



## 5.

# Mutamenti organizzativi e partecipazione operaia

Franco Farina\*

### 1. Premessa

Quanto il lavoro in questi ultimi decenni sia profondamente cambiato è un'affermazione unanime, frequentemente ripetuta. Sempre più il lavoro dipende dai mutamenti di organizzazione, di processo e di prodotto, dalle innovazioni tecnologiche, dalla sostanza della competitività e dalle mutevoli condizioni del mercato del lavoro, tanto che il cambiamento può considerarsi connaturato al lavoro. Questo cambiamento ha una caratteristica del tutto particolare. Si può ritenere, infatti, che il cambiamento in atto assuma la caratteristica della *discontinuità* rispetto alle forme di lavoro comprese nel recente passato, e che la questione tra mutamento organizzativo e partecipazione operaia possa legittimarsi in questa trasformazione sia nelle ragioni strutturali sia nella sua rilevazione pratica<sup>1</sup>.

### 2. Il mutamento organizzativo

Il significato dato al lavoro nell'impresa taylor-fordista era del tutto pre-determinato dalla collocazione dell'azione umana nella *organizzazione* aziendale così come tradizionalmente e storicamente è stata concepita, dove cioè il primato della funzione e del ruolo, nei contenuti e nelle modalità operative, veniva imposto alla persona come norma formale dell'organizzazione, costituita da prescrizioni e procedure formalmente de-

\* Franco Farina è responsabile dell'area Formazione sindacale e direttore della rivista *AE* della Fondazione Metes.

<sup>1</sup> S'intende per mutamento i modelli organizzativi che possono considerarsi innovativi al sistema taylor-fordista. Nell'esperienza industriale italiana i modelli che hanno introdotto cambiamenti organizzativi possono riferirsi alle seguenti classi: *Learning organizations*, *Lean production*, *World-class manufacturing*, *Total productive maintenance*.

finite dalla direzione aziendale. Di conseguenza, le suddette organizzazioni si avvalevano per l'attività lavorativa del criterio *impersonale e oggettivo* che vincolava dall'esterno la stessa attività.

Quest'assenza di senso, e dunque l'impossibilità di stabilire una ricerca di identità del lavoratore, è stata colmata dalle teorie organizzative successive (scuola delle relazioni umane, scuola motivazionista ecc.), recuperando e riconoscendo attitudini cognitive del lavoratore, in una forma, però, di integrazione al modello taylor-fordista e mantenendo a margine il possibile e fecondo rapporto tra individuo, lavoro, partecipazione e organizzazione.

L'impresa taylor-fordista è stata il risultato di più fattori concomitanti che, alla fine dell'Ottocento, si sono rivelati fondamentali per una nuova fase di industrializzazione: in primo luogo la fiducia illimitata nella scienza e nella tecnica che il positivismo, con i suoi principi, già dalla metà dell'Ottocento aveva infuso nella società, soprattutto nelle classi dirigenti. La contestazione di tutte le forme di parassitismo e improduttività economica, e l'applicazione del metodo delle scienze positive anche ai settori dell'attività umana, avviarono un rapido e sensibile sviluppo della società. La stessa esaltazione della scienza come dato infallibile per la vita umana, però, negò e sottrasse tutte quelle attività dell'uomo, come la morale, la religione, il decidere e l'agire, al criterio di un pensiero autonomo, per trattarle alla stregua di un fenomeno delle cosiddette scienze esatte.

In secondo luogo, in particolare verso la fine dell'Ottocento, la produzione industriale, in coerenza con la disponibilità del macchinismo industriale, intraprese la scelta della standardizzazione della produzione, a seguito sia della specializzazione delle macchine utensili sia dell'espansione dei mercati che, secondo la competitività di allora (riduzione dei costi di produzione e prodotto standard), prevedeva la produzione su larga scala e la fabbricazione dei prodotti su un ampio periodo di tempo. Per questi aspetti la fabbrica taylor-fordista ritrovò nel *gigantismo* industriale la forma più conveniente agli obiettivi della produzione di massa, valutata fattibile da un'economia di scala e dalla disponibilità considerevole di manodopera a basso costo.

L'organizzazione scientifica del lavoro (taylorismo) fu parte integrante del clima positivista in cui il lavoro umano era posto in un disegno organizzativo regolato secondo criteri gerarchici e differenziati per la progettazione, la programmazione del lavoro e l'esecuzione, e in cui le modalità

del lavoro e i suoi contenuti erano definiti e rilevati scientificamente dall'azienda in conformità col massimo rendimento della persona. Nello stesso tempo, nel processo produttivo, il macchinismo industriale come accumulazione di scienza e di saperi e come mezzo di produzione assunse il dominio nei confronti del lavoratore.

