

TEMA

Lavoro e contrattazione nell'era digitale

Organizzazione della produzione e organizzazione del lavoro tra cambiamento enfatizzato e contrattazione possibile

Fabrizio Pirro*

Introduzione

Retoriche politiche, nazionali e sovranazionali, stanno enfatizzando negli ultimi anni la positività dei cambiamenti tecnologici futuri che a loro dire interesseranno il mondo del lavoro. Per chi si farà trovare pronto sono garantite opportunità e vantaggi. Molto meno ci si sofferma invece sui caratteri dei lavori attuali, già in parte interessati dalla diffusività delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Mentre i lavori a venire restano ancora tali e le tante previsioni a disposizione possono solo abbozzare ipotesi su quanto accadrà, quelli in corso già costituiscono il presente. Che caratteristiche presentano? La loro novità in termini di condizioni e di contenuto è supposta o è reale? Il modo di produrre e il modo di lavorare stanno cambiando o sono cambiati? Quale ruolo ha o può giocare la contrattazione in questo scenario?

1. Il tema: i modelli produttivi

Per inquadrare la questione richiamiamo rapidamente due contributi. Il primo è del 1934, a firma di Antonio Gramsci. Nel quaderno dalla prigionia, intitolato dallo stesso autore *Americanismo e fordismo*, egli adotta la distinzione tra *modo di produrre* e *modo di lavorare*. Non sappiamo se si tratta della prima volta che ciò viene fatto, ma di certo è una distinzione cruciale. E, come vedremo, non è un caso che questa emerga affrontando il modello taylor-fordista, definito, appunto, come «una forma [...] di produzione e di modo di lavorare» (Gramsci 1934, p. 2140).

* Fabrizio Pirro è docente di Sociologia del lavoro e di Sociologia dei processi produttivi presso l'Università Sapienza di Roma.

Il secondo contributo è del 1955 – pubblicato nel 1962 – ed è a firma di Raymond Aron. Nella quinta lezione del suo ciclo di diciotto lezioni sulla società industriale tenuto alla Sorbona nell'anno accademico 1955-56 l'autore analizza i caratteri di quella che chiama «economia industriale» e tra questi indica «un modo originale di divisione del lavoro». Questa, viene specificato, «comporta non solo la divisione del lavoro, che è esistita in tutte le società, tra i diversi settori dell'economia, contadini, commercianti e artigiani, ma un tipo di divisione all'interno dell'azienda, una divisione tecnologica del lavoro» (Aron 1962, p. 98).

L'originalità evidenziata, tenendo conto di entrambi i riferimenti, è nella definizione e nell'integrazione dei compiti del lavoro, che, qui la novità, sono vincolati e conseguenti alla definizione del processo complessivo, nel quale il lavoro diventa complementare e non è più centrale. Il sistema socio-tecnico non ruota più «dal basso» intorno al lavoro come nell'artigianato medioevale, ma viene progettato «dall'alto» del processo (del modo di produzione) e la definizione dei compiti (del modo di lavorare) e del loro coordinamento (l'organizzazione del lavoro) è successiva. Questo, in sintesi, il nuovo assetto, evidenziato nella crescente centralità che acquisisce il processo organizzativo con l'affermarsi del rapporto di lavoro salariato¹.

Quest'ultimo impone il tempo come unità di misura e lo scambio di mercato come logica di azione, portando a plasmare così i modi di erogazione dell'attività lavorativa. Non è certo una cosa recente la pratica di attribuire compiti diversi a quanti partecipano allo svolgimento di una attività comune, anche complessa. Ad esempio c'era sicuramente una specializzazione dei compiti già cinquemila anni fa nell'edificazione delle piramidi egizie, duemila anni fa tra chi alzava monumenti a Roma, mille anni fa tra chi innalzava cattedrali in Europa o cinque secoli fa tra chi costruiva navi nell'arsenale di Venezia. Il cambiamento avvenuto non è dunque nell'attribuzione di compiti diversi quanto piuttosto nell'*attenzione crescente e sistematica alla loro definizione e alla loro integrazione*, nello spazio e nel tempo.

