le concrete pratiche organizzative e le politiche di gestione del personale, in termini di valutazione, sviluppo, carriere, retribuzione ecc., sono coerenti con le caratteristiche dei nuovi modelli organizzativi che le aziende intendono sviluppare. Inoltre, in diversi settori e tipi di imprese, permangono o si riaffermano, di pari passo con l'introduzione delle nuove tecnologie, i modelli tradizionali (taylorismo digitale).

È importante sottolineare la natura variegata del rapporto tra innovazione tecnologica e organizzativa nei percorsi di cambiamento delle imprese: dai casi caratterizzati da un approccio sequenziale (si sviluppano progetti tecnologici e quindi si 'adatta' l'organizzazione e si formano le competenze), a quelli nei quali si ha un percorso parallelo e coordinato tra le tecnologie e l'organizzazione, a quelli nei quali il cambiamento organizzativo precede l'introduzione delle nuove tecnologie, costituendo i prerequisiti per un loro efficace utilizzo<sup>6</sup>.

### 4. Una possibile tassonomia dei ruoli di impiegati, tecnici e quadri

Pur essendo rilevante ai fini statistici, la distinzione tra tecnici R&D, tecnici di produzione, impiegati commerciali e impiegati amministrativi non è sufficientemente esplicativa degli impatti delle innovazioni, così come le classificazioni contrattuali di impiegato e quadro. Ai fini della presente discussione sulle dinamiche in corso prodotte dai cambiamenti organizzativi e tecno-

logici, si individuano quattro ruoli di base, che costituiscono il riferimento per connotare l'estrema varietà delle figure professionali: ognuna di queste può essere esaminata in termini di un opportuno mix di questi ruoli di base.

*Tecnico specialista:* è il ruolo di esperto interno all'organizzazione, in grado di intervenire con un certo grado di autonomia nei processi aziendali, grazie alle proprie conoscenze e competenze specialistiche. Vi è un'estrema varietà in termini di contenuti del ruolo, in relazione ai diversi processi e attività aziendali (dalla progettazione alla produzione, dal marketing e vendite alla gestione del personale, dalla manutenzione all'assistenza tecnica, dalla progettazione informatica alla finanza e controllo ecc.) e alla natura del contributo fornito: si va dal vero e proprio ruolo professionale che opera su processi di lavoro complessi grazie al bagaglio di conoscenze esperie, al ruolo tecnico basato prevalentemente su un'ampia esperienza pratica. Gli aspetti comuni sono un certo grado di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro e il possesso di competenze significative, costruite con adeguati percorsi formativi e con l'esperienza sul campo e oggetto di un continuo aggiornamento e sviluppo.

*Ruolo operativo:* fa riferimento alle attività richieste dai processi più strutturati e standardizzati, nei quali il contributo di lavoro è fortemente regolato da norme e procedure, in modo da garantire uniformità, continuità e stabilità del flusso del processo; la conoscenza di tali regole richiede comunque un'adeguata preparazione. Può riguardare insieme più o meno ampi di attività, con una maggiore o minore varietà e con diversi livelli di criticità, in termini di *compliance* verso le procedure da una parte e di servizio ai clienti (interni ed esterni) dall'altra.

*Ruolo gerarchico:* è il classico ruolo di capo, che si colloca in una posizione intermedia lungo la linea gerarchica e al quale è conferita autorità su un ambito decisionale definito, esercitata verso un numero più o meno ampio di collaboratori.

*Ruolo integratore:* svolge attività di coordinamento e di integrazione lungo i processi. Ha denominazioni diverse in relazione agli ambiti di intervento: *process owner*, *project o program manager*, *materials manager*, *product manager*, *brand manager* ecc. In ogni caso, il compito dell'integratore non è quello di svolgere specifiche attività di realizzazione dell'output, ma di coordinare i processi decisionali delle differenti unità organizzative coinvolte<sup>7</sup>.

La composizione in misura diversa di questi ruoli di base caratterizza una data figura professionale. Si consideri ad esempio una figura di progettista meccanico, nella quale è prevalente il ruolo tecnico specialista, ma spesso in presenza di una quota di lavoro di tipo operativo e, in relazione alla propria seniority, anche di un ruolo gerarchico rispetto a un dato numero di collaboratori. Nel caso di un project manager junior, il ruolo integratore si accompagna in molti casi a quello di tecnico specialista e a una quota parte di attività operative, mentre per un project manager senior il ruolo integratore, caratterizzato da un ambito di responsabilità di progetto più ampio, si può

accompagnare a quello gerarchico nei confronti di componenti del cosiddetto project management office. Esempi analoghi sono facilmente desumibili analizzando le figure professionali operanti nell'ambito della produzione e logistica, dell'assistenza tecnica, del commerciale, della gestione del personale e della finanza, amministrazione e controllo.

## 5. Le trasformazioni dei ruoli di impiegati, tecnici e quadri

I cambiamenti in atto nei ruoli, come emergono anche dalla ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale*, derivano dagli effetti combinati dell'evoluzione dei modelli organizzativi e dello sviluppo delle tecnologie. Nel seguito si opera una semplificazione sviluppando un'analisi distinta dei due fattori, organizzazione e tecnologia, pur nella convinzione delle forti interconnessioni tra di loro, il cui esame richiederebbe tuttavia uno spazio maggiore di approfondimento.

### 5.1 Tecnico specialista

*Evoluzione organizzativa.* L'evoluzione dei modelli organizzativi richiede agli specialisti di operare in misura crescente in team di lavoro interfunzionali, collaborando e condividendo conoscenze, in contesti di lavoro fortemente multidisciplinari. Aumentano le incombenze e responsabilità di carattere gestionale e comunque non strettamente connesse al proprio ambito di competenze specialistiche. Aumentano inoltre la pressione sui tempi di svolgimento delle attività e i ritmi di lavoro, ma questa tendenza è da attribuire maggiormente alle dimensioni organizzative rispetto a vincoli imposti dalla tecnologia.

In alcuni casi l'ampliamento del ruolo può entrare in conflitto con il cuore specialistico del proprio lavoro. Sempre più i profili di competenze rispondono a modelli a strati, con lo strato più interno costituito dalle competenze della propria specializzazione, per le quali sono richiesti continui approfondimenti e aggiornamenti, uno strato esterno costituito da competenze gestionali (attenzione alle prestazioni delle proprie attività) e uno ancora più esterno relativo alle competenze relazionali. Il fatto di operare in contesti multidisciplinari (progetti, team ecc.), spesso in situazioni di mobilità e dispersione spaziale, rende più difficile la condivisione della conoscenza specialistica, basata sull'appartenenza funzionale e su relazioni di prossimità anche fisica. Importanti in tal senso sono le comunità di pratica, che spesso fanno riferimento a reti sociali esterne all'impresa. Questo insieme di elementi può contribuire a ridurre il senso di appartenenza all'impresa, anche in relazione ai crescenti processi di outsourcing di attività e servizi professionali<sup>8</sup>, con lo sviluppo del cosiddetto *contingent work* anche di tipo professionale, favorito tra l'altro dallo sviluppo di piattaforme digitali di *crowdworking*.

*Sviluppo delle tecnologie.* Le tecnologie per la comunicazione e i social media e in generale il cosiddetto web 2.0 favoriscono le nuove forme di collaborazione, la generazione e condivisione delle conoscenze e lo sviluppo di comunità di pratica e consentono anche l'affermazione di modalità organizzative spaziali e temporali più flessibili.

I software specialistici spingono all'aumento delle competenze e a forti esigenze di aggiornamento e, unitamente alla diffusione delle tecnologie I4.0, alla nascita di nuove specializzazioni.

Per contro i software gestionali e di supporto alla gestione dei processi portano a strutturare maggiormente e a proceduralizzare alcune parti delle attività svolte.

## 5.2 Ruolo operativo

*Evoluzione organizzativa.* Nei nuovi modelli organizzativi si richiede anche ai lavori maggiormente proceduralizzati di perseguire in modo congiunto prestazioni di tempo, qualità/servizio, flessibilità ecc. In altri termini, anche il cosiddetto lavoro di routine è soggetto a forti richieste di riduzione dei tempi di risposta, di orientamento al servizio, di flessibilità e quindi non si tratta più di una vera e propria routine<sup>9</sup>. Ne consegue che ai ruoli operativi vengono richieste una crescente responsabilizzazione verso i risultati del processo e verso il loro miglioramento e la capacità di gestione delle eccezioni, senza il ricorso continuo alla gerarchia e/o ai ruoli integratori; presupposti di questa trasformazione sono lo sviluppo di adeguate competenze, non solo tecnico-operative, ma anche gestionali e relazionali, e la presenza di un livello di motivazione non facile da realizzare in un contesto di lavoro comunque fortemente strutturato e prescritto.

La trasformazione dei processi operativi, a parte gli effetti delle spinte all'automazione più forti nell'immediato rispetto ad altri tipi di processi, deriva anche da scelte organizzative di accentramento e/o esternalizzazione di tali processi (si pensi ad esempio, alle multinazionali che concentrano, in unità localizzate in paesi a minore costo del lavoro, i servizi amministrativi e di gestione del personale, o affidano tali attività a società esterne), con impatti negativi in termini occupazionali a volte più rilevanti di quelli riconducibili alle innovazioni tecnologiche. È pur vero che tali scelte sono rese possibili dalla disponibilità di soluzioni tecnologiche che consentono la gestione centralizzata delle informazioni, ma questo non va visto come puro effetto della digitalizzazione, ma come il risultato di più ampie strategie organizzative.

*Sviluppo delle tecnologie.* I lavori impiegatizi legati ai processi più strutturati sono ovviamente maggiormente soggetti alla sostituzione dovuta all'automazione. In molti casi questo porta non tanto alla totale scomparsa di specifiche figure professionali, ma alla modifica del mix di attività svolte da tali figure. In particolare, i sistemi di work flow e document management eliminano una serie di attività operative (input dati, archiviazione ecc.)

e strutturano maggiormente i processi di lavoro. Analogamente l'introduzione dei sistemi informativi integrati (ERP, CRM) porta alla proceduralizzazione di rilevanti porzioni di processi di lavoro e alla trasformazione di attività che in precedenza presentavano caratteristiche professionali in attività operative. Peraltro i risultati della ricerca non evidenziano particolari fenomeni di *deskilling*. Anche nel caso dei ruoli operativi le tecnologie consentono il ricorso a modalità di organizzazione dello spazio e del tempo di lavoro più flessibili.

### 5.3 Ruolo gerarchico

*Evoluzione organizzativa.* I nuovi modelli organizzativi (gestione per processi, world class manufacturing, lean organization), in estrema sintesi, fanno riferimento a due logiche di fondo che ricercano, da una parte, la riduzione delle esigenze di integrazione e di coordinamento, in particolare quelle basate sulla supervisione diretta, e dall'altra l'aumento del coinvolgimento e della motivazione degli addetti. Queste logiche si realizzano attraverso pratiche che prevedono l'ampliamento delle mansioni e dei ruoli, il ricorso al lavoro in team, l'aumento della delega e della responsabilità non solo verso gli obiettivi del processo, ma anche per il loro miglioramento, l'aumento delle competenze. Per quanto riguarda la struttura, si ha un aumento dell'ampiezza di controllo con la conseguente riduzione del numero di livelli gerarchici e del numero di capi intermedi e il ricorso a ruoli integratori. Al di là della riduzione del numero, si modifica il contenuto del ruolo dei capi intermedi: meno comando e controllo, più capacità di indirizzo, di sostegno e di valutazione del personale. Inoltre si rafforza il ruolo di presidio di conoscenze e competenze relative a specifiche aree di attività e a parti significative dei processi aziendali.

*Sviluppo delle tecnologie.* Per quanto riguarda l'effetto delle tecnologie, bisogna considerare il ruolo del capo intermedio come snodo della struttura gerarchica, cioè come aggregatore e selezionatore di informazioni nei flussi ascendenti e discendenti lungo i livelli gerarchici e come elemento di collegamento orizzontale con le altre unità organizzative di pari livello. Rispetto ai flussi verticali, lo sviluppo dei sistemi di reporting, dei sistemi gestionali, e ancor più, in prospettiva, l'estensione della digitalizzazione con l'applicazione delle tecnologie dei big data, amplificano gli effetti di 'svuotamento' dei ruoli gerarchici intermedi. Analoghi effetti hanno lo sviluppo delle comunicazioni orizzontali e l'ampliamento dell'accesso diretto alle informazioni necessarie allo svolgimento delle attività da parte dei diversi operatori.

Molte delle difficoltà che caratterizzano la vita delle organizzazioni e delle persone al loro interno derivano proprio dalla complessità di queste trasformazioni del ruolo dei capi intermedi. Sono richieste competenze più ampie e una maggiore autorevolezza a sostegno dell'autorità conferita dall'organizzazione. La ricerca evidenzia le problematiche derivanti dalla ridefinizione

dei ruoli gerarchici, come le carenze nella leadership, in particolare per la mancanza di indicazioni e di supporto ai collaboratori, e le difficoltà che riguardano la valutazione professionale. Quest'ultimo punto rimanda a una problematica più ampia di carattere organizzativo riguardante il riconoscimento della professionalità e i sistemi aziendali di valutazione.

#### 5.4 Ruolo integratore

*Evoluzione organizzativa.* Un'ulteriore trasformazione rilevante in atto è la proliferazione dei ruoli di coordinamento e di integrazione lungo i processi. Il ruolo integratore in genere non ha autorità gerarchica e deve basarsi soprattutto sull'autorevolezza, cioè sulle competenze tecniche e gestionali riconosciute dalle unità organizzative e dalle persone che vengono coordinate. In molti casi si tratta di ruoli duali, in quanto ricoperti da persone che hanno già un ruolo di altra natura in azienda, al quale viene aggiunto quello riguardante il coordinamento di un dato processo, progetto o insieme di attività.

Problemi tipici dei ruoli integratori sono quindi legati all'esercizio della leadership senza autorità e senza controllo sulle risorse e all'assunzione conseguente di responsabilità più ampie rispetto al proprio ambito di autorità. I problemi sono spesso enfatizzati dalle difficoltà da parte dell'organizzazione di definire chiaramente i contorni di tali ruoli e dall'insorgere di conflitti con le unità organizzative oggetto del coordinamento.

*Sviluppo delle tecnologie.* Si potrebbe pensare che lo sviluppo delle tecnologie porti a una riduzione della necessità di ruoli di integrazione, grazie al potenziamento dell'accesso e dello scambio di informazioni, tale da consentire l'auto-coordinamento tra le diverse unità organizzative. In realtà, rimane comunque l'esigenza del presidio degli obiettivi complessivi del processo, poiché non è detto che le singole unità organizzative siano in grado di tenerne compiutamente conto. D'altra parte le tecnologie possono facilitare e potenziare il ruolo integratore. Si può quindi affermare che le problematiche che riguardano tali ruoli derivino prevalentemente da questioni di natura organizzativa e di gestione del personale e dalla necessità di sviluppare competenze adeguate.

Alla luce delle considerazioni precedenti è possibile rileggere alcuni risultati della ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale*, che in prima istanza sembrano rilevare tendenze contrastanti nell'evoluzione delle figure professionali considerate. L'aumento della quota parte di attività di carattere operativo e di *compliance* alle procedure aziendali anche per le figure a maggiore contenuto professionale, in relazione in particolare alla diffusione dei software gestionali, spiega la percezione di una certa (anche se piuttosto contenuta) riduzione della discrezionalità, in un quadro nel quale l'autonomia complessiva, così come emerge dalle risposte al questionario e dai focus group, risulta comunque significativa. Analogamente, la percezione dell'aumento del controllo sul lavoro, attribuito alla visibilità delle attività

resa possibile dai diversi tipi di tecnologie, può essere ricondotta alla maggiore proceduralizzazione di alcune attività e non sembra ridurre lo spazio decisionale che configura il livello di autonomia percepita.

## 6. Considerazioni conclusive

Maggiori evidenze sugli impatti delle ondate più recenti di innovazioni tecnologiche saranno possibili a fronte di un'accresciuta diffusione delle tecnologie I4.0, che al momento dello svolgimento della presente ricerca avevano toccato prevalentemente l'area della produzione. Proprio l'esame delle differenze nelle risposte dei tecnici di produzione rispetto ai colleghi delle altre aree aziendali, può fornire alcune prime indicazioni. Tali differenze sono significative sia per quanto riguarda gli effetti percepiti delle tecnologie I4.0 (maggiore controllo sul lavoro, accrescimento delle competenze più accentuato, riduzione della discrezionalità in misura comunque limitata, ma un po' superiore rispetto alle altre aree aziendali, aumento maggiore dei ritmi di lavoro), sia per quanto riguarda una maggiore incidenza delle pratiche di lavoro innovative (come la diffusione del lavoro in team) e della partecipazione (gruppi di miglioramento, suggerimenti ecc.). L'interpretazione di questo insieme di cambiamenti, che per certi aspetti appare contraddittorio (ad esempio, riduzione della discrezionalità verso maggiore partecipazione) richiede di approfondire l'analisi dell'intreccio tra innovazioni organizzative ed effetti delle tecnologie: ad esempio, ci si potrebbe chiedere se la maggiore collaborazione e partecipazione siano favorite da tecnologie che consentono e richiedono maggiori interazioni, come quelle I4.0, oppure siano soprattutto il portato di modelli organizzativi volti a perseguire il miglioramento continuo, mentre le tecnologie (non necessariamente le più recenti) contribuiscono all'aumento della quota parte di attività maggiormente regolate e proceduralizzate.

La replica e l'aggiornamento di ricerche empiriche come la presente sono auspicabili, per poter trovare risposte più approfondite sull'evoluzione delle figure professionali impiegate e fornire le basi per la definizione di adeguate politiche del lavoro e della formazione.