Del resto il fordismo vincolò e subordinò il ritmo di lavoro, precedentemente parcellizzato dal taylorismo, alla tecnologia meccanizzata della catena di montaggio, procedendo verso la sua successiva dipendenza dall'organizzazione del lavoro e dalle macchine del lavoro vivo. In questo contesto mancò sostanzialmente un'attività di significato nel lavoro da parte dei lavoratori. Il lavoratore è una persona senza qualificazione tecnica che, con la divisione del lavoro, è chiamata a una specializzazione meccanica e a una responsabilità limitata dal compiere previsti e specificati movimenti, in un lasso di tempo misurato dalla direzione aziendale.

Indubbiamente l'impresa attuale, rispetto a quella del Novecento, è profondamente mutata. L'elemento di maggiore rilievo in tale mutazione consiste proprio nel capovolgimento che essa manifesta sul piano della prestazione e, più in generale, sul piano del lavoro. In particolare, l'impresa e la sua tradizionale figura organizzativa perdono significativamente quel carattere oggettivo a favore di un processo di *personalizzazione* della prestazione e di una sempre maggiore complessità del loro agire organizzativo. Gli aspetti di questa trasformazione sono molteplici, ma ciò che si evidenzia è proprio il passaggio da una struttura organizzativa rigida, e soprattutto autosufficiente, a forme organizzative più snelle e con sistemi sempre più di *processo* e sempre meno strutturati.

L'elemento che più si evidenzia in questa trasformazione non è tanto la nuova configurazione dell'impresa, seppur importantissima, ma la grande potenzialità di relazione che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentono alle imprese, alla professionalità, ai territori e alle istituzioni, per sostenere sia le strategie di valorizzazione dei prodotti sia le strategie competitive nel mercato globale. È in questo senso che l'organizzazione aziendale va conosciuta non più come una struttura, ma come un *processo* in cui la valorizzazione della catena del valore dipende da più fattori dentro e fuori dall'azienda. In altre parole, mentre prima l'organizzazione aziendale (l'impresa taylor-fordista) poteva oggettivare il lavoro perché *riteneva* di poter essere indipendente dalla «attività intenzionalmente diretta» dei lavoratori e dalle capacità cognitive

di essi, secondo il vincolo delle procedure e delle prescrizioni del lavoro, oggi il sistema-impresa, per diversi fattori che qualificano la sua redditività (le tecnologie, il mercato, la qualità del prodotto, la competitività, il lavoro, il territorio) richiede, come sua prerogativa, un'attività di senso. Tale senso trova la particolarità nelle competenze delle persone e della singola persona nel proprio lavoro. Per questi motivi il lavoratore nel suo ruolo e nella sua prestazione (per i diversi ruoli e per le diverse prestazioni) assume una funzione (o tra le principali) per l'intero e articolato sistema organizzativo, per le sue capacità cognitive, per le sue estensioni interattive, e una formazione in grado di governare il *previsto* e l'*imprevisto* dell'organizzazione.

L'aspetto innovativo di questi processi ci porta in maniera diretta al ruolo del *linguaggio* nei processi di organizzazione. Un linguaggio delle competenze in grado di comprendere e aprirsi alla realtà del lavoro, alle sue caratteristiche, soprattutto alle possibili varianze che in essa possono manifestarsi.

### 3. Parole e non fatti

Gli aspetti che qualificano il mutamento organizzativo, oltre agli aspetti operativi della riorganizzazione, sono quelli relativi ai flussi comunicativi, alla comunicazione interpersonale, alla formazione e alla conoscenza del lavoratore, tutti aspetti fisiologici e organici al cambiamento. La loro importanza è determinata non tanto dalla loro maggiore prevalenza rispetto alle passate esperienze del lavoro, ma dagli effetti che essi ispirano, tanto da configurarsi come gli aspetti di maggior rilievo del cambiamento. L'informazione e la comunicazione interpersonale hanno due valori nel mutamento organizzativo. Il primo significato è riferito alla rete di comunicazione, il secondo è attribuito al processo decisionario.