Può apparire fuorviante partire da così lontano. A parte il fatto che in realtà così tanto indietro nel tempo non è, visto che stiamo trattando di

¹ Forse il primo a rendersi conto di questo cambiamento è stato Adam Smith con la sua famosa descrizione delle diciotto fasi per la produzione degli spilli (Smith 1776, vol. I, pp. 6-7).

cambiamenti avvenuti in maniera significativa solo nell'ultimo secolo e mezzo e che hanno modificato prassi millenarie. Ma soprattutto va sottolineato che impostare in questo modo la questione ci permette di evidenziare onde lunghe e onde corte dei cambiamenti sui luoghi di lavoro, dove le prime, quelle legate all'*organizzazione*, sono quelle più significative e le seconde, quelle legate all'*erogazione*, si presentano solo come modalità di uno stesso modello piuttosto che come espressione di un nuovo assetto. Sono le prime a incidere in maniera strutturale sulle attività produttive e di conseguenza sulla qualità della vita individuale e collettiva. Sono più difficili da cogliere ma non per questo meno rilevanti nelle conseguenze. Si tesse con il telaio dal neolitico ma i cambiamenti più significativi non sono quelli più evidenti legati alle innovazioni tecnologiche quanto piuttosto quelli connessi alla trasformazione di un compito finalizzato all'autoconsumo in una mansione finalizzata al profitto per soggetti diversi da quelli che la svolgono in cambio di una retribuzione.

Fare ciò ci torna utile per meglio connotare i cambiamenti in corso, tenendo quindi distinti i cambiamenti nell'erogazione del lavoro da quelli nell'organizzazione del lavoro. Nel modo di produzione e consumo capitalistico i primi sono sempre stati presenti e sono avvenuti a un ritmo incessante già a partire dalla produzione tessile durante la rivoluzione industriale di fine Settecento². I secondi hanno seguito invece un'onda molto più lunga e sono probabilmente in numero inferiore alle dita di una mano. Vediamoli rapidamente, per passare poi all'oggi.

Come si diceva, non è un caso che Gramsci introduca la sua distinzione trattando del modello produttivo taylor-fordista. È con l'adozione e con la diffusione di questo modello che il modo di produrre diviene oggetto sistematico di attenzione, imponendosi esplicitamente come traino del modo di lavorare. Per tutto il secolo precedente nelle imprese si era agito soprattutto per consolidare abitudini e gerarchie nuove (Bendix 1956; Smelser 1959). L'attenzione all'organizzazione cresce nell'ultimo quarto del Novecento, quando le imprese industriali cominciano a operare su un mercato più vasto. Come è noto sarà il movimento dello *Scientific management* a sistematizzare il problema e a proporre soluzioni (Nelson 1980). Figura rappresentativa di tutto il movimento diventerà Frederick Taylor,

² Il lavoro di David Landes (1969) rimane insuperato per ricostruire l'importanza delle tante e continue innovazioni, non solo nel settore tessile.

anche in conseguenza dell'indagine parlamentare avviata dopo i conflitti seguiti all'adozione dei nuovi «sistemi» (Special to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management 1912).

La proposta di Taylor si basava, ridotta all'osso, su due principi: 1) individuare e tenere distinti i compiti decisionali da quelli esecutivi facendoli svolgere da soggetti diversi; 2) disegnare le mansioni in maniera astratta, la migliore possibile, e poi trovare le persone adatte a svolgerli, alle quali veniva insegnato il nuovo compito. L'obiettivo che si persegue con questo approccio è quello di rendere il più possibile prevedibile, e in questo modo gestibile, l'attività delle imprese, riducendo sistematicamente l'autonomia nell'esecuzione. Darà un senso a questo approccio lo sviluppo del modo di produzione fordista che, basato sulla standardizzazione dei prodotti e sulla grande serie, diverrà il binario lungo il quale si concretizzerà l'organizzazione del lavoro. Il suo simbolo sarà la catena di montaggio: compiti semplici svolti in maniera routinaria a un ritmo estraneo agli esecutori stabilito dai decisori. Il luogo della sua massima manifestazione sarà lo stabilimento di River Rouge alla periferia di Detroit, che, terminato nel 1928, arriverà a occupare ottantamila dipendenti. Qui l'obiettivo organizzativo è al massimo della sua manifestazione, con un sistema tecnico che sincronizza alla produzione un tempo reso collettivo, in base al quale ogni azione è predefinita e catalogata. Il tempo dell'intera struttura è dato da una tecnologia che vuole essere intenzionalmente impersonale, con pretese di oggettività, e che quindi risulterà (volutamente) incapace di rispettare i tempi e i modi individuali, che anzi verranno programmaticamente spersonalizzati e unificati³.

La diffusione dei principi taylor-fordisti, basati sul modo di produrre in grande serie, incontra ovviamente un chiaro limite nelle dimensioni delle aziende e la sua diffusione reale è dunque limitata, specialmente in paesi come il nostro con un numero molto elevato di piccole imprese. Tuttavia costituisce per *tutte* le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione o dal loro settore produttivo, il modello di riferimento. La pratica di pianificare le attività e di progettare partendo da questo punto fermo la macchina organizzativa diventa d'ora in poi sinonimo del «fare impresa».

