



Come cambia il lavoro tra crescente intraprendenza e nuove insoddisfazioni

Gian Carlo Cerruti*

Con la crisi del modello produttivo fordista, il classico tema delle trasformazioni del lavoro ha ricevuto una crescente attenzione dagli studi e dalle ricerche dei sociologi del lavoro e dell'organizzazione. Il lavoro è sempre in trasformazione, ma nell'ultimo lustro i cambiamenti di paradigma tecnologico, con l'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e dell'automazione flessibile, e quelli di paradigma organizzativo, soprattutto con la diffusione dei modelli della *learning organization* e della produzione snella, hanno generato nuove traiettorie di cambiamento del lavoro.

La crisi dello stato fiscale, prima, e i processi di globalizzazione, poi, hanno concorso alla destabilizzazione dei tradizionali assetti di welfare e di governo delle relazioni di lavoro, seppur con esiti diversi secondo le configurazioni istituzionali dei vari paesi. Si tratta di cambiamenti variegati, non univoci, che hanno investito sia la «situazione di lavoro» sia la «situazione di mercato» dei lavoratori, per usare le categorie analitiche di Goldthorpe (1980, 1982).

Serafino Negrelli, nel suo libro *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze del capitalismo globale*, affronta, con il piglio sicuro dell'assiduo e attento frequentatore della letteratura sull'argomento, un tema complesso e contraddittorio: complessità legata alla natura dei processi in corso e al loro carattere largamente indeterminato, contraddittorietà dovuta alla diversità di interpretazioni, spesso non compatibili tra loro, rintracciabile negli studi. Si tratta di una grande mole di ricerche di cui l'autore dà conto con un'esposizione chiara, equilibrata, senza rinunciare a esprimere le sue preferenze interpretative.

Una caratteristica molto positiva del testo è la combinazione della let-

* Gian Carlo Cerruti è docente di Sociologia dell'organizzazione e delle relazioni industriali nell'Università di Torino.

teratura qualitativa sulle trasformazioni in corso, in larga misura alimentata da studi di caso e da indagini su specifiche tematiche, studi peraltro insostituibili per cogliere il senso e le dinamiche dei cambiamenti attuali, con analisi condotte con approccio statistico: un felice intreccio, che consente di inserire gli eterogenei studi monografici in un contesto economico, sociale e organizzativo più ampio, cogliendo la reale rappresentatività sociale dei cambiamenti esaminati.

Il libro, scritto con stile appassionato ma controllato, peraltro di facile lettura, traccia un ampio affresco delle trasformazioni del lavoro nell'epoca della globalizzazione attraverso sei ben ordinati capitoli, cui si aggiungono le conclusioni. Il primo e il secondo capitolo, snelli e dal tono misuratamente polemico, affrontano il controverso tema del lavoro «rubato» dalla globalizzazione.

Secondo una vulgata molto diffusa nell'opinione pubblica, veicolata e amplificata da molti mezzi di comunicazione e dai partiti politici di orientamento conservatore (quando non reazionario), c'è uno spettro che si aggira per l'Europa e, più in generale, nei paesi avanzati dell'Occidente: non è quello del comunismo, ma della globalizzazione, potente quanto anonimo meccanismo in grado di spostare massicce dosi di posti di lavoro verso i paesi con un minor costo del lavoro, attirando da paesi arretrati, nel contempo, masse di immigrati pronti a occupare posti di lavoro accettando salari e tutele più bassi.

Negrelli non sottovaluta i riflessi negativi della globalizzazione sull'occupazione e sui salari, tuttavia sostiene che la perdita dei posti di lavoro sia dovuta più a processi di ristrutturazione industriale e di innovazione tecnologica che a delocalizzazioni, aggiungendo che tale perdita, almeno in parte, è compensata dallo sviluppo di posti di lavoro nell'area dei servizi e nelle attività industriali ad alto valore aggiunto. Egli ritiene che la globalizzazione, al di là della controversia sui suoi effetti quantitativi sull'occupazione, abbia innescato una potente spinta alla destabilizzazione dei sistemi di relazioni industriali, ancor più potente di quella suscitata dalle ristrutturazioni produttive e dalle innovazioni tecnologiche, con un mutamento dei rapporti di forza tra le parti sociali a svantaggio delle organizzazioni dei lavoratori.