## Note

- <sup>1</sup> J. Eston, *Business Process Management* (4<sup>th</sup> edition), Routledge, London 2018.
- <sup>2</sup> Osservatorio Industria 4.0, Politecnico di Milano, School of Management, 2015, <[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)>.
- <sup>3</sup> T. O'Reilly, *What is web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software*, 2005, <<https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>> (10/2019).
- <sup>4</sup> Osservatorio Industria 4.0, cit.
- <sup>5</sup> E. BarTEZZAGHI, *L'organizzazione dell'impresa – Processi, Progetti, Conoscenza, Persone*, Milano, Rizzoli Etas 2010.
- <sup>6</sup> L. Campagna, L. Pero, A.M. Ponzellini, *Le leve dell'innovazione – Lean, partecipazione e smart working nell'era 4.0*, Milano, Guerini Next 2017.
- <sup>7</sup> J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading 1973.
- <sup>8</sup> P.F. Drucker, *They're not employees, they're people*, «Harvard Business Review», LXXX (2), 2002, pp. 70-77.
- <sup>9</sup> J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean thinking*, Free Press, New York 2010.

# Le competenze in azione, le indagini *Skills in Britain*

Giovanni Passarelli

## 1. Per discutere

I temi di questo contributo sono, principalmente, le competenze e la loro misurazione: argomenti dirimenti in quanto gli effetti della tecnologia sul lavoro, sui lavoratori e sulla natura del processo produttivo sono sempre stati al centro del dibattito in economia, sociologia, psicologia, relazioni industriali. Il merito dell'indagine *Colletti Bianchi* condotta da FIM-CISL in alcuni importanti imprese del sistema industriale italiano (CNHI, FCA, Leonardo) è quello di riprendere tale tema da sempre controverso.

Negli anni le risposte alla domanda su come stanno cambiando le competenze non è stata univoca: qualificazione, dequalificazione, polarizzazione. Una delle ragioni, che giustifica tali differenze, è stata spesso la mancanza di dati robusti che potessero fornire una evidenza empirica del cambiamento dei livelli di competenze nel lungo periodo<sup>1</sup>; un'altra, strettamente legata alla prima, è che le discipline che si sono occupate delle competenze hanno usato varie definizioni e metodi di misurazione con risultati spesso inconsistenti o contraddittori<sup>2</sup>. Ciò che caratterizza l'indagine FIM-CISL, anche indipendentemente dai risultati raggiunti, è di aver seguito in parte un approccio multidisciplinare avendo come riferimento le indagini condotte nel Regno Unito denominate *Skills in Britain* (dall'indagine 2012 ha assunto la denominazione di *Skills and Employment Survey*), che ricoprono un periodo di 25 anni. Si tratta dello stesso tipo di rilevazione condotta ogni cinque anni, di tipo multidisciplinare, con l'intento di dare ai ricercatori una base empirica più solida e di lungo periodo per analizzare l'andamento del livello delle competenze nelle loro possibili versioni.

## 2. Il problema della misurazione delle competenze

Nonostante l'evidente centralità del tema, il concetto di competenza ha ricevuto poco approfondimento da parte dei ricercatori. Difatti il suo significato

sebbene sia, apparentemente, chiaro e comprensibile a tutti, una ricerca su di esso mostra come, in realtà, non vi è consenso né sulla sua definizione né sulla sua misurazione, determinando incertezza sulla direzione del cambiamento.

Le diverse discipline hanno sempre adattato la definizione di competenza e la sua misurazione ai propri obiettivi disciplinari. Gli economisti, per esempio, essendo principalmente interessati alle determinanti della partecipazione ai programmi di istruzione e formazione ed il loro tasso di rendimento, nei loro lavori, hanno utilizzato come *proxy* delle competenze, principalmente, i livelli di istruzione, gli anni di studio, di formazione. Il loro utilizzo presenta certamente dei vantaggi, sono facilmente disponibili e con serie temporali lunghe e confrontabili a livello internazionale; tuttavia hanno lo svantaggio di una debole connessione con le competenze richieste dal lavoro. In altre parole, misurano lo 'stock' di competenze presenti in una popolazione, ma non il loro utilizzo.

Una fonte alternativa di informazioni quantitative sul livello delle competenze è la classificazione occupazionale, le quali raggruppano le occupazioni in base al tipo di lavoro e al suo livello di complessità. Quest'ultime certamente rappresentano una misura più accurata delle competenze utilizzate nel lavoro, rispetto ai livelli di istruzione o formazione, sebbene anch'esse non prive di problematicità. Difatti, le competenze all'interno dei gruppi professionali possono cambiare nel tempo e inoltre non forniscono informazioni relative alle competenze generiche (capacità di lavorare in team, comunicazione, problem solving ecc.) considerate di importanza crescente in tutti i lavori. D'altra parte Braverman nel suo libro *Lavoro e capitale monopolistico*<sup>3</sup> già avvertiva della difficoltà di misurare il cambiamento del livello di competenze nel lavoro attraverso misure basate sulle categorie occupazionali o gli anni di studio: «le classificazioni dei lavoratori non sono né naturali né ovvie, così come il grado di qualificazione non è una caratteristica ovvia che possa semplicemente essere ricavata dalle denominazioni delle varie occupazioni»<sup>4</sup>. Un esempio, sono il crescente utilizzo negli ultimi anni delle competenze informatiche in molte professioni, il quale non si riflette in alcuna misurazione delle competenze basata sull'occupazione.

Le competenze hanno occupato un ruolo rilevante anche in molti studi sociologici. I sociologi hanno adottato una serie di metodologie per misurare le competenze<sup>5</sup>, le più comuni sono gli studi di caso e le *social surveys*. I casi studio sono stati usati principalmente per indagare la costruzione sociale delle competenze e il rapporto tra competenze, nuove tecnologie e nuove forme di organizzazione del lavoro. Il problema principale dei casi studio è la loro generalizzazione ad una popolazione più ampia e spesso hanno evidenziato trend contraddittori. Le *social surveys* sono state spesso utilizzate per analizzare gli aspetti sociali delle competenze, per collegare l'acquisizione delle competenze con l'organizzazione del lavoro, per esempio per identificare in che misura alcune posizioni lavorative offrono 'autonomia' e discrezionalità ai lavoratori nell'esercizio dei loro compiti, dando

loro opportunità di crescita intellettuale. In modo simile, i sociologi hanno utilizzato le surveys per analizzare l'andamento del livello delle competenze nel tempo e misurare il processo di qualificazione o dequalificazione del lavoro<sup>6</sup>. Il principale problema di queste indagini è che l'analisi delle competenze rappresenta un aspetto limitato nell'ambito di una tema più generale, come per esempio quello del 'cambiamento sociale' ed in genere lo spazio destinato alle domande sulle competenze è molto limitato.

Infine, l'approccio più interessante per misurare le competenze richieste dal lavoro è quello sviluppato nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, in particolare la *job analysis*. La *job analysis* (o analisi di posizione) è fondamentalmente un processo di raccolta di informazioni sugli strumenti, i compiti, i comportamenti e i risultati osservabili (in relazione a determinati obiettivi) relativi a una posizione lavorativa con l'obiettivo di produrre una descrizione della posizione lavorativa, una valutazione o una classificazione. Sebbene, come detto in precedenza, quello del *job analysis* sia l'approccio più interessante per misurare le competenze richieste dal lavoro, presenta lo svantaggio di essere stato sviluppato per scopi commerciali. L'obiettivo principale di questa metodologia è fornire al cliente, in particolare alla funzione HR (Risorse Umane), uno strumento per migliorare il reclutamento, la valutazione della posizione, per una maggiore efficienza nella fissazione delle retribuzioni. Pertanto, i metodi sviluppati per la misurazione delle competenze sono adatti per soddisfare i bisogni particolari dei clienti e sono concentrati su occupazioni specifiche e coinvolgono in modo sostanziale i clienti.

### 3. La misurazione delle competenze: una prospettiva interdisciplinare

Una risposta più certa sull'andamento delle competenze non può dunque che partire da una misurazione più accurata che tenga conto della sua complessità di questo concetto e dalla creazione di una base empirica che permetta di misurare l'andamento delle competenze nel lungo periodo. Alcune indagini svolte in Gran Bretagna, *Skills in Britain*<sup>7</sup>, a partire dal 1997, hanno cercato di colmare questa mancanza, sviluppando un metodo di misurazione delle competenze che avesse al centro il lavoro svolto più che la persona che quel lavoro svolge (*jobholder*), adattando la metodologia della *job analysis* sviluppata dai psicologi del lavoro e dell'organizzazione ad un contesto di indagine campionaria. Questa metodologia, particolarmente innovativa, è stata impiegata, oltre che nel ciclo di indagine *Skill in Britain*, in diverse altre indagini nazionali, tra cui l'indagine OAC-ISFOL in Italia<sup>8</sup> e in ambito internazionale nell'indagine PIAAC dell'OECD<sup>9</sup>. Oggi questa indagine, condotta ogni cinque anni, ha raggiunto la settima edizione (dal 1986 al 2017, sebbene dell'ultima sono disponibili solo dei brevi report) e permettono di verificare l'andamento del livello delle competenze nel Regno Unito con una certa accuratezza.

In questa indagine le *job skills*, cioè le competenze richieste per svolgere un lavoro con competenza sono catturate dalle *broad skills* e dalle competenze generiche (*generic skills*). Le *broad skills* rappresentano la qualificazione necessaria per svolgere con competenza un lavoro, acquisita attraverso un percorso dove i concetti di conoscenza ed esperienza tendono a sovrapporsi (v. anche il contributo di Della Rocca in questo volume) e sono misurate da tre indicatori: il livello di istruzione necessario per svolgere con competenza il lavoro, il tempo impiegato per apprendere a svolgere il lavoro e la durata della formazione prima di essere avviato a svolgere il lavoro.

Un'attenzione particolare negli ultimi anni è stata destinata alle competenze generiche (*generic skills*): competenze lavorative che vengono utilizzate a vari livelli in tutti i lavori. Le competenze generiche includono: abilità letterarie, abilità fisiche, abilità numeriche, know how tecnico, comunicazione di alto livello, pianificazione, comunicazione con il cliente, comunicazione orizzontale, capacità di problem solving e controllo. Per la prima volta nelle indagini *Skills in Britain* ai lavoratori intervistati è stata posta una serie di domande dettagliate su cosa comprende il loro lavoro, cioè quali attività fanno parte o meno della loro mansione lavorativa e loro importanza.

Inoltre, attingendo alla letteratura sociologica, sono state introdotti alcuni indicatori per misurare l'autonomia e la discrezionalità che hanno i lavoratori nello svolgere i loro compiti lavorativi e la varietà dei compiti da eseguire. Ed infine alcune domande su indicatori dello stock di competenze possedute dal lavoratore come il titolo di studio e l'occupazione.

Per concludere, il ciclo di indagini *Skills in Britain* rappresentano una fonte unica di dati per l'analisi dell'andamento delle competenze richieste dal lavoro e la valutazione di un range di competenze notevolmente più ampia di quanto fosse possibile in precedenza sulla base anche di indicatori più tradizionali quali l'autonomia, la discrezionalità e la varietà del lavoro.

#### 4. Andamento delle competenze: alcuni risultati

A titolo esemplificativo, ci limitiamo a prendere in esame l'andamento del livello di qualificazione del lavoro negli ultimi 25 anni in Gran Bretagna, utilizzando i dati disponibili del ciclo di indagini *Skills in Britain*. La metodologia, come già detto in precedenza, è stata utilizzata per indagini in altri paesi, come l'Italia con l'indagine *Organizzazione, Apprendimento e Competenze* (OAC) svolta dall'ISFOL<sup>10</sup>. Si tratta però di una sola indagine che riguarda i lavoratori del settore manifatturiero, un esempio isolato di indagine sulle competenze richieste per svolgere un lavoro con successo in Italia non utile per il momento ai fini di questo contributo.

Secondo le indagini *Skills in Britain* la qualificazione del lavoro in Gran Bretagna dal 1986 è in crescita. Nel quinquennio 2006-2012 la percentuale dei lavori che richiedono, al momento dell'assunzione, un livello di istruzio-

ne pari alla laurea è aumentata dal 20 al 26%, mentre quelli che richiedono nessuna qualificazione è diminuita, dal 28 al 23% (Fig. 1).

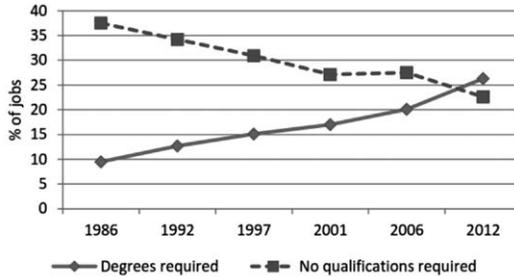


Figura 1 – Andamento del livello di istruzione richiesto, 1986-2012<sup>11</sup>.

Sebbene l'aumento del livello di istruzione richiesto indichi una maggiore qualificazione del lavoro, tale incremento potrebbe essere dovuto semplicemente alla maggiore disponibilità di lavoratori più istruiti che spinge gli imprenditori a chiedere ai nuovi assunti un livello di istruzione più elevato di quello necessario per una determinata posizione lavorativa. Un fenomeno conosciuto con il termine di 'credenzialismo'. I dati dell'indagine comunque non evidenziano una diffusione di questo fenomeno, tre quarti dei rispondenti infatti dichiarano che la laurea è 'essenziale' o 'abbastanza necessaria' per svolgere il loro lavoro. Il livello di istruzione richiesto è cresciuto anche per i lavoratori part time (Fig. 2). Nel 1986 circa i due terzi dei lavori part time (63%) richiedevano nessuna qualificazione, nel 2012 sono poco meno di un terzo (30%). Nel confronto con i lavori full time vediamo che il gap si è ridotto notevolmente, dal 32 al 10%, questo è dovuto alla più lenta diminuzione dei lavori full time che richiedono nessuna qualificazione, passati dal 30 al 20%.

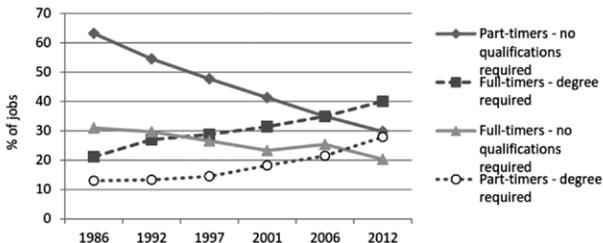


Figura 2 – Andamento del livello di istruzione richiesto per orario di lavoro, 1986-2012<sup>12</sup>.

Nella tabella 1 sono presentati gli altri due indicatori della qualificazione del lavoro: l'indice del tempo di formazione e quello di apprendimento. En-

trambi gli indici, dal 1986 al 1997, hanno avuto un andamento crescente per avere successivamente una inversione, se si fa eccezione per il 2006. L'indice del tempo di formazione, per ottenere buoni risultati nell'ambito della prestazione individuale, è passato da una media del 2,58 nel 1997 al 2,29 del 2012, mentre quello del tempo di apprendimento dal 3,54 del 1997 al 3,41 del 2012<sup>13</sup>. Una interpretazione che viene data di questo andamento è che l'aumento del livello di istruzione compensa la minore formazione e la diminuzione del tempo di apprendimento per la posizione lavorativa. Questa interpretazione sembrerebbe consistente con l'idea che con l'avvento delle crisi gli imprenditori preferiscano assumere lavoratori già formati e conseguentemente non richiedano un lungo tempo di apprendimento per svolgere il lavoro con competenza.

Tabella 1 – Tempo di formazione e di apprendimento<sup>14</sup>.

	1986	1992	1997	2001	2006	2012
Training Time Index	2,03	2,17	2,58	2,25	2,59	2,29
Learning Time Index (employees only)	3,32	3,36	3,54	3,54	3,59	3,41

In definitiva, gli indicatori utilizzati dagli autori di questa indagine suggeriscono una costante crescita della qualificazione del lavoro, sebbene due indicatori su tre, il tempo di formazione e il tempo di apprendimento, sembrano aver raggiunto il loro livello massimo, suggerendo un rallentamento del processo di qualificazione nell'ultimo quinquennio.

Nel periodo dal 1997 al 2012, oltre al livello di qualificazione del lavoro, è aumentato anche il livello delle competenze generiche richiesto da lavoro, sebbene la maggior parte dell'incremento è precedente al 2006.

La figura 3 mostra nel dettaglio l'andamento di 4 competenze generiche delle 10 individuate. Nel periodo da 1997 al 2012 sono aumentati i lavori che richiedono un maggiore livello di *numerical skills* (sommare, sottrarre, dividere, calcoli con i numeri decimali o le frazioni e/o procedure matematiche e statistiche più avanzate) e quelle che richiedono un utilizzo del computer sia di base che più avanzato o complesso. È importante evidenziare che la maggiore crescita si è avuta nell'ultimo periodo, 2006-2012. Al contrario, sono diminuiti i lavori che richiedono *essential problem solving skills* (individuare, analizzare e risolvere i problemi); *essential professional communication* (vendere un prodotto o servizio, consigliare e prendersi cura dei clienti, conoscere un prodotto), invece, sono rimasti sostanzialmente invariati nel periodo 2006-2012, dopo una crescita nei periodi precedenti.

Inoltre, nello stesso periodo, sono aumentati i lavori che utilizzano le competenze di *literacy* (leggere e comprendere testi e scrivere) e *influence* (persuadere, influenzare, istruire gli altri), anche in questi casi la maggior crescita è avvenuta nei periodi precedenti al 2006. Infine, le attività che ri-

chiedono *physical skill* (forza e resistenza, capacità manuali) sono rimaste sostanzialmente stabili tra il 1997 ed il 2012. Il paradigma della ‘società della conoscenza’ avrebbe fatto pensare ad una diminuzione di questo tipo di lavori; invece, visti gli ultimi venticinque anni, sono rimasti abbastanza stabili.

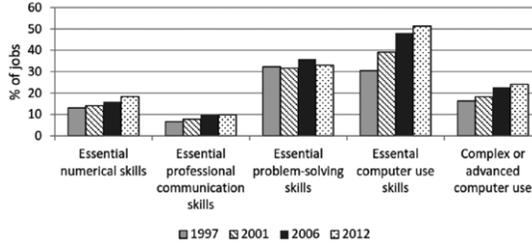


Figura 3 – Andamento delle competenze generiche, 1997-2012<sup>15</sup>.