Chi non si adegua a questa logica si sente comunque in dovere di giusti-

³ Per una sintesi del modello taylor-fordista cfr. Hounshell 1984.

ficare, in base alle sue dimensioni aziendali o a quelle del mercato nel quale opera, l'assenza di ciò.

Questa combinazione tra modo di produrre e modo di lavorare, basata, ripetiamo, sulla grande serie e su compiti monovalenti semplici e standardizzati senza autonomia – in sintesi, sulla *quantità* –, manifesta evidenti limiti in concomitanza della crisi petrolifera dei primi anni settanta. Ciò che era stato edificato per dare rigore e prevedibilità vede virare la declinazione dei suoi principi verso la rigidità e la ridondanza.

Comincia così a essere disegnato negli anni cinquanta del Novecento in Giappone – ma diviene evidente solo dalla metà degli anni settanta – un modello diverso che sembra rispondere meglio alle nuove esigenze di un mercato più diversificato e maggiormente attento ai costi. Negli anni ottanta è evidente che le aziende che lo adottano riescono ad essere molto più competitive di quelle con modelli taylor-fordisti. Si parlerà così di «modello giapponese», e più nello specifico di «modello Toyota», per trovare un *pendant* al «modello Ford»⁴. La figura di maggior spicco nello sviluppo e nella proposizione del nuovo modello sarà quella di Taiichi Ōno, ingegnere come Taylor e Ford, che, con l'obiettivo da lui dichiarato di «ottenere l'abbassamento dei costi producendo molti modelli in un numero limitato di esemplari» (Ōno 1978, p. 4), inizia a disegnarlo non con l'intenzione di essere alternativo al modello taylor-fordista quanto piuttosto con quella di adattarlo alle proprie esigenze, spostando progressivamente l'attenzione dalla *quantità* alla *qualità*. Alla fine del percorso, però, lo scostamento dal taylor-fordismo sarà tale che l'esito si presenta sostanzialmente come un nuovo modello, basato sulla produzione di piccole serie e su una organizzazione del lavoro incentrata sulla polivalenza, quindi su più ampi margini di autonomia di chi lavora rispetto al taylor-fordismo dal cui maggiore coinvolgimento ci si aspetta di ottenere una più alta qualità dei prodotti.

Aris Accornero, trattando dei cambiamenti nei contenuti del lavoro, così li riassume: «a) i compiti vengono ampliati, arricchiti e de-routinizati; b) vengono progettate mansioni de-specializzate o «poli-funzionali»; c) viene incoraggiata un'organizzazione per gruppi (i *teamwork*); d) le catene gerarchiche vengono accorciate e sfoltite; e) i ruoli organizzativi vengono «fluidificati», e a volte ne escono anche depotenziati; f) viene data

⁴ Per una breve rassegna storica sul recepimento del modello cfr. Bonazzi 1992.

minore importanza all'elemento di *skill*, per cui il lavoro diventa – come si dice – meno *job-based* e più *competency-based*» (Accornero 1997, pp. 110-111). Ōno arriva però alle sue scelte non per migliorare la qualità del lavoro ma solo ed esclusivamente, da ingegnere, per raggiungere il suo obiettivo di una produzione capace di ottenere mercato grazie alla migliore qualità dei prodotti. Non rientra insomma nella sua azione l'intento di intervenire sulla qualità del lavoro legata alle singole mansioni⁵.

Tra la fine del Novecento e il primo decennio del Duemila vengono poi prospettati ulteriori modelli, ma questi visti all'opera scorrono ancora tutti nell'alveo dei principi di fondo del modello giapponese, dai quali non si discostano. È il caso della *lean production* (o *produzione snella*) e del *world class manufacturing*⁶. Anche in relazione al modello giapponese non intendiamo dire che tutte le aziende di produzione o di servizi, siano esse piccole o grandi, lo adottano. Piuttosto vogliamo dire che i suoi caratteri vengono presi come riferimento e oggi nessuna impresa proporrebbe il suo operato senza dichiarare un'attenzione alla qualità e alla rilevanza della sua forza lavoro per ottenerla. Altro è poi il dato reale. Ma è proprio questo aspetto che fa attribuire a questi approcci il carattere di «modello».

In sostanza, quindi, nell'ultimo secolo e mezzo abbiamo visto avvicinarsi due modelli produttivi. E va tenuto comunque presente che il secondo non ha automaticamente e totalmente soppiantato il primo e che ne costituisce poi più un adeguamento funzionale che un'alternativa radicale⁷.