Quanto alla crescita dei fenomeni migratori dai paesi meno sviluppati a quelli sviluppati dell'Europa mediterranea, egli segnala due novità: paesi nel passato caratterizzati da emigrazione, si sono trasformati in paesi che

accolgono immigrati; i tradizionali flussi di migranti maschili sono stati affiancati da analoghi flussi di donne, destinati ad alimentare fenomeni di segregazione occupazionale di genere. Riferendosi alla situazione italiana, l'autore discute e critica con nettezza la tesi secondo la quale gli immigrati ruberebbero il lavoro ai lavoratori locali: dati alla mano, egli argomenta che la crescita del numero di occupati immigrati non è la causa della decrescita del numero di occupati italiani, perché l'offerta di lavoro di lavoro straniero è «prevalentemente concentrata nelle qualifiche manuali, generalmente sostitutiva e non competitiva rispetto a quella italiana». Non solo, egli sostiene che senza questo apporto di forza lavoro straniera lo stesso sviluppo economico passato sarebbe stato a rischio.

L'autore rileva i limiti dell'interpretazione del modello economico *push-pull*, secondo la quale gli elementi di arretratezza dei paesi poco sviluppati spingerebbero le persone ad abbandonare il loro paese, mentre le condizioni economiche più vantaggiose dei paesi sviluppati le attirerebbero. Si tratterebbe di una spiegazione incapace di dar conto delle differenze di flussi migratori tra i paesi e delle motivazioni alla base delle scelte individuali di emigrare. Egli riprende la tesi che interpreta i processi migratori come fenomeni *embedded*: la propensione a emigrare e le traiettorie migratorie sarebbero in buona misura riconducibili alle reti sociali in cui è inserito l'immigrato, reti che legano paesi d'origine con paesi di destinazione e che definiscono la struttura dei costi e delle opportunità associata alle scelte individuali.

Nel terzo capitolo si discutono le cause delle trasformazioni del lavoro, al netto dei fenomeni migratori, prendendo esplicitamente le distanze da modelli esplicativi funzionalisti (i cambiamenti sono adeguamenti per ricreare un nuovo equilibrio sotto la pressione della globalizzazione e dell'innovazione tecnologica) oppure monocausali (i cambiamenti sono dovuti a un «motore primo»: la globalizzazione, oppure le tecnologie informatiche, oppure la flessibilità ecc.). La letteratura rintraccia, abbastanza concordemente, le cause del cambiamento in un intreccio di fattori tra loro più o meno correlati: i nuovi principi di razionalizzazione del modello produttivo giapponese (e delle sue varianti), i fenomeni di *outsourcing* e di *offshoring*, la diffusione di imprese-rete e di reti di impresa, le politiche manageriali di individualizzazione delle relazioni di lavoro.

La tesi dell'autore, suffragata da un'ampia gamma di studi, è che i risultati dei processi di ristrutturazione siano fortemente condizionati dai

contesti istituzionali in cui sono inseriti. In particolare, i casi di maggior successo sarebbero quelli in cui si sono sviluppati metodi di governance delle ristrutturazioni in chiave anticipatrice e con l'attivazione di metodi e strumenti di dialogo sociale, spesso condotto attraverso giochi negoziali locali tra management aziendale, sindacati e governi locali. Gli effetti positivi di questa impostazione, capace di attenuare gli effetti sociali negativi delle ristrutturazioni, sono rintracciabili in molti paesi europei, con esclusione dell'Inghilterra, che ha seguito un'impostazione di taglio liberista, sostanzialmente simile a quella degli Stati Uniti. Peraltro, l'autore ripropone al lettore proprio l'analisi del «caso americano» condotta da Lester e Piore (2004) per spiegare l'ininterrotta espansione economica di quel paese negli anni novanta. La cause non risiederebbero tanto negli spiriti animali dell'imprenditoria americana e nella diffusa competitività di mercato, neppure nelle drastiche ristrutturazioni delle grandi *corporations*, quanto nelle capacità creative nel generare nuovi prodotti, individuare nuovi clienti, promuovere nuovi modelli produttivi, capacità dovute a una peculiare combinazione di imprese, università, centri di ricerca, dotazioni territoriali. Si tratta di un mix che trova nel forte sviluppo del capitale umano il suo elemento catalizzatore.