## 5. Conclusioni

In conclusione si può dire che la qualificazione/dequalificazione è stata oggetto di un lungo dibattito, il quale però è stato sempre limitato dalla mancanza di dati empirici solidi e di lungo periodo a supporto dell’una o dell’altra tesi. Le diverse discipline hanno affrontato, concettualizzato e misurato le competenze in base alle proprie esigenze con risultati spesso contraddittori. Il ciclo di indagini *Skills in Britain* è un tentativo, molto importante e forse unico, per colmare questa lacuna, attraverso una misura delle competenze multidisciplinare e che tenga conto della multidimensionalità del concetto di competenza. Quello che emerge da queste indagini è un aumento della qualificazione del lavoro negli ultimi venticinque anni, con un leggero rallentamento nell’ultimo quinquennio.

L’indagine FIM-CISL, con l’utilizzo in parte della metodologia dell’indagine britannica, rappresenta un buon punto di avvio di una riflessione sulle competenze e sulla loro trasformazione. In particolare, se questa indagine verrà ripetuta nel tempo ed il campione ampliato, in modo da diventare sempre più rappresentativo della popolazione dei lavoratori. Un primo tentativo, come abbiamo detto era stato fatto con OAC-ISFOL, la quale dopo la prima indagine però non ha avuto seguito. E come speriamo si sia compreso, fondamentale è la ricorsività di queste indagini e la loro confrontabilità nel tempo.

## Bibliografia essenziale di riferimento

- Attewell P., *What is skill*, «Work and Occupations», XVII (4), 1990, pp. 422-448.  
 Becker G.S., *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, The University of Chicago Press, Chicago 1964 (trad. it. *Il capitale umano*, Laterza, Roma-Bari 2008).

- Bell D., *The coming of post-industrial society*, Basic Book, New York 1973.
- Felstead A., Gallie D., Green F., Zhou Y., *Skills at work in Britain, 1986 to 2006*, ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance, Oxford 2007, <<https://www.kent.ac.uk/economics/documents/gfg/Skillsatwork1986-2006ExecSum.pdf>> (11/2019).
- Gallie D., *La qualità del lavoro: una visione di insieme della ricerca britannica*, in D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, «Sociologia del lavoro», 127, 2012.
- Gallie D., Felstead A., Green F., *Work skill in Britain 1986-2001*, SKOPE, Oxford and Warwick Universities, Oxford 2002.
- Grugulis I., Stoyanova D., *Skill and performance*, «British Journal of Industrial Relations», XLIX (3), 2011, pp. 515-536.
- Holmes C., Mayhew K., *Is the UK labour market polarising?*, Resolution Foundation, London 2012.
- Keep E., Mayhew K., *Moving beyond skills as a social and economic panacea*, «Work, Employment and Society», XXIV (3), 2010, pp. 565-577.
- Spenner K.L., *Deciphering Prometheus: Temporal change in the skill level of work*, «American Sociological Review», XLVIII (6), 1983, pp. 824-837.
- Tronti L. (a cura di), *Capitale umano. Definizioni e misurazioni*, Cedam, Padova 2012.
- Wood S. (ed.), *Degradation of work? Skill, deskilling and the labour process*, Hutchinson, London 1982.

## Note

- <sup>1</sup> S. Wood (ed.), *The transformation of the work?*, Unwin Hyman, London 1989; I. Grugulis, C. Lloyd, *Skill and labour process: The conditions and consequences of change*, in P. Thompson, C. Smith (eds.), *Working life. Renewing labour process analysis*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2010.
- <sup>2</sup> S. Vallas, *The concept of skills: A critical review*, «Work and Occupations», XVII (4), 1990, pp. 379-398.
- <sup>3</sup> H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi, Torino 1978 (ed. orig. *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, Monthly Press, New York 1974).
- <sup>4</sup> Ivi, p. 430.
- <sup>5</sup> K.I. Spenner, *Skills: Meaning, methods, and measure*, «Work and Occupations», XVII (4), 1990, pp. 399-421.
- <sup>6</sup> D. Gallie, M. White, Y. Cheng, M. Tomlinson, *Restructuring the employment relationship*, Clarendon Press, Oxford 1998.
- <sup>7</sup> D. Ashton, B. Davies, A. Felstead, F. Green, *Work Skill in Britain 1997*, SKOPE, Oxford and Warwick Universities, Oxford 1999; A. Felstead, D. Gallie, F. Green, *Work Skills in Britain, 1986-2001*, Department for Education and Skills, London 2002; A. Felstead, D. Gallie, F. Green, H. Inanc, *Skills at work in Britain first findings from the skills and employment survey*, 2013, <[https://www.cardiff.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/118683/1.-Skills-at-Work-in-Britain-mini-report.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0009/118683/1.-Skills-at-Work-in-Britain-mini-report.pdf)> (11/2019).
- <sup>8</sup> ISFOL, *Organizzazione apprendimento e competenze: indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Roma, 2006, <<http://isfoloa.isfol.it/jspui/handle/123456789/1508>> (11/2019).
- <sup>9</sup> OECD, *Survey of adult skills (PIAAC)*, 2016, <<http://www.oecd.org/skills/piaac/>> (11/2019).
- <sup>10</sup> ISFOL, *Organizzazione apprendimento e competenze*, cit.
- <sup>11</sup> Felstead et al., *Skills at work in Britain first findings from the skills and employment survey*, cit.
- <sup>12</sup> *Ibidem*.
- <sup>13</sup> Per un approfondimento sulla costruzione di questi indici v. Ashton et al., *Work Skill in Britain 1997*, cit.
- <sup>14</sup> Felstead et al., *Skills at work in Britain first findings from the skills and employment survey*, cit.
- <sup>15</sup> *Ibidem*.



# Gli impiegati: un 'mondo' da esplorare

Mimmo Carrieri

## I. Un contenitore vasto

Dopo anni di trascuratezza l'idea di una ricerca sul campo relativa agli impiegati va salutata positivamente, anche in ragione degli interessanti risultati quantitativi acquisiti, che gettano uno squarcio non scontato su una parte importante del nostro mondo del lavoro. Come ben mostrano le riflessioni dei ricercatori relative ai dati e agli atteggiamenti degli interpellati, quando ci si avvicina a questo oggetto ci si interroga sempre sui suoi confini con lo scopo di delimitarli o di ampliarli. Il tratto costitutivo su cui tanti insistono, a partire da grandi classici come gli studi di Crozier<sup>1</sup>, resta quello dell'ambivalenza<sup>2</sup>: muovendo in primo luogo dal tradizionale interrogativo intorno al loro essere 'classe' o 'ceto', che viene risolto trovando elementi, empirici o valoriali, a supporto di entrambe queste letture e che vanno in direzione di una loro combinazione. Anche sul piano definitorio, come si evince pure dalle riflessioni sopra richiamate, la categoria dell'impiegato appare troppo ristretta, allusiva e non del tutto persuasiva. Essa appare per certi versi residuale: nei confronti dei ceti e classi più nitidamente disegnati. Di qui il tentativo, cui si assiste, di approfittare di alcune delle trasformazioni in corso per stressarla anche dal punto di vista dei criteri di classificazione: lavoratori della conoscenza, lavoratori creativi ecc.

Forse il ritratto più appropriato e la cifra comune di un gruppo sociale, di cui viene sempre menzionata l'eterogeneità, è quello che ne delimita il campo in negativo, ricordando che si tratta di lavoratori 'non' manuali: magari anche con compiti minimi ed esecutivi (come chi consegna i certificati in un ufficio pubblico) ma appunto non manuali. Per cui una delle definizioni alternative calzanti, dovuta in origine a Wright Mills, si conferma essere quella di white collar: che mette l'accento, esteriore e sostanziale, proprio sul tratto caratterizzante che li differenzia in positivo e verso l'alto dai blue collar.

Ma gli impiegati, come ci ricordano i risultati della ricerca di FIM-CISL, stanno cambiando e probabilmente cambiano costantemente tanto nei loro skill principali che negli strumenti e tecniche che adottano nel processo lavorativo. Se si confrontano alcuni film nel corso del tempo si capisce subito come le immagini cinematografiche colgano la visione d'insieme, più ancora dello specifico di questo incessante cambiamento. Le centinaia di impiegati alle prese (ciascuno di loro) con la sua calcolatrice, che affollano immensi stanzoni dove lavorano fianco a fianco, e si riversano agli stessi orari nei capaci ascensori dei grattacieli di New York nel film *L'appartamento* (Billy Wilder, 1960: è la traduzione del fordismo di massa dentro questo universo). Le decine di professional, supportati da numerosi assistenti, che lavorano al computer e decodificano sui monitor gli andamenti della borsa in *Wall Street* (1987, Oliver Stone). Oppure gli sparuti operatori che si muovono in ambienti freddi e ipertecnologici, già segnati dalla digitalizzazione, e da un modello organizzativo di co-working, che anticipano o assecondano una nuova rivoluzione scientifica, in *The Bridge* (serie scandinava, 2017). Eppure se ci limitiamo alle immagini non riusciamo a cogliere con precisione delle parabole specifiche. Né da punto di vista professionale: dove restano le pressioni verso una continua riclassificazione professionale, ma anche l'eterogeneità delle condizioni e delle competenze. E neppure dal punto di vista della dinamica quantitativa, dove non trova conferme un inevitabile declino numerico, come attestano le persone che pullulano nei nuovi uffici americani (si veda un'altra serie recente come *The Billions*), o nell'alveare dei ristoranti e degli alberghi.

Una delle forze e delle complicazioni derivanti dalla presenza degli impiegati consiste nella loro trasversalità. Anche se in origine si pensa a loro soprattutto come ad una espressione manifatturiera, come fa anche questa ricerca, in realtà il loro tratto di fondo appare la pervasività che li fa riprodurre, più o meno significativamente, in tutti gli ambiti settoriali del lavoro. In particolare non bisogna dimenticare che la loro concentrazione principale è rintracciabile in tanti paesi all'interno del pubblico impiego. Nel quale si modificano alcuni degli aspetti caratterizzanti tipizzati in questa ricerca: dalla valorizzazione professionale, in genere molto insoddisfacente ed ancora più incerta, almeno in Italia, alla propensione verso l'adesione sindacale (che non significa automaticamente azione collettiva) che diventa per questi gruppi molto più elevata in tutti paesi occidentali. Per quanto la logica dell'ambivalenza vuole che gli impiegati adottino strategie, in genere individuali, di mobilitazione verso l'alto, pure un fattore connotante, che tende ad aggregarne i comportamenti, è quello difensivo. Gli impiegati sono quasi sempre preoccupati di trovare una distinzione professionale, di ceto o economica verso il basso. Tendono a tracciare una linea di demarcazione per non essere o sentirsi declassati. Il timore di declassamento costituisce un topos ricorrente negli stili d'azione degli impiegati, ne rafforza i tratti identitari, altrimenti più deboli, nonché aiuta a spiegare sul piano storico-politico i lo-

ro comportamenti ed orientamenti. È un riflesso difensivo che oggi si traduce probabilmente, almeno per i gruppi che si sentono più minacciati, nel sostegno, certamente in Italia, alle posizioni sovraniste e manifestamente spaventate dagli esiti della globalizzazione. Questo timore e questi atteggiamenti non debbono sorprendere. Infatti negli sviluppi produttivi postfordisti, specie nelle più recenti derivazioni del WCM, esiste un progetto di qualificazione ed arricchimento, anche partecipativo, del lavoro operaio che ne viene sospinto verso l'alto. Così questi lavoratori premono a ridosso – a distanza più ravvicinata – degli impiegati, i quali non costituiscono oggetto di una analoga attenzione e cura nella loro valorizzazione (e questa asimmetria viene anche rilevata da Cipriani). E d'altra parte, se si getta uno sguardo sui dipendenti delle pubbliche amministrazioni, anche in questo caso troviamo carente, se non del tutto assente, la dimensione della cura organizzativa per migliorare la qualità del loro lavoro e la loro efficacia produttiva.

Dunque non sorprende che nel caso degli impiegati l'insicurezza di sé, della loro identità sociale e del loro destino professionale, si aggiunga alla più generale insicurezza dei lavoratori nel loro insieme intorno al loro futuro. E i dati della ricerca molto ci raccontano intorno ad una situazione, che ci tocca definire ancora come ambivalente. Uno degli aspetti caratterizzanti che appare in primo piano è la scarsa abitudine e scarsa disponibilità a lavorare in gruppo: cosa che conferma un tratto individualistico dell'impiegato, peraltro sempre meno giustificato dall'integrazione crescente tra tecnologie e organizzazioni che invece richiede comunità di pratiche. Ma giustamente non sono da sottovalutare alcune delle note qualitative che emergono, come la richiesta di un lavoro 'soddisfacente', un lavoro che cioè fornisca senso oltre che risorse materiali, appare tra le più interessanti e spesso misconosciute. Essa è anche il sintomo di questo irrisolto nodo identitario, che vede gli impiegati sempre alla rincorsa di una legittimazione pratica, che rafforzi la rilevanza sociale del lavoro che svolgono.

Non stupisce, ma va decodificato, il successo tendenziale che riscuote tra gli intervistati il lavoro agile. Anche i dati relativi alle aziende che lo sperimentano ci narrano una storia sociale di grande successo. Che in questo caso ci deve fare interrogare sulle sue cause. Io tenderei a pensare in primo luogo che tutto questo successo non mostra solo come stia cambiando l'organizzazione del lavoro, ma soprattutto che non è cambiata abbastanza e dunque che ogni strattone risulta buono per appropriarsi di spazi prima rigidamente definiti (pensiamo a quanto accade ad esempio ai bancari, che anche loro sono in larga parte impiegati). La seconda causa la rintraccerei proprio nel fatto che la modalità dello smart working appartiene alle distinzioni di ceto, perché differenzia gli impiegati rispetto a quelli che fanno attività più costrittive (gli operai) e non possono usarla: e dunque è apprezzato anche perché aiuta a ribadire queste differenze.

È vero che i sindacati e gli attori di rappresentanza stentano a mettere nel mirino questi lavoratori e a calibrare su di essi almeno una parte delle loro

politiche. Va però detto che la sindacalizzazione di questi impiegati privati analizzati nella ricerca non appare così bassa (specie se tiene conto della presenza di FCA tra i casi indagati), come viene detto. E che, se si inserissero tra gli interpellati anche gli impiegati pubblici, ci troveremmo di fronte, almeno nei numeri, a dati sensibilmente diversi. Ma su questo aspetto qualche altra notazione più avanti.

2. Alcune comparazioni: quali differenze emergono tra questa ricerca e una sull'insieme dei lavoratori

Dentro il quadro sommariamente richiamato si inserisce qualche considerazione ulteriore per 'differenza'. Lo spunto d'origine è la ricerca, che ho coordinato, sui lavoratori italiani (giunta alla sua terza edizione), recentemente pubblicata<sup>3</sup>. Una ricerca basata su un campione di lavoratori italiani: 'quasi' rappresentativo, perché la somministrazione dei questionari ha un po' alterato la composizione statistica dell'universo da intervistare, fissata in partenza. Gli impiegati non erano il focus di questa indagine, che ha invece toccato altri oggetti tanto generali (soddisfazione e qualità del lavoro) che più specifici (rapporto con le rappresentanze): tra cui va ad esempio segnalato quello – che presenta alcune sovrapposizioni con il nostro tema – dei massicci cambiamenti intervenuti dentro il lavoro autonomo. Ma riguardo agli impiegati appare possibile ricavare alcune informazioni di tendenza sicuramente utili che consentono una qualche comparazione con l'insieme dei lavoratori intervistati. Intanto bisogna ricordare come più della metà del nostro campione fosse costituito da impiegati. Ma con una duplice avvertenza: una parte ampia era fornita dai dipendenti pubblici, e tra gli impiegati sono stati classificati, e dunque statisticamente elaborati, anche gli insegnanti (che ne costituiscono una categoria peculiare, che si ribellerebbe in generale dall'essere definita in tal modo).

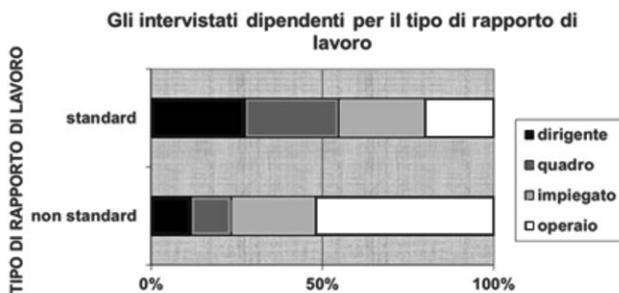


Figura 1

Come si può osservare nella figura 1 anche tra gli impiegati risultano diffusi i contratti di impiego non standard: un fenomeno che ha caratterizzato negli anni recenti il pubblico impiego e si trova attualmente in via di contenimento. Ma, come è possibile vedere, tali rapporti appaiono statisticamente più forti tra i lavoratori esecutivi ed operai. Possiamo ipotizzare che la crescita di dualismi dentro il mercato del lavoro – in Italia, come in altri Paesi –, sia da considerare come uno dei fenomeni percepiti da questi lavoratori, gli impiegati, rilevante e di portata minacciosa proprio per il carattere declassante e imitativo rispetto ai lavoratori che stanno sotto.

Molto interessante appare il raffronto tra le retribuzioni dei diversi gruppi. Dai dati elaborati nella citata indagine risulta piuttosto evidente che gli impiegati si situano, più o meno esattamente, in una posizione mediana. Per quanto il fenomeno del lavoro poco retribuito si affacci anche nel loro ambito, e ci ricordi un'altra delle minacce incombenti su questo gruppo, pure essi sembrano caratterizzati principalmente dall'occupazione di una fascia mediana: comunque superiore a quella degli operai, e distante dalle categorie superiori.