⁵ Per una sintesi dei caratteri del modello si rimanda a quanto hanno scritto i due artefici principali, Taiichi Ōno e Yasuhiro Monden (cfr. Ōno 1978; Monden 1983), e a Benjamin Coriat, uno tra i principali analisti (cfr. Coriat 1991). Sul passaggio dalla «quantità» alla «qualità» ci permettiamo di rimandare a Pirro 2015.

⁶ Per la *lean production* cfr. Womack, Jones, Roos 1990. Per il *world class manufacturing* cfr. Schoenberger 1986. La sostanziale continuità con il modello giapponese è evidente nella declinazione italiana in Fiat di questi approcci. Per la produzione snella cfr. Bonazzi 1993; per il Wcm cfr. Fortunato 2008.

⁷ Tra la metà degli anni cinquanta e la metà degli anni settanta ha avuto vita breve un terzo modello, che potremmo definire «della umanizzazione». Sviluppato con l'intento di intervenire sul carattere spersonalizzante delle mansioni tayloriste, ha avanzato proposte incentrate sulla loro riprogettazione. Agendo solo sul modo di lavorare, senza nessun cambiamento in quello di produrre e non facendo ottenere significativi aumenti nella produttività, ha avuto scarsa e breve diffusione. Per una sintesi ci permettiamo di rimandare a Pirro 1999.

2. Gli sviluppi attuali

Una letteratura crescente sta vaticinando negli ultimi anni cambiamenti tecnologici epocali nel mondo del lavoro, dei quali vengono decantate soprattutto le positività e per i quali si chiede di prepararsi in tutta fretta. Come esempi si possono citare il *pamphlet* pluricitato di Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee (2014) o per l'Italia la ricerca predittiva con metodo Delphi curata da Domenico De Masi per il Movimento 5 Stelle (De Masi 2017). Ma mentre attendiamo l'avverarsi di queste previsioni, cosa sta accadendo, *oggi*, sui luoghi di lavoro, manifatturieri e non, con l'informatizzazione crescente? Siamo di fronte a un nuovo modello o siamo ancora nella stessa cornice?

Cominciamo col dire che per provare a dare una risposta a queste questioni l'analisi dei cambiamenti deve andare necessariamente oltre il cronachismo dominante, evitando cioè la mera descrizione della dimensione esteriore dei lavori. Non basta l'utilizzo sul lavoro dello smartphone o del bracciale-smartphone o del tablet o della stampante 3D o l'introduzione di robot, per certificare novità e miglioramenti. Andrebbe piuttosto spiegato il ruolo svolto da questi strumenti nel connotare il modo di lavorare.

Così come è stato per la diffusione di altre tecnologie, anche per quelle informatiche ci troviamo di fronte a due diversi ordini di questioni, rese ancora più cogenti dall'estrema pervasività di queste tecnologie. Un ordine di questioni di carattere *quantitativo*, relativo al numero dei posti di lavoro coinvolti a vario modo nel cambiamento, e un altro ordine di questioni di carattere *qualitativo*, relativo a quali posti di lavoro in particolare.

Come sempre accade, la questione quantitativa vede schierati da una parte i pessimisti, che vedono nel breve periodo riduzioni significative del numero degli occupati, e dall'altra gli ottimisti, che immaginano riequilibri nel lungo periodo. Per la complessità dei fenomeni non disponiamo di dati reali ma, per entrambe le posizioni, di stime. Un esempio delle posizioni pessimiste ce lo fornisce uno studio di Carl Frey e di Michael Osborne sulla probabilità che avrebbero 702 occupazioni statunitensi di essere «computerizzate». Gli autori le raggruppano a seconda del livello di probabilità ottenuto, definito come basso, medio e alto. Quelle dell'ultimo gruppo costituirebbero la maggioranza con il 47 per cento dei casi (Frey, Osborne 2013). Ottimismo traspare invece dai dati dell'indagine coordinata da Dieter Spath sul «futuro del lavoro industriale nei prossimi

cinque anni» su un campione di 661 imprenditori. Quelli che hanno definito «importante» o «molto importante» il ruolo del lavoro umano ammontano a quasi il 97 per cento (Spath 2013).