Nel discutere gli effetti della globalizzazione sul sistema di regolazione del lavoro Negrelli riprende l'analisi di Crouch e Streeck (1997), secondo la quale le trasformazioni si muoverebbe lungo le dimensioni del decentramento dei sistemi di relazioni industriali e della contrattazione, della deregolazione, mediante la quale si sostituiscono progressivamente le regole legislative e contrattuali con le regole di funzionamento del mercato, della disorganizzazione sociale derivante dall'indebolimento dei sindacati.

Il quarto capitolo denuncia sin dal titolo una tesi cui l'autore si richiama e che rappresenta la cifra dell'intero libro: siamo di fronte al passaggio «dal “saper fare” cose al “saper essere” creativi nel lavoro». La «grande trasformazione» dei contenuti del lavoro sarebbe rappresentata dalla tendenza del capitalismo attuale a far prevalere la dimensione del «saper essere» su quella del «saper fare», in ragione della crescita della capacità dei lavoratori a tre livelli: a livello delle capacità relazionali, della cooperazione reciproca e del lavoro di gruppo, e dell'intraprendenza, cioè dell'autonomia individuale. Questa tendenza si manifesterebbe con intensità ed estensione diverse secondo i paesi e il tipo di impresa. L'altra faccia di questo cambiamento è il diffondersi della presenza del «lavoratore in re-

te», cioè di un lavoratore che svolge una forte attività di interazione sia all'interno dell'unità organizzativa cui appartiene sia con organizzazioni e ambienti esterni.

L'attività relazionale e la prevalenza delle capacità cognitive su quelle manuali sono il cuore, dunque, del nuovo modo di lavorare. Negrelli costruisce la sua argomentazione utilizzando una ricca messe di dati statistici, derivanti sia da grandi inchieste quantitative condotte in vari paesi occidentali sia da rilevazioni statistiche nazionali, nelle quali si evidenzerebbero, accanto a un inoppugnabile aumento del livello di istruzione delle forze di lavoro, un aumento sia delle capacità cognitive dei lavoratori tramite la formazione sul lavoro sia dell'agire creativo nell'esercizio del ruolo lavorativo. Anzi, la classe dei lavoratori «creativi» ammonterebbe ormai a circa il 30 per cento delle forze di lavoro degli Stati Uniti, quota superiore a quella della classe operaia tradizionale (situazione analoga si rintraccerebbe in Europa).

I dati sui 27 paesi dell'Unione Europea sull'aumento del peso dei lavoratori non manuali mediamente qualificati delle professioni tecniche e sulla progressiva crescita dei lavoratori non manuali altamente qualificati, nonché quelli sulla stabilità o lieve diminuzione dei lavoratori manuali, vengono interpretati come evidenze empiriche a sostegno della tesi di una crescente qualificazione e intellettualizzazione del lavoro, mentre l'analisi comparativa dei dati tra i paesi conduce all'interessante conclusione che la varietà europea dei capitalismi, in particolare dei loro assetti istituzionali, può influire significativamente sulla qualità del lavoro e sulla struttura per qualifiche delle forze di lavoro.