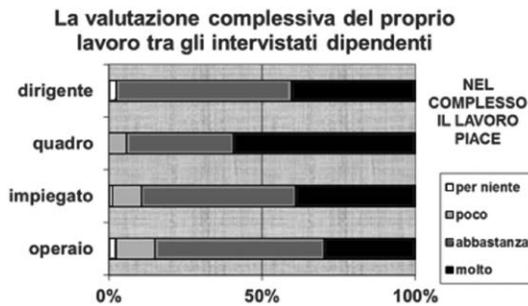


Figura 2

Uno dei sintomi più rilevanti di soddisfazione o di criticità è fornita dal dato con cui i lavoratori valutano il loro grado di apprezzamento per il lavoro che svolgono. Un dato che nel corso del tempo ha sempre registrato – in diverse ricerche – delle evoluzioni quantitative verso l'alto. Frutto probabilmente di fattori 'interni': i quali reagiscono a miglioramenti nella qualità e nei contenuti del lavoro, o nella posizione dell'intervistato. Ma anche di fattori 'esterni': come l'apprezzamento per il fatto di avere un lavoro comunque sia, cosa che riduce le ansie e le insicurezze dei lavoratori interpellati. Nella ricerca da cui siamo partiti vengono indagate alcune criticità, che riguardano in particolare lo stress derivante dalle scadenze ravvicinate e da ritmi elevati: è il segno che anche gli impiegati privati sono sempre più immessi nei moduli organizzativi dell'impresa post-fordista, ma forse senza una cura specifica rivolta ad attenuarne gli effetti più patologici. Dai nostri dati (Fig. 2), che attestano un grado

elevato complessivo di soddisfazione verso il proprio lavoro (sommando le voci 'molto' e 'abbastanza'), si evince che gli impiegati si collocano nella fascia alta di soddisfazione, anche se non al livello di quadri e dirigenti. Come è noto, tra le variabili che influenzano questo esito, importanti sono quella della posizione professionale e del livello retributivo. Comunque sia, ci troviamo davanti a una conferma ulteriore del livello medio e in questo caso ben distinto in positivo rispetto al lavoro esecutivo ed operaio che si colloca invece nella parte bassa della scala (ricordandoci che non tutto il lavoro manuale si è ridislocato verso dimensioni qualitative più elevate e più apprezzate).

Anche la rappresentazione grafica in figura 3 ci rinvia alla cifra ricorrente dell'ambivalenza, rammentandoci che i cambiamenti organizzativi in atto – specie quando sono poco partecipati – assumono traiettorie tutt'altro che lineari. Infatti, se gli impiegati appaiono beneficiare di un generale miglioramento della dimensione economica e di quella ergonomica, essi vedono nel contempo aumentare le distanze dai gruppi più alti rispetto alla dimensione della complessità. Qui sembra, almeno a prima vista, non verificarsi una convergenza con i dati dell'indagine FIM, nella quale il 75% degli intervistati dichiara di essere chiamato generalmente a svolgere compiti complessi. Ma le nostre domande vertevano in modo più ravvicinato sulla percezione da parte degli intervistati della soddisfazione verso questo tipo di compiti, e forse intercettano, come ricordato sopra, un cambiamento organizzativo ancora imperfetto e poco capace di coinvolgere questi gruppi nel loro insieme (non dimentichiamoci inoltre che il nostro contenitore abbraccia per più di un terzo gli impiegati pubblici).

Abbiamo ricordato che gli impiegati non sfuggono al quadro di insicurezza sociale che attraversa negli ultimi anni – certo come effetto della 'grande recessione' – il mondo del lavoro italiano. Questo ha fatto scattare un istinto, ed una domanda diffusa, di protezione sociale. Quella domanda di tutele di reddito ed immediata che è stata intercettata nello scorcio recente dalla proposta – volutamente ampia ed indefinita – di 'reddito di cittadinanza'. Nella nostra ricerca abbiamo potuto constatare come questa domanda fosse, pur varia e confusa, molto ampia e diffusa. E che sia stata colpevolmente sottovalutata dalle élites politiche che hanno governato il paese dal 2011 al 2018. Nelle elaborazioni che abbiamo effettuato<sup>4</sup> questo bisogno di protezione attraverso largamente – tra i nostri rispondenti – anche gli impiegati, le cui preferenze appaiono largamente sovrapposte a quelle degli operai. Molto forte, tra i nostri intervistati risulta la richiesta di un salario minimo e quella di un 'reddito per tutti'. La nostra domanda non citava esplicitamente il reddito di cittadinanza ma vi alludeva con una formulazione volutamente ampia, che arrivava fino ai confini del *basic income*. Queste massicce richieste alludono appunto al bisogno di ridurre e tenere sotto controllo alcune insicurezze materiali. E ci forniscono anche una chiave di lettura per quei sintomi – il declassamento, la 'deprivazione relativa' e così via – che molti analisti leggono in relazione a questi segmenti sociali. E che ricordano in altri termini come gli impiegati

siano innanzitutto spaventati di diventare come gli altri (gli operai e quelli che stanno 'sotto') e quindi di non mantenere la loro principale differenza di status: insomma non si sentono più preservati dall'insicurezza.

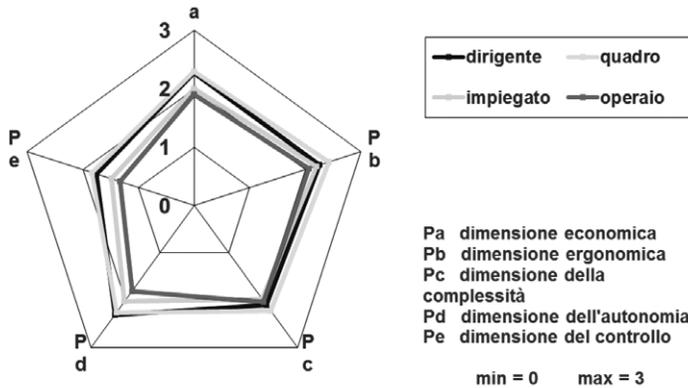


Figura 3 – L'impatto del cambiamento sulle diverse dimensioni organizzative.

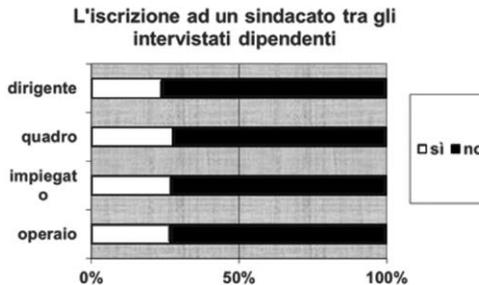


Figura 4

Rispetto alla sindacalizzazione abbiamo già avanzato qualche notazione. Nella ricerca promossa dalla FIM risultano iscritti ai sindacati un terzo degli impiegati, e un po' più della metà dichiara di essersi rivolta al suo delegato sindacale. Come già osservavo sopra, il dato non indica – a mio avviso – un fenomeno quantitativamente drammatico o un distacco irreparabile: a meno di non avere in mente altri, e più ricchi, parametri di valutazione. Nella nostra ricerca la sindacalizzazione dichiarata dagli impiegati risulta più bassa (intorno al 25%), ma non dissimile sul piano quantitativo da quella degli altri principali gruppi occupazionali. Anzi gli impiegati risultano un po' più sindacalizzati degli operai: perché, come abbiamo ricordato, nel nostro contenitore all'interno della categoria degli impiegati troviamo anche i dipen-

denti pubblici e gli insegnanti, i quali mostrano notoriamente una maggiore propensione associativa. Una sintonia nelle due ricerche la rintracciamo nelle domande che gli intervistati rivolgono alle organizzazioni sindacali. In entrambi i casi prevale massicciamente la domanda di maggiore competenza. Nella nostra indagine tale opzione si impone nettamente (oltre il 50%) rispetto ad altri item tradizionalmente più suffragati (come l'unità sindacale). È in questa richiesta di un intervento sindacale tecnicamente esperto e più appropriato che sembra tradursi la specificità dello sguardo e degli orientamenti degli impiegati nel confronto con gli altri gruppi. E forse si manifesta anche il divario, ancora esistente, nei confronti di una offerta sindacale per molti versi insoddisfacente a questo riguardo.

Altri spunti interessanti sono forniti dall'analisi dei sindacati ai quali sono iscritti gli impiegati. E qui, come abbiamo potuto notare, accanto alla presenza ampia delle principali Confederazioni (che sfiorano l'80% della membership complessiva degli impiegati) si possono osservare anche alcune peculiarità sul piano associativo. Intanto per quello che riguarda il sindacalismo confederale il 'mondo degli impiegati' vede – nell'ambito del nostro campione – una presenza comparativamente maggiore della CISL (gli insegnanti?). Ma, come anticipato, si rintraccia anche una presenza visivamente di qualche significato degli iscritti alla UGL (i quali risultano invece abbastanza pochi, come viene generalmente rilevato, in altri ambiti occupazionali). E soprattutto si delinea un nucleo consistente di iscritti ai sindacati autonomi. Forse nelle preferenze degli impiegati questa costituisce una delle peculiarità maggiori e più facilmente osservabile, anche se probabilmente da considerare limitata al solo pubblico impiego (insegnanti inclusi).

Anche questa peculiare conformazione della tradizione associativa aiuta a capire come gli impiegati restano un 'mondo' segnato dalla sua attenzione verso i confini: non più protetto 'oggettivamente' dai cambiamenti tecnologici e organizzativi (che lo hanno reso più permeabile), ma proprio per questo più dedito a enfatizzare 'soggettivamente' la sua differenza.

Dai dati che abbiamo esaminato sembra di poter osservare che mancano, o non sono abbastanza sviluppate, strategie dedicate: tanto da parte delle imprese, che delle organizzazioni di rappresentanza. E questo è ben dimostrato dal tema della partecipazione, giustamente evocato dalla ricerca FIM: un tema destinato a enfatizzare il ruolo degli impiegati, ma che proprio per questo per ora appare come una potenzialità inespresa.

Le informazioni elaborate dalla ricerca FIM, e per altri versi anche dell'altra ricerca citata, sono preziose. In quanto aiutano finalmente a svelare un continente – un 'mondo' – poco esplorato e spesso non considerato nella varietà delle sue sfaccettature. Appare comunque problematico fornire una cifra comune degli impiegati e basata su confini ben presidiati: le nostre informazioni e conoscenze si sono decisamente arricchite, ma restano in campo le ambivalenze e le eterogeneità che si accompagnano da lungo tempo alle letture sociologiche di questo gruppo.

## Note

- <sup>1</sup> Si veda il celebre *Il mondo degli impiegati*, FrancoAngeli, Milano 1970.
- <sup>2</sup> A. Accornero, *Il mondo della produzione*, il Mulino, Bologna 2015.
- <sup>3</sup> M. Carrieri, C. Damiano, *Il lavoro che cambia. Verso l'era digitale*, Ediesse, Roma 2019.
- <sup>4</sup> *Ibidem*.



# Autonomia nel lavoro e lavoro autonomo professionale

Sergio Bologna

Questa ricerca, per chi, come me, s'interessa al lavoro autonomo ed è qui come rappresentante di un'associazione di freelance rappresenta un indubbio interesse non tanto per le problematiche del posto di lavoro e della professionalità in senso stretto ma perché può gettare luce su alcuni aspetti poco indagati delle modificazioni cui è soggetta la condizione della *middle class*. Per allargare lo sguardo al lavoro indipendente sarebbe stato necessario analizzare tutti i processi di esternalizzazione in atto nei gruppi e nelle imprese oggetto dell'indagine o perlomeno una parte di essi, per esempio quelli inerenti l'informatizzazione dei processi, la digitalizzazione ecc. Credo che in tal modo ci saremmo resi conto meglio del passaggio a industria 4.0.

La mia sensazione, ma è una sensazione, non dispongo di ricerche empiriche – la mia conoscenza è limitata alla struttura delle imprese fornitrici di servizi logistici e di trasporto – è che questa fase di transizione viene gestita con difficoltà soprattutto perché le imprese non sono in grado di attingere in maniera sufficiente al know how interno e sono sempre più dipendenti da fornitori esterni, i quali sempre meno si presentano come professionisti individuali ma sempre più come risorse proprie di organizzazioni imprenditoriali complesse oppure come promotori di una start up, con tutte le problematiche che il massiccio ricorso all'esternalizzazione dei servizi comporta, in primo luogo per quanto riguarda la riservatezza dei dati. Questo massiccio ricorso all'esternalizzazione non comporta necessariamente un aumento di figure di professionisti individuali, di freelance in senso stretto, ma il proliferare di imprese piccole e medie di subfornitura.

Com'è noto, quanto più ampio è il processo di esternalizzazione tanto più 'scomodo' può diventare il posto di lavoro del tecnico dipendente, soggetto a un processo di rigerarchizzazione, di perdita di autonomia; la ditta esterna può dettare legge e ridurre i tecnici dipendenti a suoi esecutori. Raramente al tecnico dipendente viene riconosciuta la riqualificazione, a lui basta e

avanza conservare il suo posto di lavoro. Nella vulgata aziendale se le cose vanno bene è merito della ditta esterna, se vanno male è colpa dei tecnici dipendenti. Nel questionario manca completamente questo aspetto, oltre al fatto che i tecnici ICT vengono classificati come ‘impiegati amministrativi’, mentre io sarei propenso a considerarli una categoria a parte.

Ma lasciamo queste considerazioni critiche e vediamo cosa c’è d’interessante, dal punto di vista del lavoro indipendente, nei risultati della ricerca. Nella parte esposta da Giuseppe della Rocca mi ha molto colpito la reazione alla domanda di cui alla tabella 3. La domanda è formulata come se all’intervistatore apparisse ovvio che tra la valutazione e le opportunità di crescita e miglioramento professionale ci fosse una relazione positiva, altrimenti non l’avrebbe nemmeno posta. Il fatto che quasi l’80% dei rispondenti dichiarò di non essere d’accordo e che più del 50% dichiarò di poterlo escludere, mi fa pensare che sotto c’è un problema, anzi un problema grosso. E cioè che impiegati e tecnici non siano per niente soddisfatti dei sistemi di valutazione cui sono soggetti (e di conseguenza dei trattamenti – anche salarli – che vengono loro offerti o imposti).

Mi chiedo allora se il fatto di non aver aggiornato da trent’anni le declaratorie può aver costituito un motivo di ‘congelamento’ delle dinamiche ascendenti nei percorsi di carriera. Chi ricorda che le declaratorie sono state elaborate in funzione puramente difensiva dal sindacato per fissare un determinato status dei rapporti di forza in una fase in cui il potere contrattuale dei dipendenti aveva raggiunto il suo apice ma cominciava a declinare, non sarà d’accordo con questa mia ipotesi. Ma allora passo alla seconda domanda: con quali criteri oggi viene valutata la professionalità? Per valutarla occorre prima definirla in qualche modo. In che modo viene definita? Su quali parametri? A me pare che la valutazione del dipendente oggi sia fatta solo in merito alla sua produttività e al suo spirito di adattamento (disciplina, condivisione di etiche aziendali, flessibilità, malleabilità). Cioè secondo dei criteri puramente comportamentali e non sulla base di una valutazione del suo ‘capitale umano’. Termine questo di cui vorrei capire meglio la valenza in ambito aziendale perché esso è una specie di mantra nel linguaggio dei freelance. I quali constatano che la valutazione cui sono soggetti da parte del cliente-committente è sempre più basata su parametri di costo e sempre meno su parametri di esperienza professionale e di reputazione. Diciamo meglio: il professionista che riesce ancora a farsi valutare e ‘prezzare’ sulla base della reputazione si considera appartenente ad un’élite sempre più ristretta.

Da questo punto di vista la condizione del tecnico/impiegato dipendente, nella lettura che ho dato alla risposta di cui alla tabella 3 – che potrà apparire a molti una forzatura – assomiglia molto a quella del professionista/tecnico indipendente. E questo va messo nel conto del disagio e della perdita d’identità della *middle class*.

L’altra parte della ricerca che ha stimolato il mio interesse è quella riguardante l’autonomia del tecnico/impiegato in riferimento alla sua maggiore o

minore integrazione nel sistema aziendale ed al suo commitment. La prima cosa che risalta è il limite strutturale dell'autonomia, che subisce due tipi di vincoli: quello delle scadenze e quello delle procedure. Le scadenze nel lavoro dei freelance sono un incubo (esagerando), cioè sono un framework che determina qualunque tipo di lavoro, la causa principale delle lunghe giornate di lavoro e dell'ansia intrinseca ai ritmi lavorativi.

Nel lavoro dipendente sono un portato inevitabile del rapporto con l'azienda cliente, basato sempre più sul principio pull. Sempre sulla base della mia limitata esperienza di imprese di logistica mi sembra di poter affermare che il dipendente ha sempre più la sensazione che i vincoli siano vincoli 'esterni' alla volontà della propria azienda e dunque non negoziabili. La gerarchia interna viene ritenuta sempre meno responsabile dei ritmi perché non può che essere esecutrice di calendari imposti dal cliente. Il cliente *is king* (ma questo è tipico delle aziende di servizi, i gruppi scelti dalla ricerca sono gruppi manifatturieri). Se a questi vincoli intrinseci ad un modo di produzione governato dal principio pull, si aggiungono quelli imposti dalla osservanza scrupolosa delle procedure (si pensi al WCM) c'è da chiedersi veramente dove rimangano degli spazi di autonomia. Manca nel questionario una domanda secca del tipo: «Negli ultimi anni lei ha osservato che i suoi colleghi si fermano in ufficio più spesso oltre l'orario o no?». La somma di scadenze ravvicinate e protocolli rigidi e sempre più dettagliati svuota di senso, a mio avviso, la domanda sull'autonomia dell'organizzare il proprio lavoro (task discretion).

Che razza di autonomia è? Quella del *rider* che deve consegnare entro un tot di tempo ma può scegliere il percorso che crede? Il discorso sull'autonomia riferito solo al commitment a mio avviso non ha senso, si dovrebbe considerare autonomia solo quella che è oggetto di una valutazione e di una qualche forma di riconoscimento da parte dell'azienda, altrimenti è pura legittimazione dell'autosfruttamento. Nel lavoro indipendente il concetto di 'autonomia' è soggetto a un'analisi critica permanente, perché lungo quel crinale corre l'identità stessa del soggetto lavoratore. Vista da un freelance, l'idea di autonomia che percorre la ricerca è, a voler essere generosi, poco problematica, a voler essere sinceri, ingenua, a voler essere cattivi, mistificatrice. In un modo di produzione dove il cliente è sovrano l'idea stessa di libertà è quella di una libertà vigilata. In un modo di produzione dove il mercato è globale, l'impresa è definita dai suoi vincoli esterni e quindi non può concedere spazi veri di autonomia ai suoi dipendenti in quanto le sue libertà di scelta sono limitate, a cominciare dai livelli salariali. La ricerca si porta dietro un'idea di autonomia che andava bene in parte per il sistema fordista. Il lavoro autonomo è stato quello che con maggior perspicacia ha indagato i limiti dell'autonomia della prestazione lavorativa. *Freelance isn't free!* È lo slogan con cui la Freelancers Union degli Stati Uniti ha condotto una delle sue campagne di maggior successo e che ha messo a nudo una volta di più il disagio della *middle class*.