La questione qualitativa può essere posta a due livelli, che possiamo definire rispettivamente *macro* e *micro*. Il primo analizza i fenomeni a un livello più aggregato, mentre il secondo riguarda le applicazioni concrete. Relativamente al livello macro Hartmut Hirsch-Kreinsen ha proposto una sistemazione efficace della letteratura individuando tra le numerose posizioni due poli estremi: quello del *miglioramento delle qualificazioni* (*upgrading of qualifications*) e quello della *polarizzazione delle qualificazioni* (*polarization of qualifications*) (Hirsch-Kreinsen 2016, pp. 5-7). Le posizioni del primo polo vedono un miglioramento diffuso delle mansioni con l'introduzione delle tecnologie informatiche, rese tutte comunque più «intellettuali» e meno «manuali» per il numero crescente di informazioni messe a disposizione. Un esempio tipico di queste posizioni è il lavoro di Shoshana Zuboff, in particolare il suo *The Age of the Smart Machine* (1988). Le posizioni del secondo polo vedono invece una netta dicotomizzazione tra i lavori, che diventano o altamente qualificati o molto poco qualificati. Questa dicotomia, ottenuta utilizzando serie storiche, sarebbe frutto della combinazione di due processi: alla crescita quantitativa delle mansioni ai due estremi si somma lo svuotamento delle posizioni intermedie, soprattutto quelle di vendita e di amministrazione. Un esempio di questa lettura dei fenomeni ci viene dai diversi studi di Maarten Goos, il più recente sui paesi Ocse (Goos, Konings, Rademakers 2016).

Altra cosa la questione micro, vale dire quali evidenze abbiamo da studi sul campo sull'applicazione delle tecnologie informatiche. Se in tutti i casi ogni tecnologia non è mai di per sé «buona» o «cattiva» ma dipende dall'impiego che se ne fa, in quello delle tecnologie informatiche ciò è determinante. La loro estrema versatilità permette l'applicazione in contesti molto diversi ed è innegabile come ciò possa moltiplicare le opportunità di miglioramento delle condizioni e del contenuto dei lavori. Tuttavia, molto di più di quel che accade per altre tecnologie, la loro progettazione, ben più della fruizione, diventa la fase nella quale queste potenzialità possono realizzarsi o negarsi. Nel caso delle tecnologie informatiche versatilità e rigidità si combinano con estrema facilità, rendendo questa tecnologia paradossalmente molto più rigida della tecnologia meccanica. Versatilità e pervasività aprono così a scenari molto diversi, e tra loro contraddit-

tori, che non vengono dalla tecnologia in sé ma dalle decisioni prese per la sua implementazione.

Studiando l'informatizzazione dell'industria siderurgica e del settore bancario un gruppo di studiosi dell'Institut für Sozialforschung di Francoforte sul Meno è giunto alla conclusione che le tecnologie informatiche si caratterizzano più come «tecnologia di organizzazione» che come «tecnologia di produzione» (Brandt e al. 1978, p. 67). Ciò per quattro caratteristiche della tecnologia informatica (Ivi, pp. 67-68):

1) non è in rapporto *diretto* con l'oggetto di produzione, ma solo in un rapporto *organizzativamente mediato* con la tecnica di produzione e con la forza lavoro;

2) non è adattata (solo) a un determinato *processo parziale*, ma si basa su un *sistema complessivo* di carattere organizzativo;

3) la sua funzione non sta nell'eseguire la produzione, ma nel *controllare* i mezzi di produzione e la forza lavoro;

4) non *crea* capacità produttive, ma *sfrutta* le capacità a disposizione.

La versatilità dei contesti di utilizzo dell'informatica, quindi, si combina, una volta progettata, con la sua rigidità, dovuta al fatto che più che essere legata agli aspetti esecutivi essa è legata a quelli organizzativi, che una volta progettati sono molto più difficili da modificare. Quanto dicevano i ricercatori tedeschi relativamente all'impiego diretto dell'informatica può essere oggi amplificato a dismisura con la diffusione delle reti informatiche, che possono trasformarsi facilmente in gabbie di procedure decise da pochi.

Se veniamo allora a contesti di applicazione specifica, come ad esempio l'utilizzo delle piattaforme per i *riders* o del braccialetto per i dipendenti di Amazon, risulta evidente come l'adozione di questi strumenti per l'attribuzione dei compiti e per la valutazione della loro esecuzione si concretizza nell'estremo controllo e nell'eterodirezione del lavoro, che più che far immaginare nuovi modelli produttivi ricalca piuttosto le pratiche del modello taylor-fordista: riduzione estrema dell'autonomia esecutiva attraverso i compiti imposti dalla catena di montaggio ed estrema attenzione ai tempi di esecuzione. Se consideriamo il caso della consegna a domicilio, le tecnologie informatiche non hanno fatto altro che riprogettare tayloristicamente il lavoro dei *pony express* che in motorino popolavano le strade delle città prima dell'avvento delle e-mail con file pdf allegati (Chiesi 1986) e hanno soprattutto aumentato la loro produttività e potenziato le

procedure per il loro controllo. Non è l'adozione in sé delle tecnologie informatiche a migliorare i lavori, ma sono piuttosto le scelte fatte a monte. Insomma, il tante volte citato algoritmo non ha vita autonoma, ma piuttosto cristallizza modalità operative ben precise e progettate. In tal senso anche tutto il dibattito sulla quarta rivoluzione industriale da venire – la cosiddetta «Industria 4.0» – dovrebbe tener conto molto più della progettazione dei sistemi che dell'utilizzo finale della tecnologia⁸.