Negrelli insiste molto e a lungo sull'elemento relazionale del lavoro, in quanto correlato positivamente con lo sviluppo sia delle qualità cognitive sia delle doti creative del lavoratore. Le variabili strutturali che favoriscono questo processo vengono rintracciate nel già citato aumento del livello di istruzione e nella crescente terziarizzazione dell'economia. Lo sviluppo della società dei servizi, proprio perché porta con sé un'accresciuta importanza delle capacità relazionali, incide positivamente sulla qualità del lavoro. Forse, qui l'autore avrebbe potuto dedicare maggiore spazio alle tendenze contraddittorie che accompagnano il diffondersi dei processi di terziarizzazione, i quali portano con sé anche un aumento di lavori terziarizzati che sono, nel contempo, a bassa qualificazione e ad alta intensità relazionale, come, ad esempio, il lavoro dei call center, di

badanza, di sorveglianza, di vendita nella grande distribuzione organizzata. Non sempre un aumento dei compiti relazionali si accompagna a compiti qualificati, dandosi anche il caso di attività relazionali ad alta costrittività organizzativa, come peraltro l'autore segnala nell'ultimo capitolo del libro.

Nel testo si sostiene che la crescita delle capacità relazionali sia trainata anche dalla diffusione del lavoro di gruppo nelle aziende post-fordiste, la cui organizzazione si ispira al modello della *lean production*. Gli effetti virtuosi sulla qualità del lavoro di gruppo vengono molto sottolineati, tanto che viene affermato che le pratiche del lavoro di gruppo comportano per i partecipanti una crescita sociale che «favorisce un arricchimento complessivo del capitale umano», in termini sia di sviluppo delle doti cognitive e relazionali sia di specifiche capacità innovative e creative. Forse sarebbe stato utile, per meglio comprendere le caratteristiche e le conseguenze del lavoro di gruppo, distinguere tra diversi tipi di lavori di gruppo: accanto ai gruppi autonomi vi sono i gruppi eterodiretti (e tra le due polarità, una certa varietà di tipi intermedi), in cui il contenuto del lavoro è altamente prescritto e gli spazi di autonomia molto ridotti. Si tratta di una modalità di lavoro che sembra tipica proprio delle organizzazioni industriali ispirate alla *lean production* (che ricorrono, peraltro, anche all'utilizzo di gruppi autonomi), paradigma emergente nelle medie e grandi imprese industriali.

L'analisi della crescente intraprendenza individuale nel lavoro ne individua le cause nello sviluppo dell'autonomia e della responsabilità, cresciute a tal punto da essere considerate dall'autore tra i più rilevanti contenuti del lavoro dipendente, al quale verrebbe chiesta la stessa intraprendenza che contrassegna il lavoro indipendente. In questa prospettiva l'autonomia e la responsabilità tenderanno a crescere insieme allo sviluppo del capitale sociale e delle capacità relazionali dei lavoratori. Anche in questo caso, sarebbe stato utile osservare che autonomia e responsabilità sono due dimensioni autonome del lavoro che possono avere andamenti non correlati, anzi alle volte contraddittori: se la responsabilità cresce più che proporzionalmente rispetto all'autonomia, come spesso accade in molti lavori organizzati con le tecniche del *management by stress*, la qualità del lavoro ne scapita perché, tra gli altri effetti, si riduce la possibilità del lavoratore di controllare il proprio lavoro.

Il quinto capitolo è dedicato all'analisi dei processi di erosione dello

status occupazionale. Il punto di partenza di Negrelli è la constatazione che, dopo aver argomentato a sostegno dell'ipotesi che il lavoro diventa, in generale ma con le dovute differenze, più qualificato, autonomo, responsabile, relazionale e complesso, molteplici indagini sulla soddisfazione e sulla percezione dei lavoratori delle loro condizioni di lavoro esprimono valutazioni di segno contrario o, in ogni caso, disallineate con i supposti cambiamenti strutturali del lavoro. Certo l'insoddisfazione è più elevata in alcune categorie di lavoratori rispetto ad altre, ma la tendenza registrata è abbastanza generalizzata.