# La partecipazione risiede nel dare valore al lavoro

Federico Butera

Della ricerca *Colletti bianchi nella trasformazione digitale* due aspetti mi hanno colpito.

La prima è la conferma sul *valore del lavoro* generato da queste figure, che deriva in parte da ciò che ad esse viene richiesto dall'azienda, in parte dal loro *workplace within*, il loro patrimonio di esperienza e capacità. La ricerca testimonia in un numero alto di intervistati il grado elevato del loro contributo professionale ai processi, la loro autonomia, la loro creatività. Come ci potevamo aspettare queste figure sono per lo più fuori dal modello taylor-fordista di mansioni prescritte in cui prevale una cooperazione definita dalle procedure e controllata dalla gerarchia, una limitatezza delle conoscenze impiegate, un ambito ristretto di comunicazione e una assenza di funzionamento comunitario. Con tutte le differenze fra i diversi ruoli, professioni, gradi di esperienze diverse – che probabilmente saranno rilevabili approfondendo i dati della ricerca – le risposte testimoniano che in generale sono *knowledge worker* che io ho studiato lungamente per anni<sup>1</sup>, i cui confini non corrispondono all'inquadramento come impiegati: essi sono figure, indipendentemente dall'inquadramento come operai specializzati, impiegati, quadri o dirigenti, che contribuiscono a gestire e in parte a innovare il sistema di produzione di beni e di servizi. Altro che la profetizzata proletarizzazione dei tecnici degli anni '70! (Concetto che esercita però ancora il suo fascino in chi non ha ben compreso che lo sviluppo, in Italia e altrove, è stato assicurato dalla terziarizzazione interna dell'industria, come già illustrato da Gallino e da Momigliano e Siniscalco). Questi lavoratori della conoscenza, o comunque li si voglia chiamare, tendono a operare entro un nuovo modello organizzativo che io ho chiamato 4C: Cooperazione autoregolata, condivisione di Conoscenze, Comunicazione estesa, Comunità performante.

Del valore del lavoro di queste figure tuttavia non emerge una forte consapevolezza da parte di nessuno.

**I parametri della progettazione:  
La qualità della vita di lavoro**



**Vita fisica**

- Antinfortunistica
- Eliminazione di fonti di nocività
- Ergonomia fisica
- Welfare

**Vita cognitiva**

- Ergonomia cognitiva
- Formazione ai compiti

**Vita emotiva**

- No stress and strain
- Dignità e rispetto

**Vita professionale**

- Contenuti: Responsabilità e visibilità sui risultati; Controllo dei processi e delle varianze; autonomia
- Retribuzione
- Formazione continua

**Vita sociale**

- Orari e work life balance

**Vita riflessiva**

- Identità professionale
- Idea di futuro

Figura 1– Il modello della Qualità della vita di lavoro, in F. Butera, *Il cambiamento organizzativo*, Laterza, Roma-Bari 2011.

- Da parte degli intervistati, il valore del loro lavoro è testimoniato sì da forte orgoglio professionale e dalla rilevata autonomia, passione, richiesta di flessibilità: ossia sembra che gli intervistati in maggioranza apprezzino il loro lavoro ma si aspettino uno scambio nel riconoscimento da parte dell'azienda. Ma non emerge dai dati della ricerca che in gran parte 'l'azienda sono loro'. Tra le aspettative non emergono quelle di avere una maggiore e visibile funzione nel partecipare alla configurazione e gestione della strategia dell'organizzazione del lavoro: obiettivi, processi, modalità di innovazione. Lo fanno ma lo danno per scontato; partecipano a procedure partecipative (circoli di qualità, incontri di progettazione, suggerimenti ecc.) ma esse sembrano esercizi predisposti dalla direzione aziendale, non nel modo con cui si svolge il lavoro socializzato. Solo il 14% chiede esplicitamente maggiore partecipazione, ma bisognerebbe capire che cosa davvero essi intendano.
- Da parte dell'azienda, da quello che si può vedere dalla ricerca, vi è un orientamento del management a fissare e misurare obiettivi SMART (specifici, misurabili, acquisibili, realistici, temporizzati), ma il 56% degli intervistati ritiene che il sistema di valutazione sia da migliorare. Non è difficile immaginare che la valutazione delle prestazioni, come risulta nella letteratura internazionale, risulti insufficiente perché le persone sono valutate in base a procedure tecniche e non in base alla loro continua partecipazione alla valorizzazione e controllo economico, al miglioramento e all'innovazione, il che renderebbe comprensibili e condivisi i meccanismi di valutazione. L'azienda attiva procedure partecipative ma non vi è evidenza che esse non siano una aggiunta esornativa ad un modo di lavorare in cui la partecipazione non è dominante,

- Da parte del sindacato, la idea prevalente è che il rapporto fra queste figure e l'azienda sia un rapporto individualizzato, in cui il sindacato non può o non riesce ad intromettersi. Gli intervistati danno un consenso di 3/7 alla domanda che 'i sindacati sono utili, ma per categorie di lavoratori diverse dalla mia'.

Allora la prima questione che la ricerca evoca è che mentre vi è un crescente autonomia e professionalizzazione (rilevata dagli intervistati e favorita dall'azienda) appare una condivisione limitata sulla vera natura del lavoro di questa popolazione che ha una sua funzione strutturale nel miglioramento continuo e nell'innovazione: il modello 4C emerge in molti casi evocato dalla ricerca ma non diventa ancora un modello organizzativo e professionale flessibile e performante in cui il lavoro e la comunità professionale sono parte costitutiva. Se questo è vero, la partecipazione delle persone rimane un'aggiunta al lavoro prescritto sia pur professionalizzato ma non ancora parte del modello. Questo modello è latente e non è né modellizzato né gestito.

Ma forse e in verità occorrerebbe leggere più a fondo i protocolli della ricerca per scoprire che questo emergente modello è più sviluppato di quello che appare.

La seconda cosa che mi ha colpito è che una tendenziale *comproprietà* dell'organizzazione e del sistema professionale da parte dell'azienda e delle persone non è né evocata né compresa. Tale *comproprietà* quando fosse pienamente compresa e gestita creerebbe maggiore libertà e crescita per le persone e maggiore potenza innovativa per l'azienda e dando luogo a un modello consapevolmente partecipativo in cui anche il sindacato potrebbe trovare un ruolo.

La gestione di un asset di comune interesse, l'innovazione a 360°, fra azienda e lavoratori consentirebbe di affrontare i temi di miglioramento della qualità della vita di lavoro che sono segnalati nella ricerca. Obiettivi ansiogeni, tempi e scadenze stressanti, problemi di compatibilità fra vita privata e lavorativa, percorsi di formazione e professionalizzazione, welfare, salute, livelli retributivi sono indicati come problemi che gli intervistati dichiarano di avere.

Le dimensioni della Qualità della Vita di Lavoro sono molteplici, non sono riconducibili l'una nell'altra: esse sono l'effetto della progettazione dei ruoli e delle condizioni di lavoro. Gli spazi per la rilevazione, miglioramento e riprogettazione delle condizioni di vita e di lavoro sono ampi. Il ruolo del sindacato nel promuovere e difendere la qualità della vita di lavoro degli impiegati si configura in modo diverso da quello tradizionale del sindacato di fabbrica.

Quello che pare emergere dalla ricerca è che:

- a) non esistono drammatiche minacce alla qualità della vita fisica: di qui è comprensibile che il ruolo del sindacato in una acciaieria o in un cantiere edile è ben più visibile e necessario che non in ufficio amministrativo o in un laboratorio di Ricerca e Sviluppo;

- b) la vita cognitiva delle persone può essere messa in pericolo: per esempio l'imbarazzo o il senso di inadeguatezza di persone senior rispetto all'adozione delle nuove tecnologie è un'area di pericolo; essa però può essere migliorata solo con azioni positive legate alla formazione, all'organizzazione del lavoro;
- c) stress e *strain* sono segnalati nella ricerca come effetto di nuovi processi e di nuovi stili organizzativi. Nel nuovo contesto di lavoro 'si corre': questo è condiviso entro certi limiti che non sono ben definiti; inoltre la tenuta delle persone è molto differenziata;
- d) il *worklife balance* è critico per ogni tipo di persone, ma in particolare per le donne con bambini;
- e) la vita professionale è quella di cui abbiamo parlato finora. Valore del lavoro, retribuzione, rispetto sul lavoro, autonomia, responsabilità, socialità, carriera, futuro professionale sono aree fondamentali per la vita dei lavoratori;
- f) la dimensione più importante anche se la più sfuggente è l'identità del sé, la *work identity*: ossia cosa si risponde alla domanda «chi sono io?» nel lavoro e nella vita.

Ci possono essere modi di gestione positivi o negativi sui singoli aspetti da parte delle aziende, ma ciò che conduce ad unità è l'idea della progettazione e gestione del 'sistema professionale' che definisce le regole per il lavoro qualificato.

Il sistema professionale è dato da tre dimensioni: i ruoli, le professioni, il modo di sviluppare e formare le persone. Esse sono in continua interazione fra loro e con i contesti in cui il lavoro si svolge, ossia l'*organizzazione*, il *mercato del lavoro*, la *storia della persona*. Il diagramma che segue illustra questo modello<sup>2</sup> (Fig. 2).

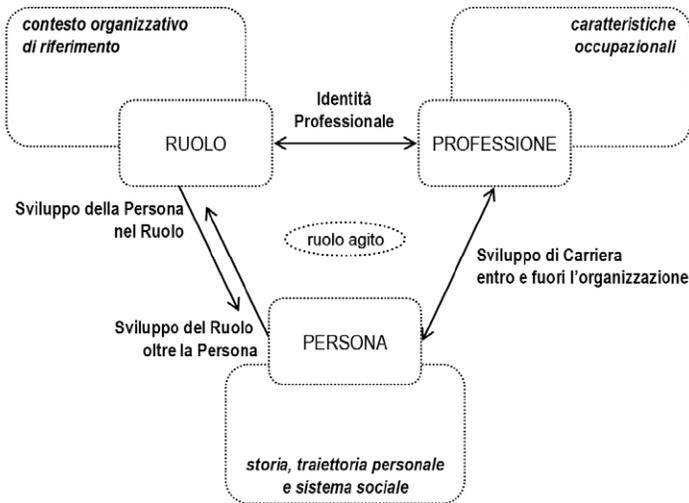


Figura 2 - F. Butera, S. Di Guardo, *Il metodo di analisi del lavoro*, «Studi Organizzativi», 2, 2009.

## 1. I ruoli

Il lavoro dei knowledge worker è costituito da innumerevoli e cangianti ruoli nuovi o profondamente modificati. Essi, come abbiamo detto prima, sono *ruoli aperti*, non più mansioni e posizioni prescritte nel taylor-fordismo ma *copioni*, ossia definizione di aspettative formalizzate o meno (quello che ci si aspetta dalle persone anche oltre i profili formali), che poi divengono *ruoli agiti* allorché vengono animati, interpretati e arricchiti dalle persone vere all'interno delle loro organizzazioni o del loro contesti.

I nuovi ruoli saranno fra loro diversissimi per contenuto, livello, valore, competenze richieste ma saranno tutti basati su quattro componenti essenziali, diverse dalle componenti del lavoro delle mansioni taylor-fordiste.

- *Responsabilità sui risultati*: ossia responsabilità sugli esiti materiali e immateriali, economici e sociali del lavoro.
- *Autonomia e governo dei processi di lavoro*: ossia controllo dei processi di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione.
- *Gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia*, ossia come lavorare in gruppo, comunicare estesamente, padroneggiare le tecnologie.
- Possesso e continua acquisizione di adeguate *competenze tecniche e sociali*.

## 2. I mestieri e professioni a banda larga

Nella Quarta Rivoluzione industriale molti lavori esistenti verranno rapidamente resi obsoleti e sostituiti con altri che non hanno ancora nome. Come sarà allora possibile per le persone mantenere e sviluppare una work identity, identità del sé, e sentirsi motivati a svolgere lavori impegnativi o talvolta umili, destinati a scomparire? Come sarà possibile allora per i policy maker programmare il mercato del lavoro e la scuola?

Conosciamo già dispositivi che consentono di portare a unità diversissimi lavori fortemente differenziati per livelli di responsabilità, di remunerazione, di *seniority*: quello dei *mestieri* (ahimè in gran parte distrutti dalla rivoluzione taylor-fordista) e delle *professioni* (ahimè ristrette entro i confini degli ordini professionali: medici, giornalisti, ingegneri, geometri ecc.).

Le nostre ricerche ci inducono a dire che il paradigma dominante del lavoro nella Quarta Rivoluzione industriale potrà essere quello dei mestieri e professioni a banda larga (*broadband profession*). Questo modello permette alle persone di passare da un ruolo all'altro senza perdere identità; permette una visione e una strumentazione a chi programma lavoro e formazione.

Il modello del mestiere e della professione racchiude tre diverse funzioni convergenti: esso è al tempo stesso a) *parte essenziale del sistema di erogazione di un servizio*, b) *fonte primaria dell'identità lavorativa delle persone* malgrado i cambi di attività, c) *sistema di gestione e sviluppo delle persone*

che individua percorsi formativi e di sviluppo in cui le persone si possono orientare. Il grafico seguente rappresenta le funzioni convergenti del modello professionale (Fig. 3).



Figura 3 - Le tre funzioni del sistema professionale.

### 3. Le persone integrali

I nuovi mestieri e le nuove professioni in prospettiva potranno contenere, se ben progettate, combinazioni di diversi modelli di lavoro: conterranno le caratteristiche di razionalità delle occupazioni industriali che hanno potenziato nel XX secolo la produttività del lavoro (aggiungendo oggi ad esse autonomia e responsabilità); le caratteristiche di qualità e bellezza del lavoro artigiano vecchio e nuovo (aggiungendo ad esso il lavoro in team e la capacità di fornire servizi di alto valore insieme a tutta l'organizzazione); le caratteristiche di elevata formazione, giurisdizione e responsabilità delle libere professioni (aggiungendo ad esse la cooperazione all'interno delle organizzazioni).

L'elevata maestria e abilità tecnica richiesta da questo modello attiva la conoscenza razionale, la pratica corporea, l'immaginazione, e crea secondo la definizione di Sennet<sup>3</sup> persone che siano non solo *animal laborans* ma *homo faber*; ossia non solo impegnate sul cosa produrre ma anche sul come e perché; persone che non siano esaurite nell'oggetto o servizio prodotto ma capaci di 'costruire una vita in comune' con gli altri lavoratori e con i clienti persona

Tendere e praticare questo modello crea le condizioni strutturali per favorire lo sviluppo di *persone integrali* come le chiamava Maritain<sup>4</sup>, ossia persone che siano fisicamente, psicologicamente, professionalmente, socialmente, eticamente integre e, soprattutto, che godano di una solida integrità del sé.

### 4. E il sindacato?

Allora a chi sarà affidata la complessa progettazione e gestione del sistema professionale che tocca due facce della stessa moneta: il sistema produttivo e la qualità della vita di lavoro? Le aziende migliori tentano di fare del pro-

prio meglio per progettare e gestire il sistema professionale e lo fanno con un alto livello di personalizzazione curando e valutando le singole persone.

Ma la progettazione del sistema professionale è materia di progettazione tecnica e sociale, di economia e socialità, di organizzazione e di persone. E i suoi parametri sono inevitabilmente economici, tecnici e sociali.

Il sindacato può certamente continuare a fare il suo mestiere di sempre: difendere la qualità della vita di lavoro dei lavoratori. Però con i *knowledge workers* vi è una duplice specificità: a) alcune delle dimensioni della qualità della vita di lavoro non sono misurabili e non sono negoziabili (per esempio la integrità cognitiva, l'integrità emotiva, l'identità del sé); b) tali dimensioni vanno progettate in anticipo e continuamente gestite, insieme ad altri parametri che riguardano il sistema produttivo (economicità, innovazione, rispetto ambientale ecc). Se questi sistemi professionali li progetta e li gestisce l'azienda da sola con un rapporto individuale con i lavoratori, allora lo spazio del sindacato diventa esiguo. Perché un progettista o un *data scientist* o un esperto di marketing, che ha come principale problema la concezione e la manutenzione della sua professione e della sua qualità della vita di lavoro, dovrebbe rivolgersi a un sindacato che rimane fuori dalla dinamica dello sviluppo del sistema produttivo e professionale?

5. La partecipazione progettuale è possibile per i lavoro dei *knowledge worker*?

Nella seconda metà degli anni '70 anche in Italia, come in Germania e in Scandinavia, venivano svolti progetti di organizzazione del lavoro promossi e controllati insieme dall'azienda e dal sindacato. Ne ricordo tre che riguardavano tecnici e quadri che ho seguito personalmente<sup>5</sup>.

Il primo fu un progetto condotto ai laboratori di R&S di Pregnana della Honeywell Information System, l'ex centro di Ricerca e Sviluppo della Olivetti dove si era sviluppato il primo calcolatore italiano. L'accordo fra sindacato e azienda era quello di svolgere una ricerca intervento partecipativa con l'obiettivo di ottenere una organizzazione migliore e migliori condizioni di lavoro. Il sindacato lamentava condizioni di lavoro stressanti e mancanza di chiarezza nei ruoli e nelle carriere; l'azienda lamentava una forte ingovernabilità. L'ing. Cesa Bianchi, capo del centro, all'inizio mi disse: «qui la gente è geniale ma fa come vuole e comandano i vecchi marpioni; abbiamo fatto quattro diversi organigrammi e non è migliorato niente. Aiutateci a trovare la migliore struttura organizzativa». Dopo una prima fase della ricerca dicemmo alle parti:

Lasciate perdere gli organigrammi, sono tutti equivalenti. La verità è che non siete capaci di identificare e governare la vostra 'organizzazione reale' che è una *expert dependent organization* e non una burocrazia gestibile con gli organigrammi; inoltre non siete capaci di rappresentare e gestire il vostro *sistema professionale*, ossia quel sistema che al tempo stesso è sistema di erogazione di servizi, sistema di gestione delle Risorse Umane, sistema di identità delle persone.