L'enfasi sul cambiamento, insomma, non sembra molto giustificata. Le tecnologie informatiche non hanno finora prodotto cambiamenti sostanziali nei principi del modo di lavorare. E anche il modo di produrre non viene ridisegnato. Il vero cambiamento di quest'ultimo potrebbe essere in futuro quello di una produzione unitaria di stampo artigianale, con prodotti differenziati e profilati sulle richieste di ogni singolo cliente/utente. Ma si tratta di una modalità ancora molto lontana dal diventare «modello», se mai ci fosse interesse a realizzarla.

In sostanza, quindi, malgrado l'enfasi sulla novità data al ruolo crescente delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione per la loro diffusione sempre più capillare, tutto ciò non comporta il delinearci di un nuovo modello. Ciò non riduce ovviamente la significatività del cambiamento, ma ne perimetra però la rilevanza. Quanto viene attualmente rubricato (e strombazzato nelle politiche) sotto la generica etichetta di «digitalizzazione» rappresenta in sostanza una novità più di scala che di merito ed è di fatto la diffusione sempre più capillare di un cambiamento già avviato negli anni settanta del secolo scorso. Stabilire ciò non riduce ovviamente il problema, ma può aiutare nel tentativo di comprenderlo e di governarlo, facendo riferimento a conoscenze ormai consolidate sull'informatizzazione del lavoro e sulle sue conseguenze. E sulla sua contrattazione.

⁸ Sulle conseguenze e sulle supposte opportunità legate alla cosiddetta «Industria 4.0», vale a dire sulla possibilità grazie alla tecnologia di Internet di far dialogare le macchine tra di loro e con gli uomini, si è ormai diffusa una retorica che, come sempre, vede schierate visioni apocalittiche e visioni paradisiache. Sono però disponibili anche rassegne ponderate sulle questioni poste da questo cambiamento. Per una ricostruzione del dibattito tedesco, il primo ad essere avviato, cfr. Hirsch-Kreinsen, Ittermann, Niehaus 2015. Per il dibattito italiano cfr. Cipriani, Gramolati, Mari 2108. Per una descrizione delle esperienze più avanzate cfr. Berta 2014; Magone, Mazali 2016.

3. Conflitto e contrattazione

Semplificando, tre sono i temi affrontati nelle prassi contrattuali: l'ammontare della retribuzione, la quantità di ore lavorate e tutta una serie di questioni che possiamo genericamente ricondurre all'organizzazione del lavoro, come ad esempio le qualifiche, le mansioni, i turni, i carichi di lavoro, le linee gerarchiche, i ritmi. Negli ultimi anni, complice la crisi ma non solo, il terzo tema ha goduto di poca attenzione. Eppure le organizzazioni di rappresentanza italiane possono vantare, tra la fine degli anni sessanta e la prima metà degli anni settanta del secolo scorso, una quantità di esperienze conflittuali e contrattuali significative in proposito⁹. Si dirà che la situazione era diversa per il contesto socio-economico e per la forza delle organizzazioni. Anche se così fosse, non c'è tuttavia dubbio che è necessario tornare a contrattare l'organizzazione del lavoro.

La prassi negoziale può giocare un ruolo fondamentale per disegnare mansioni migliori aumentando anche la produttività. Se ce ne fosse bisogno, è costante il richiamo da più parti al coinvolgimento e alla partecipazione crescente di tutti i soggetti della produzione se si vogliono ottenere aumenti di produttività (Dombrowski, Wagner 2014; Vogel, 2017; Carrieri, Pirro 2018). Relativamente alle tecnologie informatiche è fondamentale il coinvolgimento di chi direttamente ne farà uso nella progettazione dei sistemi.

Ritorna così di nuovo alla ribalta la questione della diffusione delle pratiche partecipative, attraverso le quali condividere decisioni strategiche all'interno delle aziende (Carrieri, Nerozzi, Treu 2015; Carcano, Ferrari, Volpe 2017). E nel caso dell'informatica, di nuovo, non si parte da zero. Rimane ancora fondamentale l'esperienza guidata a partire dalla prima metà degli anni settanta dal norvegese Kristen Nygaard sul coinvolgimento dei sindacati, nel caso specifico quelli metalmeccanici, nella progettazione dei sistemi informativi (Nygaard, Bergo 1975). Esperienza che aveva portato al diffondersi di una solida prassi negoziale e un vero e proprio approccio partecipato allo sviluppo dei sistemi informativi (Ehn, Kyng 1987).