Con la riduzione delle gerarchie, e con la conseguente responsabilità e autonomia del lavoratore, i sistemi organizzativi accentuano significativamente il ruolo della comunicazione. È una comunicazione interna ai processi, finalizzata alla *visione* e all'*esame* del processo di cambiamento. Il piano comunicativo riguarda l'apprendimento e le motivazioni attraverso l'informazione delle novità e dei motivi del nuovo progetto organizzativo, così come concerne lo strumento permanente per la costituzione di

una rete relazionale delle persone coinvolte nel mutamento. Quest'aspetto della comunicazione, nella versione di una rete relazionale formalmente (e informalmente) prevista dalla struttura, assume una differenza con la comunicazione informativa. Infatti, quest'ultima interessa la ragione del cambiamento e la sua socializzazione, assumendo come strumenti di attivazione e realizzazione la mobilitazione e l'adesione dei lavoratori ai contenuti del mutamento. La comunicazione formalmente (e informalmente) prevista è invece quella facoltà che apre un *confronto* tra i diversi ruoli professionali, come processo di scambio tra le conoscenze e come opportunità per la soluzione dei problemi organizzativi, mediante i vari punti di vista.

L'attuale mutamento organizzativo introduce una vera e propria capacità comunicativa che avvia aspetti del tutto insoliti nella tradizionale realtà produttiva, come il dialogo e l'ascolto nei loro significati di genere del dire e del parlare. Questa novità, se relazionata agli aspetti formali della struttura organizzativa, modifica la sequenza classica del processo decisionario. Difatti la proposizione, l'informazione, la decisione, l'attivazione, il controllo, non riguardano più unicamente gli alti livelli professionali, ma, pur sempre nella differenziazione della responsabilità, sono diffusi per tutto l'ambiente di lavoro. In conseguenza di ciò cambiano sia la dislocazione della decisione sia il suo significato, che contrariamente alla stretta considerazione efficientistica e tecnocratica si avvale di competenze prevalentemente cognitive. Rispetto a ciò si potrebbe affermare che l'*intenzionalità* come attività indirizzata nel lavoro o l'*interattività* come espressione diretta e riconosciuta delle persone nel processo lavorativo, così come l'*imprevedibilità* che in sé comporta l'attività produttiva, sono nel linguaggio delle competenze del singolo lavoratore e in esso possono essere comprese.

Siffatta collocazione di senso e lo stesso richiamo alle capacità cognitive del singolo lavoratore hanno criteri di base su cui le innovazioni fondano l'applicazione organizzativa. La regola prima consiste in un profondo ribaltamento del modo di concepire l'organizzazione delle attività che si svolgono all'interno dell'impresa: dalla funzione si passa al processo lavorativo. Questo passaggio comporta e trascina diversi mutamenti della prestazione lavorativa. Viene meno, infatti, l'aspettativa dell'efficienza sulle singole operazioni, per introdurre invece una produttività di flusso produttivo, in concomitanza cioè della regolarità del flusso, del

miglioramento della qualità intesa come riduzione degli errori di lavorazione e della risposta alle variazioni della domanda.

Tale rovesciamento porta a identificare il lavoro non più come mansione ma come attività, seguendo alcuni criteri innovativi che annunciano la stessa operosità e che si mostrano sia con la crescita e la flessibilità professionale (polivalenza, polifunzionalità) sia con il lavoro in gruppo e, più in generale, con la ri-personalizzazione del lavoro. Difatti la stessa produttività del lavoro, negli sviluppi appena indicati, si sposta su alcuni punti nevralgici dell'organizzazione del lavoro. Viene meno l'aspettativa dell'efficienza sulle singole operazioni, per introdurre invece una produttività di *flusso* secondo i processi aziendali, in concomitanza della regolarità del flusso, del miglioramento della qualità intesa come riduzione degli errori di lavorazione e della risposta alle variazioni della domanda. In questo quadro, oggi, nelle realtà produttive si manifesta in maniera generalizzata la relazione tra la partecipazione operaia, la singolarità del lavoratore e il linguaggio delle competenze.

#### 4. Conclusioni

Il flusso produttivo e del prodotto, così come oggi sono intesi, dipendono dalla cooperazione professionale delle persone e dagli atti linguistici che gli stessi mutamenti organizzativi impongono. Il silenzio delle vecchie organizzazioni taylor-fordiste è sostituito dal *saper* dire e dalle parole di senso, dal sapere e dall'esperienza degli operatori in fabbrica. È la materia prima che nelle diverse interazioni e dialoghi formali e informali risolve i problemi allacciati alla produttività e qualità in un reparto, in un'area, in un flusso. È una fonte del valore che comporta lo scambio d'informazioni, conoscenze e competenze tra le diverse professionalità di una linea o di un gruppo di lavoro, e ha come pratica diffusa, nelle aziende, riunioni periodiche sui problemi del flusso del prodotto, della qualità in cui sono coinvolti gli operatori d'impianto, di macchina, i responsabili di linea, di turno.