A giudizio dell'autore la principale causa di questa insoddisfazione è il progressivo processo di erosione dello status occupazionale, cioè, in prima battuta, la crescente precarietà del rapporto di lavoro, l'inadeguato livello dei salari, le insufficienti prospettive di carriera. L'autore indaga a lungo e in modo assai interessante questo fenomeno. Il lavoro richiede più creatività e intraprendenza, però non è sufficientemente riconosciuto dal contratto di lavoro e dal livello retributivo. La richiesta di relazionalità del lavoro aumenta, ma non viene adeguatamente valorizzata in termini professionali e salariali, e spesso è puramente fittizia, una mera messa in scena per realizzare un maggior controllo sul lavoratore. Le decantate autonomia e responsabilità sono spesso invocate dal datore di lavoro per trasformare un contratto di lavoro dipendente tutelato in un precario contratto di lavoro autonomo «economicamente dipendente».

Ripercorrendo, seppur sinteticamente, la storia del rapporto tra status e contratto nello sviluppo delle moderne economie capitalistiche e del movimento sindacale, Negrelli osserva che i due termini si sono rafforzati a vicenda nel corso del tempo, sino a giungere a un modello di status occupazionale uniforme e contrattato, in grado di fondare una condizione di cittadinanza industriale per i lavoratori salariati. Questa condizione, a partire dagli anni ottanta, entra progressivamente in crisi e si trasforma in direzione di un orizzonte sociale contrassegnato da una molteplicità di condizioni contrattuali e occupazionali, da una complessa e forte segmentazione sociale, da una crescente incertezza e precarietà del lavoro. Le donne entrano più del passato nelle file degli occupati, nel contempo le disuguaglianze di genere nel lavoro non solo non si attenuano, ma si acuiscono. Il part time involontario, i salari relativamente più bassi di quelli degli uomini, il forte coinvolgimento in contratti precari e spesso di finto lavoro autonomo hanno accompagnato il disegno del nuovo sta-

tus occupazionale delle donne. In generale, il cambiamento sembra andare nella direzione di un crescente trasferimento dei rischi dell'impresa e dell'occupazione dai datori di lavoro ai lavoratori.

L'ultimo capitolo affronta la questione dei mutamenti nelle condizioni di lavoro attraverso un'ampia e approfondita ricognizione dei principali contributi sull'argomento, soffermandosi soprattutto sugli studi dell'Ocse, basati su un ricco set di indicatori statistici, sui risultati sia delle grandi e ripetute inchieste European Working Conditions Surveys (Ewcs) sia delle indagini quantitative condotte in chiave comparativa nei paesi europei dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound). Sul piano metodologico viene affermata, molto opportunamente, la necessità di distinguere negli studi la dimensione oggettiva del lavoro, cioè le variabili che specificano la qualità del lavoro, dalla dimensione soggettiva, rappresentata dal grado di soddisfazione percepito dai lavoratori. L'autore osserva, sin dall'inizio della sua analisi, che l'insoddisfazione del lavoro cresce non solo per l'instabilità occupazionale, ma anche per le condizioni di lavoro sempre meno favorevoli sotto il profilo fisico, mentale, del trattamento economico, dell'orario, della conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi della vita e, più in generale, della qualità stessa delle prestazioni di lavoro.

Nei paesi europei i cambiamenti nella struttura occupazionale sembrano contrassegnati da una forte polarizzazione: vi è una tendenza di portata minore all'*upgrading* della qualità del lavoro, accompagnata da una tendenza di portata maggiore al *downgrading*, con una riduzione delle situazioni intermedie. A livello dell'ambiente di lavoro non si evidenzia, in generale, un peggioramento dei fattori di rischio per la salute dei lavoratori, ma neppure un miglioramento, mentre aumenta in modo diffuso lo stress da lavoro.

Riguardo alla dimensione più soggettiva del lavoro si registra una tendenza a una minore soddisfazione del lavoro, avviatasi ben prima dell'esplosione della crisi economica nel 2008, che interessa tanto gli Stati Uniti quanto l'Unione Europea, con significative differenze tra i vari paesi, con l'Italia ai livelli più bassi della graduatoria. In generale sembra esservi una correlazione forte e positiva tra qualità del lavoro e grado di soddisfazione, il che renderebbe spiegabile come mai si rintraccino più elevati livelli di soddisfazione sia nei paesi a «capitalismo inclusivo» (come la Germania e i paesi nordici), dove la precarietà occupazionale è più contenuta,

sia nei paesi a economia liberale (come gli Stati Uniti e l'Inghilterra), dove l'erosione dello status occupazionale ha inciso più profondamente.