Insomma, piuttosto che immaginare mondi fantascientifici e rivolgimenti in positivo nei modelli produttivi, può essere molto più proficuo, se non

⁹ Come esempio rimandiamo a due ricostruzioni su quanto accaduto in Italia e in Germania: cfr. Regini, Reyneri 1971; Cella 1976; Kern 1974.

necessario, recuperare la centralità del tema dell'organizzazione del lavoro anche, se non soprattutto, in periodi di crisi. Ciò significa sviluppare azioni quotidiane tese a progettare, sul campo, nella maniera più partecipata possibile, lavori quanto più soddisfacenti.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1997), *Era il secolo del Lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Aron R. (1962), *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Gallimard; ed. it.: *La società industriale*, Milano, Edizioni di Comunità, 1965.
- Bendix R. (1956), *Work and Authority in Industry*, New York, Wiley; ed. it.: *Lavoro e autorità nell'industria*, Milano, Etas Kompass, 1973.
- Berta G. (2014), *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Torino, Einaudi.
- Bonazzi G. (1992), *Modello giapponese, toyotismo, produzione snella: alcune questioni aperte*, in *Quaderni di sociologia*, n. 3, pp. 19-34.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Bologna, il Mulino.
- Brandt G., Kündig B., Papadimitriou Z., Thomae J. (1978), *Computer und Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes*, Campus, Frankfurt am Main-New York; ed. it.: *Il calcolatore nell'organizzazione del lavoro*, Milano, Clup-Clued, 1981, 2 voll.
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2014), *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York-London, Norton; ed. it.: *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Milano, Feltrinelli, 2015.
- Carcano M., Ferrari R., Volpe V. (2017, a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Milano, Guerini e Associati.
- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (2015, a cura di), *La partecipazione inclusiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, il Mulino.
- Cella G.P. (1976), *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, Bari, De Donato, seconda edizione.
- Chiesi A.M. (1986), *Il tempo di lavoro nel settore della consegna immediata*, Milano, I-res-Lombardia.
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018, a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press.

- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Bourgois, Paris; ed. it.: *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Bari, Dedalo, 1991.
- De Masi D. (2017), *Lavoro 2025. Il futuro dell'occupazione (e della disoccupazione)*, Venezia, Marsilio.
- Dombrowski U., Riechel C., Maren E. (2014), *Industrie 4.0 - Die Rolle des Menschen in der vierten industriellen Revolution*, in Kersten W., Koller H., Lödding H. (a cura di), *Industrie 4.0. Wie intelligente Vernetzung und kognitive Systeme unsere Arbeit verändern*, Berlin, Gito, pp. 129-153.
- Ehn P., Kyng M. (1987), *The Collective Resource Approach to Systems Design*, in Bjerknes G., Ehn P., Kyng M. (a cura di), *Computers and Democracy. A Scandinavian Challenge*, Avebury, Aldershot 1987, pp. 17-57.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della World Class Manufacturing*, Roma, Carocci.
- Frey C.B., Osborne M.A. (2013), *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Working Paper, n. 18, Oxford, Oxford Martin School.
- Goos M., Konings J., Rademakers E. (2016), *flexibility@work 2016. Future of Work in the Digital Age: Evidence from Oecd Countries. Yearly Report on Flexible Labor and Employment*, Amsterdam, Randstad.
- Gramsci A. (1934), *Quaderno 22 (V). 1934. Americanismo e fordismo*, in *Quaderni del carcere*, Torino, Einaudi, 1975, vol. III, pp. 2137-2181 (ora anche: *Quaderno 22. Americanismo e fordismo*, Torino, Einaudi, 1978).
- Hirsch-Kreinsen H. (2016), *Digitization of Industrial Work: Development Paths and Prospects*, in *Journal for Labour Market Research*, vol. XLIX, n. 1, pp. 1-14.
- Hirsch-Kreinsen H., Ittermann P., Niehaus J. (2015, a cura di), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*, Baden-Baden, Nomos.
- Hounshell D.A. (1984), *From the American System to Mass Production, 1800-1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Kern H. (1974), *Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen in den Streiks 1973*, in Jacobi O, Müller-Jentsch W., Schmidt E. (a cura di), *Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch '74*, Frankfurt am Main, Fischer, pp. 25-43.
- Landes D.S. (1969), *Unbound Prometheus. Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge, Cambridge University Press; ed. it.: *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 1978.
- Magone A., Mazali T. (2016), *Un viaggio*, in Magone A., Mazali T. (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Milano, Guerini e Associati, pp. 11-55.
- Monden Y. (1983), *Toyota Production System. Practical Approach to Production Management*, Atlanta, Industrial Engineering and Management Press; ed. it.: *Produzione just-in-time. Come si progetta e si realizza*, Torino, Isedi-Petrini, 1986.