La partecipazione linguistica dei lavoratori, alle condizioni che il mutamento organizzativo dimostra nella sua applicazione ed efficienza, comporta il superamento e il riconoscimento di alcune questioni. Va superata la separazione tra la comprensione del problema che riguarda tutti

e la decisione di pochi relativa alla soluzione. Questo comporta nell'azione comunicativa la diminuzione della partecipazione dei lavoratori e del loro *valore* sia nella discussione sia nell'applicazione concreta delle soluzioni trovate sui problemi esaminati. Tale dato è la riduzione della qualità del «sistema di valore» di un'azienda, e va superata secondo una procedura istituzionalizzata di *co-decisione* tra le diverse persone che partecipano all'azione comunicativa. Una co-decisione che prevede la *riunificazione* della discussione con le scelte operative e della conoscenza con l'esecuzione tra le diverse professionalità.

La seconda questione riguarda il riconoscimento della persona nel lavoro come una persona dotata di diritti, provvista dell'esercizio della libertà nel lavoro, fornita di autonomia e di qualificazione professionale. Un riconoscimento, cioè, delle attitudini delle persone nel lavoro secondo il criterio della possibilità di scelta, senza «ostacoli di fatto» che possano pregiudicare e impedire la libertà attiva delle persone. In assenza di tali soluzioni l'attuale partecipazione operaia si potrebbe configurare come il tentativo di colonizzare non solo le braccia, ma la stessa anima dei lavoratori.

### Riferimenti bibliografici

I testi che proponiamo di seguito, seppur in sintesi, accompagnano nelle diverse implicazioni il mutamento organizzativo. Difatti l'organizzazione del lavoro, dalla metà del Novecento a oggi, ha mostrato la trasformazione del paradigma taylor-fordista negli attuali modelli *snelli*. In questi cambiamenti si fa evidente il passaggio da un lavoro impersonale a un lavoro sempre più personalizzato. La *personalizzazione* del lavoro, come fenomeno del mutamento organizzativo, può considerarsi la novità su cui fondare una nuova condizione della partecipazione operaia ai processi produttivi e decisionali delle aziende. A tale riguardo si segnalano i seguenti scritti:

- AA.VV. (2004), *Libertà, sviluppo, lavoro*, Milano, Bruno Mondadori.
- AA.VV. (2001), *Lessico post-fordista*, Milano, Feltrinelli.
- AA.VV. (1973), *Scienza e organizzazione del lavoro*, Roma, Editori Riuniti.
- Abbagnano N. (2005), *Storia della filosofia*, vol. 5, Milano, Tea.
- Arendt H. (1997), *Lavoro, opera, azione*, Verona, Ombre Corte.
- Arendt H. (1963), *Vita activa*, Milano, Bompiani.
- Berta G. (2006), *L'Italia delle fabbriche*, Bologna, Il Mulino.

- Bonazzi G. (1999), *Dire, fare, pensare*, Milano, Franco Angeli.
- Bonazzi G. (1995), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Dahrendorf R. (2003), *Libertà attiva*, Roma-Bari, Laterza.
- Dioguardi G. (2007), *Le imprese rete*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Farina F. (2012), *Catena del valore e modelli organizzativi*, in *Quaderni AE Agricoltura Alimentazione Economia Ecologia*, 1, Roma, Edizione Lariser-Ediesse.
- Farina F. (2008), *Della produttività, Discorso sulla qualità del lavoro*, Roma, Ediesse, II ed.
- Farina F. (2005), *Persona e lavoro*, Roma, Ediesse.
- Ferrarotti F. (1970), *Sindacato, industria, società*, Torino, Utet.
- Foucault M. (2003), *L'ermeneutica del soggetto*, Milano, Feltrinelli.
- Habermas J. (1971), *Teoria e prassi nella società tecnologica*, Bari, Laterza.
- Habermas J. (1970), *Conoscenza e interesse*, Bari, Laterza.
- Mayo E. (1969), *I problemi umani e sociopolitici della civiltà industriale*, Torino, Utet.
- Ricoeur P. (1977), *La persona*, Brescia, Morcelliana.
- Taylor F.W. (1968), *Organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas.
- Trentin B. (1997), *La città del lavoro*, Milano, Feltrinelli.
- Zingari G. (2005), *Speculum possibilitatis*, Milano, J. Book.