La ricerca svelò che l'idea dell'organizzazione informale e della ingovernabilità dei vecchi marpioni era una falsa credenza: svelò la vera natura della organizzazione reale e del sistema professionale che erano già presenti in nuce e le possibilità di svilupparne di nuovi. La ricerca si trasformò così in intervento: un progetto durato tre anni in cui aiutammo il management, le persone e le rappresentanze dei lavoratori a sviluppare consapevolmente una organizzazione come un organismo e come un sistema professionale trasparente e efficace. L'azienda fece un balzo in avanti, le persone ebbero una migliore qualità della vita di lavoro, il sindacato fece una pionieristica esperienza di partecipazione.

Il secondo fu il progetto per il Nuovo Treno Medio della Dalmine, poi Tenaris, un progetto di progettazione congiunta di un impianto altamente automatizzato di laminazione di tubi senza saldatura, di una organizzazione per processo, di ruoli operai centrati sul controllo e la regolazione delle varianze<sup>6</sup>. Un vasto percorso di comunicazione e partecipazione del sindacato accompagnò il progetto e ne fece un successo internazionale: oggi Tenaris ha 40 stabilimenti come quello in tutto il mondo.

Il terzo caso fu quello dell'Ansaldo Ingegneria, una azienda di ingegneri che aveva sede in via Savona a Milano. Il progetto partì con lo stesso schema di committenza congiunta fra sindacato e azienda. Ma intanto il vento era cambiato. La Confindustria e il Sindacato temevano di avviarsi verso una strada che assomigliava alla Mitbestimmung tedesca e all'Industrial Democracy scandinava. Le Brigate Rosse avevano fatto un attentato a Carlo Castellano, dirigente dell'Ansaldo che propugnava la partecipazione. Nel corso di una riunione di progetto aperta ai sindacati provinciali, un autorevole figura sindacale intervenne bruscamente dicendo che il progetto era un 'regalo ai padroni' e chiuse il progetto.

## 6. E ora?

Non si può proporre oggi quello che si è tentato tanti anni fa.

La magnitudo della rivoluzione 4.0 oggi è però talmente grande che l'idea di affrontarla *insieme* (aziende, istituzioni, ricerca, scuola, sindacato) nella specificità e differenziazione dei ruoli e degli interessi, si sta pian piano facendo faticosamente strada.

Il sindacato può attivarsi in un percorso di *partecipazione progettuale* di sistemi che si vanno costituendo e in cui l'equilibrio dei parametri sarà continuamente cangiante. Un sindacato moderno capace di partecipazione progettuale può farcela con successo, spiegando a tutti (lavoratori e azienda) che la sua funzione nel promuovere la qualità della vita di lavoro dà *valore al lavoro* e conseguentemente alle persone e all'impresa.

*Partecipazione progettuale* è:

innovare, co-progettare e abilitare contemporaneamente lavoratori e utenti, che partecipano a percorsi concordati fra aziende, pubbliche amministrazioni, sindacato, istituzioni, scuole per progettare insieme tecnologia,

organizzazione, lavoro, formazione in imprese, amministrazioni, territori. Obiettivi contrattati riguardano innovazione, sviluppo, sostenibilità, qualità della vita di lavoro<sup>7</sup>.

Gli ambiti di azione del sindacato quindi sono molto differenziati, alcuni di negoziazione tradizionale ma altri anche di co-determinazione e coprogettazione. Per esempio:

- accordi cornice fra sindacato dei lavoratori e dei datori di lavoro, istituzioni per lo sviluppo condiviso della Quarta Rivoluzione industriale;
- tavoli negoziali per le politiche;
- strutture condivise per la progettazione (esperimenti protetti);
- *steering committee* a cui partecipa l'azienda, il sindacato, la scuola;
- i progetti con la partecipazione dei dipendenti;
- il miglioramento continuo con criteri trasparenti e condivisi.

Questo non elimina ma potenzia la tradizionale area contrattuale su salario, orario, diritti, welfare.

Una simile progettazione partecipata richiede un profondo processo di cambiamento strategico, organizzativo, culturale del sindacato. Il sindacato dovrà dedicare tempo e attenzione a cambiare se stesso. Le proprie strategie. La propria organizzazione. Il proprio rapporto con il mondo della ricerca sulle tecnologie, l'organizzazione, il lavoro. La formazione di quadri. Il rapporto con i lavoratori.

È una sfida. Ma anche una opportunità.

Note

- <sup>1</sup> F. Butera, S. Bagnara, R. Cesaria, S. Di Guardo, *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano 2008.
- <sup>2</sup> F. Butera, S. Di Guardo, *Il metodo di analisi del lavoro*, «Studi Organizzativi», 2, 2009.
- <sup>3</sup> R. Sennet, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008.
- <sup>4</sup> J. Maritain, *Umanesimo integrale*, Borla, Roma 1980.
- <sup>5</sup> F. Butera (a cura di), *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale in Italia: 1969-1979* (scritti di Bonazzi, Butera, Della Rocca, Del Lungo, De Maio, Fantoli, Ferrarotti, Follis, Gallino, Geroldi, Giaretta, La Rosa, Marri, Masiero, Misiti, Mollica, Montironi, Negrelli, Oddone, Olgiati, Pellicciari, Pittaluga, Rollier, Sottanis, Trassari, Zara) FrancoAngeli, Milano 1981.
- <sup>6</sup> S. Sinatra, *Il caso Dalmine NTM di progettazione congiunte*, «Studi Organizzativi», 2, 2019.
- <sup>7</sup> F. Butera, *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità*, «Quaderni di Rassegna Sindacale», marzo 2018.

## APPENDICE

### Struttura del questionario



Data compilazione: | \_ \_ | \_ \_ | \_ \_ \_ \_ |

SEZIONE 1: PROFESSIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

**1. Indichi il nome dell'azienda, della sede e dell'ente presso cui lavora.**

Azienda: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

Ente: \_\_\_\_\_

**2. In quale funzione aziendale svolge il suo lavoro?**

- a) Produzione
- b) Amministrazione
- c) R&D
- d) Commerciale
- e) Manufacturing engineering
- f) Parts & Services
- g) Logistica
- h) ICT
- i) Servizi generali
- j) Personale e organizzazione
- k) Qualità
- l) Pianificazione e controllo
- m) Altro

**3. Indichi il nome per esteso attribuito alla sua posizione:.....**

**4. Ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato?**

Sì

No

**5. Qual è il suo inquadramento?**

- Impiegato
- Quadro
- Altro (specificare)

**6. Lei lavora part time o a tempo pieno?**

- Part time
- Tempo pieno

**7. Quante persone lavorano sotto la sua responsabilità, cioè dipendono direttamente da lei per lo svolgimento del loro lavoro e/o gli aumenti di stipendio e/o i premi e/o le promozioni?**

- Nessuna
- Fino a 5
- 6-10
- 11-25
- 26-50
- Oltre 50

**8. Le mansioni previste dal suo lavoro sono prevalentemente tecnico-professionali, gestionali-manageriali o un mix di entrambe?**

Più tecnico-professionali				entrambe		gestionali-manageriali			
4	3	2	1	0	1	2	3	4	

**9. Se qualcuno dovesse fare oggi una domanda di lavoro per occupare la sua posizione, che titolo di studio dovrebbe possedere? Fornisca una sola risposta.**

- Nessuno
- Licenza elementare
- Licenza media
- Qualifica professionale
- Diploma di scuola superiore
- Laurea
- Master o Dottorato di ricerca
- Non so
- Altro,  
specificare: \_\_\_\_\_

**10. Prima di essere avviato a ricoprire l'attuale posizione ha dovuto seguire corsi di formazione e/o di training on the job?**

- Sì
- No
- Non ricordo

**11. Per quanto tempo?**

- Meno di 1 settimana
- Da 1 a 2 settimane
- Da 2 a 4 settimane

- Da 1 a 2 mesi
- Da 2 a 4 mesi
- Da 4 mesi oltre

**12. Quanto tempo ha impiegato per apprendere e svolgere bene e con una certa affidabilità il lavoro che sta svolgendo oggi?**

- Meno di 1 settimana
- Da 1 a 4 settimane
- Più di 1 mese, fino a 3 mesi
- Più di 3 mesi, fino a 6 mesi
- Più di 6 mesi, fino a 1 anno
- Da 1 a 2 anni
- Oltre 2 anni

**13. Il suo attuale lavoro comporta:**

- |                       | Sì                       | No                       |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| ritmi elevati.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| scadenze ravvicinate. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. In generale, da cosa dipende il suo ritmo di lavoro? Indichi fino a un massimo di due tra le opzioni elencate di seguito.**

- Dal lavoro svolto dei colleghi.
- Da richieste dirette di clienti o persone esterne all'organizzazione.
- Dal raggiungimento di determinati livelli di prestazioni lavorative.
- Dalla velocità di una macchina o di un software.
- Dal controllo diretto del suo superiore.
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**15. Generalmente lo svolgimento delle mansioni principali del suo lavoro comporta:**

- |   | Sì                       | No                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| il rispetto di precisi standard qualitativi.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| cercare autonomamente delle soluzioni a problemi imprevisti.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| compiti monotoni.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| compiti complessi.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l'apprendimento di nuove cose.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l'utilizzo di programmi informatici in rete.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l'utilizzo di strumenti informatici, diversi dal PC (smartphone, tablet). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l'utilizzo di video-conferenza.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**16. Su una scala da 1 a 10 (dove 1 indica il minimo e 10 il massimo), in quale misura le seguenti caratteristiche, conoscenze e competenze comportamentali sono indispensabili per svolgere bene il suo lavoro?**

Affidabilità.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità a lavorare in gruppo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conoscenza e capacità di applicare correttamente le procedure aziendali.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Attitudine ad assumersi rischi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità di risolvere problemi complessi (problem solving).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità di pianificare autonomamente i propri carichi di lavoro per rispettare le scadenze assegnate.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità di lavorare contemporaneamente su più progetti e/o attività (multitasking).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilità a lavorare oltre gli orari d'ufficio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilità a svolgere mansioni diverse dalle proprie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**17. Negli ultimi anni quali delle seguenti nuove tecnologie, che hanno un impatto diretto sullo svolgimento delle sue mansioni, sono state introdotte?**

Software gestionali (SAP).	<input type="checkbox"/>
Software specialistici per lo svolgimento delle sue mansioni (es. software di progettazione).	<input type="checkbox"/>
Tecnologie per la comunicazione, social media, piattaforme digitali.	<input type="checkbox"/>
Additive manufacturing, stampanti 3D.	<input type="checkbox"/>
Smart watch, tablet, smartpone.	<input type="checkbox"/>
Internet delle cose (oggetti collegati in rete tra loro).	<input type="checkbox"/>
Robot collaborativi, intelligenza artificiale.	<input type="checkbox"/>
Sistemi di calcolo e simulazione virtuali.	<input type="checkbox"/>
Sistemi realtà aumentata.	<input type="checkbox"/>

Non è stata introdotta alcuna nuova tecnologia con impatto diretto sul mio lavoro.

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**18. Su una scala da 1 a 10 (dove 1 indica il minimo e 10 il massimo), in quale misura le tecnologie introdotte negli ultimi anni hanno impattato sugli aspetti di seguito elencati e riferiti al suo lavoro?**

Hanno reso più semplice lo svolgimento delle sue mansioni. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hanno ridotto la sua discrezionalità nello svolgimento delle sue mansioni. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hanno aumentato il suo bagaglio di competenze. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hanno aumentato le possibilità di controllo sul suo lavoro da parte di capi e superiori. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hanno reso i ritmi di lavoro più veloci. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SEZIONE 2. RAPPORTO CON IL LAVORO E CON L'AZIENDA SEZIONE

**19. Negli ultimi 12 mesi:**

- |  | Sì                       | No                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ha partecipato a circoli di qualità o gruppi di innovazione o miglioramento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ha partecipato a incontri periodici di informazione e di progettazione?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| le è capitato di fornire suggerimenti (formalizzati)?                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ha ricevuto una valutazione formale della sua prestazione lavorativa?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ha svolto lavoro permanente in team che lavorano in autonomia?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**20. Negli ultimi dodici mesi, ha ricevuto una valutazione formale della sua prestazione lavorativa?**

- Sì  
 No

**21. Con riferimento al processo di valutazione del suo lavoro, nell'ultimo anno il colloquio individuale sugli esiti della sua valutazione è stato: *Una sola risposta.***

- solo di tipo informativo.
- con indicazioni su come migliorare la sua prestazione.
- con indicazioni per migliorare le proprie capacità professionali (formazione, trasferimenti su nuove esperienze, allargamento del proprio ruolo).
- Non ho avuto un colloquio.

**22. L'esito della valutazione ha influenzato:**

- |                                 | Sì                       | No                       |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| la sua retribuzione.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| la posizione occupata.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| il suo inquadramento.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| le sue prospettive di carriera. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**23. In generale, su una scala da 1 a 10 (dove 1 indica il minimo e 10 il massimo) in quale misura l'introduzione dei processi di valutazione ha:**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| aumentato il riconoscimento del merito in azienda.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| reso omogenei i criteri di valutazione utilizzati dai responsabili. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| accresciuto le possibilità di controllo da parte dei responsabili.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| distolto tempo ed energie dallo svolgimento del lavoro.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| aumentato le opportunità di miglioramento e crescita professionale. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**24. Nella sua posizione, in quale misura su una scala da 1 a 10 (dove 1 indica per nulla e 10 completamente) può scegliere o modificare:**

quali compiti svolgere.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
l'ordine con cui svolgere i suoi compiti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i suoi metodi di lavoro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
il suo ritmo e velocità di lavoro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**25. Direbbe che prendere una o due ore di permesso durante l'orario di lavoro per occuparsi di questioni personali o famigliari è:**

- molto facile.
- abbastanza facile.
- né facile, né difficile.
- abbastanza difficile.
- molto difficile.

**26. Negli ultimi 12 mesi, quante ore di lavoro straordinario retribuito ha fatto?**

- Nessuna
- Meno di 20
- Da 20 a 50
- Da 51 a 100
- Più di 100
- Il mio contratto non prevede ore di lavoro straordinario retribuito.

**27. Negli ultimi 12 mesi, quante ore di lavoro straordinario non retribuito ha fatto?**

- Nessuna
- Meno di 20
- Da 20 a 50
- Da 51 a 100
- Più di 100

**28. Qual è secondo lei la forma di flessibilità più adatta a conciliare l'attività lavorativa con la vita personale e familiare? *Scelga una tra le opzioni elencate di seguito.***

- Lavoro agile (alcuni giorni al mese lavorare a casa o fuori dal proprio luogo abituale di lavoro).
- Permessi con recupero fruibili con ampia flessibilità.
- Maggiore flessibilità di orario giornaliero.
- Part time orizzontale a 4 ore giornaliera.
- Part time orizzontale a 6 ore giornaliera.
- Part time verticale (alcuni giorni full time alla settimana).
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**29. Pensando al rapporto con l'azienda per cui lavora, indichi il suo grado di accordo con le affermazioni seguenti.**

	Per nulla d'accor- do	2	3	4	5	6	Molto d'accor- do
Sono disponibile a lavorare di più per aiutare l'azienda ad avere successo.	1	2	3	4	5	6	7
Mi sento poco fedele a questa impresa.	1	2	3	4	5	6	7
I miei valori e quelli dell'azienda sono molto simili.	1	2	3	4	5	6	7
Sono orgoglioso di lavorare per quest'azienda.	1	2	3	4	5	6	7
Questa azienda stimola il meglio di me nel modo di perseguire il mio risultato.	1	2	3	4	5	6	7
Io sono pronto a ricoprire qualunque posizione pur di rimanere in questa organizzazione.	1	2	3	4	5	6	7
Rifiuterei un lavoro in cui mi paghino di più per continuare a lavorare per questa azienda.	1	2	3	4	5	6	7

**30. Consiglierebbe a suo figlio/a o a un amico/a di lavorare per l'azienda presso cui lavora lei?**

Sì

No

Non so

**31. A parte la ricompensa salariale, cosa si aspetta dall'azienda in cambio del suo lavoro? *Scelga fino a un massimo di due tra le opzioni indicate di seguito.***

- Riconoscimento della mia professionalità.
- Riconoscimento della mia dedizione.
- Sviluppare la mia professionalità, imparare.
- Maggiore autonomia nella scelta del modo di lavorare.
- Maggiore autonomia di orari.
- Servizi di welfare.
- Niente di tutto ciò.
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**32. Pensa di svolgere un lavoro:**

prestigioso

nella media

di scarso prestigio

**33. Se fosse obbligato a scegliere, preferirebbe:**

	Sì	No
un lavoro in cui le ore di lavoro sono ridotte e di conseguenza anche la retribuzione.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
un lavoro più soddisfacente, seppure con una retribuzione inferiore.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
un lavoro più qualificato, seppure con una retribuzione inferiore.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34. Secondo lei il lavoro è un mezzo per:** *Scelga fino a un massimo di tre tra le opzioni elencate di seguito.*

- raggiungere il successo professionale.
- guadagnarsi da vivere.
- realizzare le proprie aspirazioni.
- sviluppare conoscenze e competenze.
- ottenere prestigio sociale.
- migliorare il tenore di vita proprio e della propria famiglia.
- ampliare la propria rete sociale.
- sentirsi utili alla società.