La ragione sta nel fatto che in questi paesi, pur appartenenti a differenti modelli di capitalismo, è aumentato il livello della qualità del lavoro, cioè, secondo l'idea centrale del libro, si è sviluppata in modo comparativamente più marcata la dimensione del «saper essere». L'accrescimento veramente inquietante negli ultimi trent'anni delle disparità di reddito, in particolare di quelle retributive, è acutamente interpretato come un progressivo dissolvimento del «patto fordista basato sul rapporto "equo" tra produttività e paga oraria». La soddisfazione per il livello salariale è maggiore sia nei paesi a «capitalismo inclusivo» sia in quelli a economia di mercato tra i lavoratori con un livello di qualificazione medio e alto, così come accade per le condizioni di lavoro.

Riprendendo i dati dell'indagine Ewcs su 27 paesi europei, Negrelli osserva che nella percezione dei lavoratori il grado di esposizione al rischio per la salute è rimasto invariato nel corso degli ultimi vent'anni e, soprattutto, che sono proprio le variabili che aumentano il grado di autonomia relazionale ad accrescere contemporaneamente la costrittività del lavoro, tanto che si può parlare di «autonomia costrittiva». La tensione tra autonomia e costrizione, dunque, sembra essere un tratto distintivo della moderna condizione del lavoro post-fordista.

In conclusione, l'autore ritiene che la spiegazione della diversa intensità con cui procede nei paesi sviluppati occidentali la principale trasformazione del lavoro, quella dalla dimensione del saper fare a quella del saper essere, non possa essere ricercata esclusivamente nei caratteri dei diversi modelli di capitalismo (inclusivo, di mercato, mediterraneo ed ex socialista) e dei loro meccanismi istituzionali di regolazione del lavoro, piuttosto in una combinazione tra tali caratteri e le metamorfosi endogene dei sistemi produttivi.

Il libro consegna al lettore un problema analitico tuttora aperto, ossia come interpretare in un modello esplicativo unificato trasformazioni del lavoro che appaiono contraddittorie: aumenta l'autonomia, ma anche la costrittività; si alleggerisce lo sforzo fisico, ma aumenta la «densità» del lavoro; il lavoro diventa più interessante, ma più precario; aumenta l'attività relazionale, ma anche il potere di controllo sul lavoratore; aumenta il decentramento della micro regolazione del lavoro, ma aumenta anche il controllo centralizzato sulle prestazioni di lavoro. Forse per cercare di

venire a capo delle difficoltà concettuali nell'interpretare la geografia degli «ossimori sociali» che punteggiano la mappa del post-fordismo occorre abbandonare il tradizionale modo di pensare le dicotomie, in base al quale un termine rappresenta il polo opposto dell'altro, lungo una medesima traiettoria. Invece, ciascun termine può essere concepito come una dimensione autonoma, i cui valori oscillano tra assenza e massima presenza, ed è condizione di esistenza del suo opposto.

Negrelli, attraverso un esame penetrante e molto ampio della letteratura in questione, traccia una carta geografica particolareggiata delle trasformazioni in corso e dei problemi interpretativi che vi si connettono, carta che aiuta non solo il giovane studioso, ma anche quello carico di esperienza, a orientarsi nel complicato mondo del lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Crouch C., Streeck W. (a cura di) (1997), *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity*, Londra, Sage.
- Goldthorpe J.H. (1982), *On the Service Class. Its Formation and Future*, in Giddens A., Mackenzie G. (a cura di), *Classes and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Goldthorpe J.H. (1980), *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain*, Oxford, Clarendon Press.
- Lester R.K., Piore M.J. (2004), *Innovation. The Missing Dimension*, Cambridge, Harvard University Press.
- Negrelli S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro. Modelli e tendenze del capitalismo globale*, Roma-Bari, Laterza.