- Nelson D. (1980), *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin Press; ed. it.: *Taylor e la rivoluzione manageriale. La nascita dello «scientific management»*, Torino, Einaudi, 1988.
- Nygaard K., Bergo O.T. (1975), *The Trade Unions. New Users of Research*, in *Personnel Review*, vol. IV, n. 2, pp. 5-10.
- Ōno T. (1978), *Toyota seisan hōshiki. Datsu kibo no keiei o mezashite*, Tōkyō, Daiyamondosha; ed. it.: *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi, 1993.
- Pirro F. (1999), *Umanizzazione del lavoro: storia e limiti di un paradigma*, in *Quaderni di sociologia*, XLIII, n. 21, pp. 168-187.
- Pirro F. (2015), *Dopo il taylor-fordismo: il lavoro per la qualità*, in Musso S. (a cura di), *Storia del lavoro in Italia. Il Novecento. 1945-2000. La ricostruzione, il miracolo economico, la globalizzazione*, Roma, Lit Edizioni, pp. 569-597.
- Regini M., Reyneri E. (1971), *Lotte operaie e organizzazione del lavoro*, Venezia-Padova, Marsilio.
- Schonberger R.J. (1986), *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied*, New York, Free Press; ed. it.: *World-Class Manufacturing. Le nuove regole per una produzione di classe mondiale*, Milano, Franco Angeli, 1987.
- Smelser N.J. (1959), *Social Change in the Industrial Revolution. An Application of Theory to the British Cotton Industry*, Chicago, University of Chicago Press; ed. it.: *Il mutamento sociale nella rivoluzione industriale. Un'applicazione della teoria dell'industria del cotone nel Lancashire (1770-1840)*, Milano, Etas Kompass, 1978.
- Smith A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London, Strahan and Cadell, 2 voll.; ed. it.: *Ricchezza delle nazioni*, Torino, Utet, 1950.
- Spath D. (2013, a cura di), *Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0*, Stuttgart, Fraunhofer Iao.
- Special Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management (1912), *The Taylor and Other Systems of Shop Management. Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management under Authority of H. Res. 90*, Government Printing Office, Washington, 3 voll.
- Vogel S. (2017), *Addressing Digital and Technological Change Through Social Dialogue*, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/addressing-digital-and-technological-change-through-social-dialogue> (ultima consultazione 10.4.2018).
- Womack J.P., Jones D.T. e Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*, New York, Macmillan; ed. it.: *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli, 1991.
- Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*, New York, Basic Books.

ABSTRACT

Il testo si sviluppa in tre parti. Nella prima viene ricostruito il dibattito sui modelli produttivi definendo il concetto, i suoi contenuti e le sue configurazioni nel tempo, con particolare attenzione alla distinzione tra erogazione del lavoro e organizzazione del lavoro. La seconda parte si sofferma sul dibattito attuale intorno a questo tema, nel quale hanno un ruolo rilevante le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Vengono ricostruite le diverse posizioni e posto l'accento sulla novità relativa del fenomeno, ormai avviato da diversi decenni e per questo già oggetto di un patrimonio di ricerche e di conoscenze sostanzioso e rilevante, partendo dal quale si possono fornire spiegazioni su quanto già accade senza dover fare riferimento a ipotesi sul futuro a venire prospettate da una letteratura negli ultimi anni in costante crescita. La terza parte, infine, si sofferma sul ruolo che dovrebbe giocare la contrattazione sui temi dell'organizzazione del lavoro e in particolare si richiamano le esperienze già maturate nella contrattazione dei sistemi informativi.

ORGANISATION OF PRODUCTION AND ORGANISATION OF WORK BETWEEN EMPHASIZED CHANGE AND POSSIBLE BARGAINING

The text develops in three parts. In the first the debate on the production models is reconstructed defining the concept, its contents and its configurations, with particular attention to the differences between work execution and work organisation. The second part focuses on the current debate, in which information and communication technologies play a relevant role. The different positions are reconstructed and accent is placed on relative novelty of the issue, already analysed for several decades and already object of substantial and relevant heritage of investigations and knowledges, starting from which we can provide explanations on what already happens, without referring to futuristic hypotheses more and more present in the literature of recent years. Finally, the third part focuses on the role that bargaining should play on the issue of work organisation and in particular refers to experiences in negotiation of information systems.