### SEZIONE 3. RAPPORTO CON IL SINDACATO

**35. Sa chi sono i rappresentanti sindacali nella sua azienda?**

- Sì
- No

**36. Si è mai rivolto a loro per ottenere informazioni e/o aiuto?**

- Sì
- No

**37. Cosa pensa della loro presenza e del loro operato in azienda?** *Indichi il suo grado di accordo con le affermazioni seguenti su una scala da 1 a 10 (1: per nulla d'accordo; 10: molto d'accordo).*

- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Sarebbe meglio se non ci fossero.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Hanno elevato potere di intervento.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sono utili, ma per categorie di lavoratori diverse dalla mia.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sono troppo morbidi e l'azienda fa ciò che vuole.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Non sono efficaci perché cercano sempre lo scontro con l'azienda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**38. Su quali aspetti riguardanti il suo lavoro vorrebbe che il sindacato intervenisse? Indichi gli aspetti per lei più rilevanti, scegliendo fino a un massimo di tre tra le opzioni elencate di seguito.**

- Le sue opportunità di accesso alla formazione.
- La sua posizione salariale.
- I suoi orari di lavoro.
- La sua salute e sicurezza sul luogo di lavoro.
- Le sue trasferte di lavoro.
- I servizi messi a disposizione per il suo benessere sul luogo di lavoro.
- I suoi margini di discrezionalità nello svolgimento del suo lavoro.
- Servizi tradizionali di welfare (pensioni e sanità integrative).
- Nuovi servizi di welfare (istruzione per i figli, palestre e convenzioni, servizi culturali, cura di anziani ecc.).

**39. Più in generale, secondo lei il sindacato:** *Indichi il suo grado di accordo con le affermazioni seguenti su una scala da 1 a 10 (1: per nulla d'accordo; 10: molto d'accordo).*

dovrebbe essere più determinato nel contrastare le posizioni aziendali. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

dovrebbe essere più competente e capace di intervenire nelle dinamiche aziendali. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

consente di raggiungere obiettivi comuni con maggiore efficacia dell'azione individuale. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**40. Negli ultimi 12 mesi ha mai partecipato a incontri/assemblee organizzati dal sindacato in azienda?**

- Una volta
- 2-3 volte
- Da 4 a 10 volte
- Più di 10 volte
- Mai

## SEZIONE 4. SPAZI DI MIGLIORAMENTO: I VOSTRI SUGGERIMENTI

**41. Per migliorare la qualità del suo lavoro, cosa dovrebbe fare la sua azienda? Scelga fino a un massimo di 3 tra le possibilità elencate di seguito.**

- Definire meglio i ruoli gerarchici.
- Modificare i criteri in base ai quali sono selezionati i capi.
- Aumentare la flessibilità oraria a favore delle persone.
- Introdurre maggiori spazi di coinvolgimento e partecipazione (proposte, sessioni di informazione ecc.).
- Rivedere il sistema di valutazione.
- Introdurre sistemi di valutazione dal basso dei capi.
- Aumentare la discrezionalità dei diretti superiori nella gestione dei premi.
- Aumentare la trasparenza del sistema premiante.
- Garantire maggiori opportunità di sviluppo professionale.
- Garantire maggiori possibilità di rotazione delle mansioni (job rotation).
- Migliorare i sistemi di comunicazione interna.

**42. Pensando al suo vissuto lavorativo, indichi il suo grado di accordo con le affermazioni seguenti su una scala da 1 a 10. (1: per nulla d'accordo; 10: molto d'accordo)**

L'azienda è sempre disponibile ad aiutarmi e a rispondere alle mie esigenze professionali. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'azienda mostra attenzione verso le mie richieste e i miei bisogni personali. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le strategie e gli obiettivi aziendali sono chiari e noti a tutti. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'azienda favorisce le comunicazioni tra le persone e tra le diverse aree aziendali. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'azienda usa fare molte differenze o dare privilegi ingiusti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L'intraprendenza e l'iniziativa personale non sono apprezzate.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La mia autonomia è giusta rispetto alle responsabilità che ho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Il mio lavoro è routinario e noioso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fra colleghi la competitività è alta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Io e i miei colleghi ci aiutiamo molto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Il mio lavoro mi permette di sviluppare le mie competenze e la mia intelligenza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Il carico di lavoro è eccessivo per poter lavorare bene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La pressione del tempo è tale che sono costretto a lavorare male.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
In questi ultimi anni il mio lavoro è globalmente peggiorato su troppi aspetti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nel rapporto coi miei capi ci sono difficoltà.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## SEZIONE 5: QUALCHE INFORMAZIONE SU DI LEI

**43. Sesso:**maschio femmina **44. Anno di nascita:**

-----

**45. Qual è il titolo di studio più elevato che ha conseguito?**

- Nessuno
- Licenza elementare
- Licenza media
- Qualifica professionale
- Diploma di scuola superiore
- Laurea
- Master o Dottorato di ricerca
- Altro,   
specificare: \_\_\_\_\_

**46. Stato civile:**

- celibe/nubile
- sposato-a/convivente
- separato-a/divorziato-a
- vedovo-a

**47. Ha almeno un figlio con un'età inferiore ai dodici anni che vive con lei?**

- No
- Sì, uno
- Sì, più di uno

**48. Mediamente, quante ore alla settimana dedica alla cura di figli minori e/o anziani e/o disabili? Se non dedica tempo a questa attività, indichi zero, altrimenti indichi il numero medio di ore settimanali.**

\_\_\_\_\_

**49. Da quanto tempo, in totale, lavora per il suo attuale datore di lavoro (incluso i periodi di lavoro in stage/tirocinio)?**

Anni: \_\_\_\_\_

Mesi: \_\_\_\_\_

**50. Lei è iscritto al sindacato?**

Sì

No

... PER CONCLUDERE

**51. Se dovesse spiegarlo a chi non lavora nella sua azienda, come descriverebbe, in poche parole, il suo lavoro?**

-----  
-----  
-----  
-----



## Note sugli autori

**Emilio Bartezzaghi** è professore emerito di Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano. È stato direttore del Dipartimento di Ingegneria Gestionale di tale Politecnico presidente del MIP – Graduate Business School, vicepresidente della Fondazione Politecnico di Milano e presidente dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale. Tra gli altri lavori, ha pubblicato il volume *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone* (Rizzoli Etas, 2010).

**Marco Bentivogli** è segretario generale della Federazione Italiana Metalmeccanici CISL dal 2014. Ha seguito tutte le grandi vertenze industriali (da FCA, Alcoa, Ilva, Whirlpool) e le trattative del contratto dei metalmeccanici. Nel 2018 ha lanciato con l'allora ministro dello Sviluppo, Carlo Calenda, il *Piano industriale per l'Italia delle competenze*. Nel novembre 2016 firma il Contratto Nazionale dei Metalmeccanici di svolta che costruisce un nuovo welfare integrativo e afferma per la prima volta il diritto soggettivo alla formazione per ogni lavoratore. Nel 2015 e nel 2019 firma gli accordi per FCA-CNHI-Ferrari. Nell'agosto 2018 lancia con Massimo Chiriatti il Manifesto Blockchain Italia, per estendere l'utilizzo delle blockchain alla sostenibilità, al lavoro e ai nuovi modelli produttivi. Dal gennaio 2019 è componente della Commissione sull'intelligenza artificiale istituita presso il Ministero dello Sviluppo. È autore di numerose pubblicazioni sul rapporto tra tecnologia e lavoro e delle due edizioni di *Abbiamo rovinato l'Italia? Perché non si può fare a meno del sindacato* (Castelvecchi, 2016 e 2017); di quest'anno, *Contrordine Compagni, manuale di resistenza alla tecnofobia* (Rizzoli, 2019).

**Sergio Bologna** ha insegnato Storia del movimento dei lavoratori e della società industriale in varie università italiane (Trento, Padova) e straniere (Bremen). Dagli anni Ottanta è diventato un consulente di logistica e affari

marittimi per grandi imprese e per la pubblica amministrazione e membro di un gruppo di esperti presso il ministero delle Infrastrutture. È da molti anni consigliere ed animatore di Acta, l'associazione dei freelance italiani. Nel 1997 ha pubblicato *Lavoro autonomo di seconda generazione* (con Andrea Fumagalli, Feltrinelli), nel 2011 *Vita da freelance* (con Dario Banfi, Feltrinelli) e nel 2018 *The rise fo the European self-employed workforce* (Mimesis).

**Federico Butera** è professore emerito di Scienze dell'Organizzazione. È uno studioso del lavoro e un architetto di organizzazioni complesse; già professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Milano Bicocca e già ordinario all'Università "Sapienza" di Roma. È presidente dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, oggi Fondazione Irso, da lui fondato e presieduto ininterrottamente fin dal 1974. È direttore della rivista «Studi Organizzativi» e fa parte dell'Ordine dei Giornalisti. Ha pubblicato oltre 200 articoli e 34 libri in Italia e all'estero: il suo ultimo libro in stampa è *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*.

**Mimmo Carrieri** insegna Sociologia economica e Sociologia delle relazioni di lavoro presso l'Università "Sapienza" di Roma. È autore di studi e ricerche in materia di sindacati, relazioni industriali e cambiamenti sociali del lavoro. Tra le sue pubblicazioni recenti: *Un Lungo addio?* (Ediesse, 2019) e, con F. Pirro, *Relazioni Industriali* (Egea, II ed. 2019).

**Alberto Cipriani** è esperto di sistemi organizzativi ed innovazione e docente presso l'Università del Piemonte Orientale. È autore di pubblicazioni sulle tematiche legate al lavoro, ai sistemi competitivi ed alle relazioni industriali; tra queste: con L. Campagna, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero, *Le persone e la fabbrica* (Guerini Next, 2015); con E. Miletto, G. Berta, *SKF, un'esperienza di partecipazione industriale* (FrancoAngeli, 2018); con A. Gramolati, G. Mari, *Il lavoro 4.0, La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative* (Firenze University Press, 2018); *La Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente* (a cura di, Firenze University Press, 2018).

**Pietro De Biasi** è laureato in Giurisprudenza con specializzazione in Diritto del lavoro. Tra il 1989 e il 1992 attivo in Alitalia nell'ambito della Direzione Risorse Umane e Relazioni Industriali; tra il 1992 e il 1996 direttore del Personale di due aziende siderurgiche nella ex Germania Est acquisite dal Gruppo siderurgico italiano Riva Acciai. Dal 1996 al 2012 direttore Centrale del Personale del Gruppo Riva (siderurgia). Dal 2012 ad oggi è responsabile Relazioni Industriali di FCA. Altri incarichi: membro della Presidenza dell'Associazione Industriale Siderurgia tedesca AGV-Stahl (1994-2004), membro del Consiglio Direttivo di Federmeccanica (1996-2012).

**Giuseppe Della Rocca**, già professore di Sociologia del lavoro presso l'Università della Calabria, è stato consulente e partner della RSO (Ricerche Sistemi Organizzativi) e della MAIN (Management Innovazione). Autore di monografie e articoli nazionali e internazionali, di recente lavora sui temi dell'innovazione 4.0 e del lavoro con raccolta di esperienze nell'ambito del gruppo interdisciplinare di ricerca e discussione TO-MI (Torino-Milano).

**Marta Fiore** è responsabile del Talent Management di LHH Italia (lhh.com), società multinazionale americana leader mondiale nel *career transition* e nei processi di trasformazione delle organizzazioni. Da più di 20 anni si occupa di consulenza strategica con particolare focus sui processi di gestione del potenziale, di sviluppo della leadership e di processi di cambiamento per importanti organizzazioni nazionali e multinazionali. Nel suo percorso professionale ha partecipato alla costruzione della prima piattaforma multi-stakeholder europea dedicata all'analisi e indirizzo delle politiche di mobilità nelle aree metropolitane (Mo.Ve) e ha seguito diversi progetti di *stakeholder engagement* e *corporate social responsibility*. Viaggiatrice seriale e curiosa per ogni tipologia di diversità, ha collaborato in progetti di cooperazione in Afghanistan, Cambogia e Libano.

**Emma Garavaglia** è dottore di ricerca in Scienze organizzative e direzionali. Ha lavorato come assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale presso l'Università di Milano Bicocca e attualmente è ricercatrice presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica di Milano. È membro del Centro WWELL (Welfare, Work, Enterprise, Lifelong Learning), afferente al Dipartimento di Sociologia della stessa università. I suoi lavori di ricerca ruotano intorno ai temi del lavoro e in particolare dell'invecchiamento della popolazione lavorativa e della gestione delle età nelle organizzazioni.

**Roberto Guerzoni** è professional presso FCA R&D – Centro Ricerche FIAT dal 1986, progettista apparati elettrici, elettronici e telematici su prototipi di autoveicoli. Rappresentante sindacale FIM-CISL, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, referente politiche di welfare aziendale.

**Giovanni Mari**, già ordinario di Storia della filosofia presso l'Università di Firenze, è stato preside della Facoltà di Scienze della formazione e presidente della Firenze University Press; ha fondato «Iride. Filosofia e discussione pubblica» (il Mulino), di cui è presidente. Si occupa da alcuni anni di filosofia e teoria del lavoro, tema su cui ha pubblicato numerosi articoli e curato, con A. Gramolati, *Il lavoro dopo il Novecento. Da produttori ad attori sociali* (Firenze University Press, 2016) e insieme ad A. Cipriani e A. Gramolati, *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative* (Firenze University Press, 2018). Più recentemente: *Libertà nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale* (il Mulino, 2019).

**Serafino Negrelli** è professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università di Milano Bicocca. Ha partecipato alla direzione e al coordinamento di progetti europei di ricerca sugli effetti sociali della globalizzazione e dei processi di ristrutturazione economica. Tra le sue pubblicazioni: *Sociologia del lavoro* (Laterza, 2007); *Democracy and capabilities for voice: Welfare, work and public deliberation in Europe* (con O. De Leonardis e R. Salais, Peter Lang, 2012); *Le trasformazioni del lavoro: modelli e tendenze nel capitalismo globale* (Laterza, 2013).

**Valentina Pacetti** è professore associato di Sociologia dei processi economici, del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università di Milano-Bicocca, dove insegna Sociologia dell'organizzazione e Capitale sociale e sistemi socioeconomici locali. Tra le sue pubblicazioni, *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane* (con S. Negrelli, il Mulino, 2016).

**Giovanni Passarelli** è dottore di ricerca in Scienza, tecnologia e società. Dal 2008 è ricercatore presso la Facoltà di Economia e successivamente del Dipartimento in Scienze politiche e sociali (DISPES) presso l'Università della Calabria, dove insegna Sociologia dei processi economici e del lavoro e Metodologia della ricerca sociale. Associate Research Fellow presso il Research Center Skills, Knowledge and Organizational Performance (SKOPE), University of Oxford. Ha frequentato numerosi corsi di Metodologia delle scienze sociali in Italia e nel Regno Unito (School in Social Science Data Analysis and Collection, University of Essex). Come membro del Laboratorio CATI "Giuseppe Colasanti" è stato coinvolto in diverse ricerche con il ruolo di Field Manager.

**Anna Maria Ponzellini** già docente di Relazioni industriali e di Organizzazione presso le Università di Bergamo e di Brescia e per molti anni direttore di ricerca alla Fondazione Pietro Seveso di Milano e partner della società di consulenza Apotema. Sui temi dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali ha pubblicato diversi libri e articoli su riviste nazionali e internazionali. È componente del direttivo AISRI e del CS della Fondazione Tarantelli ed è tra i soci fondatori di TO-MI, gruppo di ricerca interdisciplinare che negli ultimi anni ha approfondito il tema dell'innovazione 4.0 e il suo impatto sul lavoro.

**Vincenzo Retus** è laureato in Giurisprudenza presso l'Università di Napoli e avvocato. Nel 1986 entra a far parte del Gruppo FIAT presso l'allora FIAT Trattori di Modena e svolge l'intera carriera lavorativa all'interno dei business Trattori – Macchine Agricole e Movimento Terra, Veicoli Commerciali e Powertrain del Gruppo. Dal 2011 è vice president Industrial Relations EMEA CNH Industrial N.V.

**Andrea Tornincasa** inizia a lavorare in Selenia nel 1984 come impiegato iscrivendosi alla FIM-CISL; dopo un'esperienza decennale nella progettazione digitale, migra a seguito di un programma di riconversione industriale nella progettazione SW realizzando programmi *real time* stretto su *architetture embedded* per estrazione dati Radar. Nel 2000 passa alla neonata divisione Customer support per diventare, nel 2004, il responsabile del reparto field Engineering conseguendo la qualifica di quadro. Nel 2015 inizia l'esperienza sindacale, prima come RSU e successivamente, fino ad oggi, come segretario presso la FIM di Napoli.

**Riccardo Giorgio Zuffo** è professore di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Ha insegnato e insegna in diverse università italiane: Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e di Piacenza, Università G. d'Annunzio di Chieti, Università di Milano Bicocca. Ha scritto su tematiche disciplinari quali stress, fiducia, cinismo, *job insecurity*, M&A, processi di innovazione, *change management* e sulle 'donne' nelle organizzazioni e precarie. Ha scritto anche sui sistemi educativi di eccellenza e la collegialità. Ha sviluppato temi inerenti la storia della psicologia con particolare attenzione sugli inizi della industrializzazione, su Taylor, Ford, Muensterberg, Gemelli. È stato fondatore nel 1986 della società di consulenza Telema di cui è tuttora amministratore delegato.



Studi e saggi  
Titoli Pubblicati

ARCHITETTURA, STORIA DELL'ARTE E ARCHEOLOGIA

- Acciai S., *Sedad Hakki Eldem. An aristocratic architect and more*
- Bartoli M.T., Lusoli M. (a cura di), *Le teorie, le tecniche, i repertori figurativi nella prospettiva d'architettura tra il '400 e il '700. Dall'acquisizione alla lettura del dato*
- Bartoli M.T., Lusoli M. (a cura di), *Diminuzioni e accrescimenti. Le misure dei maestri di prospettiva*
- Benelli E., *Archetipi e citazioni nel fashion design*
- Benzi S., Bertuzzi L., *Il Palagio di Parte Guelfa a Firenze. Documenti, immagini e percorsi multimediali*
- Biagini C. (a cura di), *L'Ospedale degli Infermi di Faenza. Studi per una lettura tipomorfologica dell'edilizia ospedaliera storica*
- Bologna A., *Pier Luigi Nervi negli Stati Uniti 1952-1979. Master Builder of the Modern Age*
- Eccheli M.G., Pireddu A. (a cura di), *Oltre l'Apocalisse. Arte, Architettura, Abbandono*
- Fischer von Erlach J.B., *Progetto di un'architettura storica / Entwurf einer Historischen Architectur*, traduzione e cura di G. Rakowitz
- Fрати M., *"De bonis lapidibus concis": la costruzione di Firenze ai tempi di Arnolfo di Cambio. Strumenti, tecniche e maestranze nei cantieri fra XIII e XIV secolo*
- Gregotti V., *Una lezione di architettura. Rappresentazione, globalizzazione, interdisciplinarietà*
- Gulli R., *Figure. Ars e ratio nel progetto di architettura*
- Lauria A., Benesperi B., Costa P., Valli F., *Designing Autonomy at Home. The ADA Project. An Interdisciplinary Strategy for Adaptation of the Homes of Disabled Persons*
- Lisini C., *Lezione di sguardi. Edoardo Detti fotografo*
- Maggiore G., *Sulla retorica dell'architettura*
- Mantese E. (a cura di), *House and Site. Rudofsky, Lewerentz, Zanuso, Sert, Rainer*
- Mazza B., *Le Corbusier e la fotografia. La vérité blanche*
- Mazzoni S. (a cura di), *Studi di Archeologia del Vicino Oriente. Scritti degli allievi fiorentini per Paolo Emilio Pecorella*
- Messina M.G., *Paul Gauguin. Un esotismo controverso*
- Paolucci F. (a cura di), *Epigrafia tra erudizione antiquaria e scienza storica*
- Pireddu A., *In abstracto. Sull'architettura di Giuseppe Terragni*
- Pireddu A., *The Solitude of Places. Journeys and Architecture on the Edges*
- Pireddu A., *In limine. Between Earth and Architecture*
- Rakowitz G., *Tradizione Traduzione Tradimento in Johann Bernhard Fischer von Erlach*
- Tonelli M.C., *Industrial design: latitudine e longitudine*

CULTURAL STUDIES

- Candotti M.P., *Interprétations du discours métalinguistique. La fortune du sūtra A 1.1.68 chez Patañjali et Bhartṛhari*
- Nesti A., *Per una mappa delle religioni mondiali*
- Nesti A., *Qual è la religione degli italiani? Religioni civili, mondo cattolico, ateismo devoto, fede, laicità*
- Pedone V., *A Journey to the West. Observations on the Chinese Migration to Italy*
- Pedone V., Sagiyama I. (edited by), *Perspectives on East Asia*
- Pedone V., Sagiyama I. (edited by), *Transcending Borders. Selected papers in East Asian studies*
- Rigopoulos A., *The Mahānubhāva*

- Squarcini F. (a cura di), *Boundaries, Dynamics and Construction of Traditions in South Asia*
- Sagiyama I., Castorina M. (edited by), *Trajectories: Selected papers in East Asian studies*  
軌跡
- Vanoli A., *Il mondo musulmano e i volti della guerra. Conflitti, politica e comunicazione nella storia dell'islam*

#### DIRITTO

- Allegretti U., *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*
- Bartolini A., Pioggia A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VIII. Cittadinanze amministrative*
- Cafagno M., Manganaro F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. V. L'intervento pubblico nell'economia*
- Cavallo Perin R., Police A., Saitta F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. I. L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*
- Chiti E., Gardini G., Sandulli A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VI. Unità e pluralismo culturale*
- Cingari F. (a cura di), *Corruzione: strategie di contrasto (legge 190/2012)*
- Civitaresse Matteucci S., Torchia L., *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. IV. La tecnificazione*
- Comporti G.D. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VII. La giustizia amministrativa come servizio (tra effettività ed efficienza)*
- Curreri S., *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*
- Curreri S., *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*
- De Giorgi Cezzi, Portaluri Pier Luigi (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. II. La coesione politico-territoriale*
- Federico V., Fusaro C. (a cura di), *Constitutionalism and Democratic Transitions. Lessons from South Africa*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Otto lezioni su Islam e diritto*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Undici lezioni sul diritto islamico*
- Fossum J.E., Menéndez A.J., *La peculiare costituzione dell'Unione Europea*
- Gregorio M., *Le dottrine costituzionali del partito politico. L'Italia liberale*
- Marchetti B., Renna M. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. III. La giuridificazione*
- Palazzo F., Bartoli R. (a cura di), *La mediazione penale nel diritto italiano e internazionale*
- Ragno F., *Il rispetto del principio di pari opportunità. L'annullamento della composizione delle giunte regionali e degli enti locali*
- Sorace D. (a cura di), *Discipline processuali differenziate nei diritti amministrativi europei*
- Trocker N., De Luca A. (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*
- Urso E., *La mediazione familiare. Modelli, principi, obiettivi*
- Urso E., *Le ragioni degli altri. Mediazione e famiglia tra conflitto e dialogo. Una prospettiva comparatistica e interdisciplinare*

#### ECONOMIA

- Bardazzi R. (edited by), *Economic multisectoral modelling between past and future. A tribute to Maurizio Grassini and a selection of his writings*
- Bardazzi R., Ghezzi L. (edited by), *Macroeconomic modelling for policy analysis*
- Barucci P., Bini P., Conigliello L. (a cura di), *Economia e Diritto durante il Fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*
- Barucci P., Bini P., Conigliello L. (a cura di), *Il Corporativismo nell'Italia di Mussolini.*

- Dal declino delle istituzioni liberali alla Costituzione repubblicana*  
 Barucci P., Bini P., Conigliello L. (a cura di), *Intellettuali e uomini di regime nell'Italia fascista*  
 Ciampi F., *Come la consulenza direzionale crea conoscenza. Prospettive di convergenza tra scienza e consulenza*  
 Ciampi F., *Knowing Through Consulting in Action. Meta-consulting Knowledge Creation Pathways*  
 Ciappei C. (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*  
 Ciappei C., Citti P., Bacci N., Campatelli G., *La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria*  
 Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*  
 Garofalo G. (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*  
 Laureti T., *L'efficienza rispetto alla frontiera delle possibilità produttive. Modelli teorici ed analisi empiriche*  
 Lazerretti L. (a cura di), *Art Cities, Cultural Districts and Museums. An Economic and Managerial Study of the Culture Sector in Florence*  
 Lazerretti L. (a cura di), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*  
 Lazerretti L., Cinti T., *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte. Il restauro artistico a Firenze*  
 Lazerretti L., *Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo, 1947-2001. Primo studio in una prospettiva ecology based*  
 Meade S. Douglas (edited by), *In Quest of the Craft. Economic Modeling for the 21st Century*  
 Simoni C., *Approccio strategico alla produzione. Oltre la produzione snella*  
 Simoni C., *Mastering the Dynamics of Apparel Innovation*

#### FILOSOFIA

- Baldi M., Desideri F. (a cura di), *Paul Celan. La poesia come frontiera filosofica*  
 Barale A., *La malinconia dell'immagine. Rappresentazione e significato in Walter Benjamin e Aby Warburg*  
 Berni S., Fadini U., *Linee di fuga. Nietzsche, Foucault, Deleuze*  
 Borsari A., *Schopenhauer educatore? Storia e crisi di un'idea tra filosofia morale, estetica e antropologia*  
 Brunkhorst H., *Habermas*  
 Cambi F., *Pensiero e tempo. Ricerche sullo storicismo critico: figure, modelli, attualità*  
 Cambi F., Mari G. (a cura di), *Giulio Preti: intellettuale critico e filosofo attuale*  
 Casalini B., Cini L., *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*  
 Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Dall'oggetto estetico all'oggetto artistico*  
 Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Estetiche della percezione*  
 Di Stasio M., *Alvin Plantinga: conoscenza religiosa e naturalizzazione epistemologica*  
 Giovagnoli R., *Autonomy: a Matter of Content*  
 Honneth A., *Capitalismo e riconoscimento*  
 Michelini L., *Il nazional-fascismo economico del giovane Franco Modigliani*  
 Mindus P., *Cittadini e no: Forme e funzioni dell'inclusione e dell'esclusione*  
 Sandrini M.G., *La filosofia di R. Carnap tra empirismo e trascendentalismo. (In appendice: R. Carnap Sugli enunciati protocollari, Traduzione e commento di E. Palombi)*  
 Solinas M., *Psiche: Platone e Freud. Desiderio, sogno, mania, eros*  
 Trentin B., *La Città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Iginio Ariemma  
 Valle G., *La vita individuale. L'estetica sociologica di Georg Simmel*

#### FISICA

- Arecchi F.T., *Cognizione e realtà*

LETTERATURA, FILOLOGIA E LINGUISTICA

- Bastianini G., Lapini W., Tulli M., *Harmonia. Scritti di filologia classica in onore di Angelo Casanova*
- Bilenchi R., *The Conservatory of Santa Teresa*
- Bresciani Califano M., *Piccole zone di simmetria. Scrittori del Novecento*
- Caracchini C., Minardi E. (a cura di), *Il pensiero della poesia. Da Leopardi ai contemporanei. Letture dal mondo di poeti italiani*
- Cauchi-Santoro R., *Beyond the Suffering of Being: Desire in Giacomo Leopardi and Samuel Beckett*
- Colucci D., *L'Eleganza è frigida e L'Empire des signs. Un sogno fatto in Giappone*
- Dei L. (a cura di), *Voci dal mondo per Primo Levi. In memoria, per la memoria*
- Ferrone S., *Visioni critiche. Recensioni teatrali da «l'Unità-Toscana» (1975-1983)*, a cura di Teresa Megale e Francesca Simoncini
- Ferrara M.E., *Il realismo teatrale nella narrativa del Novecento: Vittorini, Pasolini, Calvino*
- Filipa L.V., *Altri orientalism. L'India a Firenze 1860-1900*
- Francesce J., *Leonardo Sciascia e la funzione sociale degli intellettuali*
- Francesce J., *Vincenzo Consolo: gli anni de «l'Unità» (1992-2012), ovvero la poetica della colpa-espiazione*
- Franchini S., *Diventare grandi con il «Pioniere» (1950-1962). Politica, progetti di vita e identità di genere nella piccola posta di un giornalino di sinistra*
- Francovich Onesti N., *I nomi degli Ostrogoti*
- Frau O., Gragnani C., *Sottoboschi letterari. Sei case studies fra Otto e Novecento. Mara Antelling, Emma Boghen Conigliani, Evelyn, Anna Franchi, Jolanda, Flavia Steno*
- Frosini G., Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni*
- Galigani G., *Salomè, mostruosa fanciulla*
- Gori B., *La grammatica dei clitici portoghesi. Aspetti sincronici e diacronici*
- Gorman M., *I nostri valori, rivisti. La biblioteconomia in trasformazione*
- Graziani M., Abbati O., Gori B. (a cura di), *La spugna è la mia anima. Omaggio a Piero Ceccucci*
- Graziani M. (a cura di), *Un incontro lusofono plurale di lingue, letterature, storie, culture*
- Guerrini M., *De bibliothecariis. Persone, idee, linguaggi*
- Guerrini M., Mari G. (a cura di), *Via verde e via d'oro. Le politiche open access dell'Università di Firenze*
- Keidan A., Alfieri L. (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora*
- Lopez Cruz H., *America Latina aportes lexicos al italiano contemporaneo*
- Mario A., *Italo Calvino. Quale autore laggiù attende la fine?*
- Masciandaro F., *The Stranger as Friend: The Poetics of Friendship in Homer, Dante, and Boccaccio*
- Nosilia V., Prandoni M. (a cura di), *Trame contro luce. Il patriarca 'protestante' Cirillo Loukaris / Backlighting Plots. The 'Protestant' Patriarch Cyril Loukaris*
- Pagliaro A., Zuccala B. (edited by), *Luigi Capuana: Experimental Fiction and Cultural Mediation in Post-Risorgimento Italy*
- Pestelli C., *Carlo Antici e l'ideologia della Restaurazione in Italia*
- Rosengarten F., *Through Partisan Eyes.. My Friendships, Literary Education, and Political Encounters in Italy (1956-2013). With Sidelights on My Experiences in the United States, France, and the Soviet Union*
- Ross S., Honess C. (edited by), *Identity and Conflict in Tuscany*
- Totaro L., *Ragioni d'amore. Le donne nel Decameron*
- Turbanti S., *Bibliometria e scienze del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani*
- Virga A., *Subalternità siciliana nella scrittura di Luigi Capuana e Giovanni Verga*
- Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2015*
- Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2016*
- Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2017*

## MATEMATICA

Paolo de Bartolomeis, *Matematica. Passione e conoscenza. Scritti (1975-2016)*, a cura di Fiammetta Battaglia, Antonella Nannicini e Adriano Tomassini

## MEDICINA

Mannaioni P.F., Mannaioni G., Masini E. (a cura di), *Club drugs. Cosa sono e cosa fanno*  
Saint S., Krein S.L. (con Stock R.W.), *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza. Problemi reali, soluzioni pratiche*

## PEDAGOGIA

Mariani A. (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*

## POLITICA

Caruso S., *Homo oeconomicus. Paradigma, critiche, revisioni*

Cipriani A. (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'. Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017*

Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*

Cipriani A., Ponzellini A.M. (a cura di), *Colletti bianchi. Una ricerca nell'industria e la discussione dei suoi risultati*

Corsi C. (a cura di), *Felicità e benessere. Una ricognizione critica*

Corsi C., Magnier A., *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*

De Boni C., *Descrivere il futuro. Scienza e utopia in Francia nell'età del positivismo*

De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. 1. L'Ottocento*

De Boni C., *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte prima: da inizio secolo alla seconda guerra mondiale*

De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte seconda: dal dopoguerra a oggi*

Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*

Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali. La Città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*

Lombardi M., *Fabbrica 4.0: i processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*

Ricciuti R., Renda F., *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*

Spini D., Fontanella M. (a cura di), *Sognare la politica da Roosevelt a Obama. Il futuro dell'America nella comunicazione politica dei democrats*

Tonini A., Simoni M. (a cura di), *Realtà e memoria di una disfatta. Il Medio Oriente dopo la guerra dei Sei Giorni*

Zolo D., *Tramonto globale. La fame, il patibolo, la guerra*

## PSICOLOGIA

Aprile L. (a cura di), *Psicologia dello sviluppo cognitivo-linguistico: tra teoria e intervento*

Barni C., Galli G., *La verifica di una psicoterapia cognitivo-costruttivista sui generis*

Luccio R., Salvadori E., Bachmann C., *La verifica della significatività dell'ipotesi nulla in psicologia*

## SCIENZE NATURALI

Bessi F.V., Clauser M., *Le rose in fila. Rose selvatiche e coltivate: una storia che parte da lontano*

Sánchez-Villagra M.R., *Embrioni nel tempo profondo. Il registro paleontologico dell'evoluzione biologica*

## SOCIOLOGIA

Alacevich F., *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*

Alacevich F.; Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*

Battiston S., Mascitelli B., *Il voto italiano all'estero. Riflessioni, esperienze e risultati di un'indagine in Australia*

Becucci S. (a cura di), *Oltre gli stereotipi. La ricerca-azione di Renzo Rastrelli sull'immigrazione cinese in Italia*

Becucci S., Garosi E., *Corpi globali. La prostituzione in Italia*

Bettin Lattes G., *Giovani Jeunes Jovenes. Rapporto di ricerca sulle nuove generazioni e la politica nell'Europa del sud*

Bettin Lattes G. (a cura di), *Per leggere la società*

Bettin Lattes G., Turi P. (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*

Burroni L., Piselli F., Ramella F., Trigilia C., *Città metropolitane e politiche urbane*

Catarsi E. (a cura di), *Autobiografie scolastiche e scelta universitaria*

Leonardi L. (a cura di), *Opening the European Box. Towards a New Sociology of Europe*

Nuvolati G., *Mobilità quotidiana e complessità urbana*

Nuvolati G., *L'interpretazione dei luoghi. Flânerie come esperienza di vita*

Nuvolati G., *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*

Ramella F., Trigilia C. (a cura di), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*

Rondinone A., *Donne mancanti. Un'analisi geografica del disequilibrio di genere in India*

#### STORIA E SOCIOLOGIA DELLA SCIENZA

Angotti F., Pelosi G., Soldani S. (a cura di), *Alle radici della moderna ingegneria. Competenze e opportunità nella Firenze dell'Ottocento*

Cabras P.L., Chiti S., Lippi D. (a cura di), *Joseph Guillaume Desmaisons Dupallans. La Francia alla ricerca del modello e l'Italia dei manicomi nel 1840*

Califano S., Schettino V., *La nascita della meccanica quantistica*

Cartocci A., *La matematica degli Egizi. I papiri matematici del Medio Regno*

Fontani M., Orna M.V., Costa M., *Chimica e chimici a Firenze. Dall'ultimo dei Medici al Padre del Centro Europeo di Risonanze Magnetiche*

Guatelli F. (a cura di), *Scienza e opinione pubblica. Una relazione da ridefinire*

Massai V., *Angelo Gatti (1724-1798)*

Meurig T.J., *Michael Faraday. La storia romantica di un genio*

Schettino V., *Scienza e arte. Chimica, arti figurative e letteratura*

#### STUDI DI BIOETICA

Baldini G. (a cura di), *Persona e famiglia nell'era del biodiritto. Verso un diritto comune europeo per la bioetica*

Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Nascere e morire: quando decido io? Italia ed Europa a confronto*

Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Tecnologie riproduttive e tutela della persona. Verso un comune diritto europeo per la bioetica*

Bucelli A. (a cura di), *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*

Costa G., *Scelte procreative e responsabilità. Genetica, giustizia, obblighi verso le generazioni future*

Galletti M., Zullo S. (a cura di), *La vita prima della fine. Lo stato vegetativo tra etica, religione e diritto*

#### STUDI EUROPEI

Guderzo M., Bosco A. (edited by), *A Monetary Hope for Europe. The Euro and the Struggle for the Creation of a New Global Currency*

Scalise G., *Il mercato non basta. Attori, istituzioni e identità dell'Europa in tempo di crisi*



