

**DIRECT II**  
**Roma, 5/11/2021**

## **Introduzione della Tavola Rotonda Europea**

*di Salvo Leonardi*

Ricercatore Senior della FDV

1. **La tavola rotonda** che ci vede oggi riuniti – in presenza qui a Roma, e a distanza, via Zoom – rientra fra gli eventi previsti e calendarizzati nell’ambito del progetto europeo DIRECT 2, avente per oggetto di studio e di confronto – come è stato già accennato – il tema della *partecipazione diretta dei lavoratori nell’impresa*.

Si tratta della prosecuzione del progetto DIRECT 1, realizzato fra il 2017 e il 2018 e, come allora, grazie ai finanziamenti che la Commissione Europea destina ai progetti volti a favorire lo scambio di esperienze e conoscenze sul dialogo sociale e le relazioni industriali.

Il progetto DIRECT è stato promosso ed è coordinato dalla Confederazione sindacale bulgara CITUB, in partenariato con istituti accademici e di ricerca sindacale di sei paesi dell’UE (Bulgaria, Cipro, Irlanda, Italia, Polonia e Spagna). Il suo scopo consiste sostanzialmente nell’indagare la diffusione, l’impatto e le buone pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro, tenuto conto scenari, e delle sfide, della **nuova rivoluzione tecnologica**, con l’automazione e la digitalizzazione dei nuovi processi produttivi.

**Di cosa parliamo quando parliamo di partecipazione diretta?** Ai fini della nostra indagine, abbiamo adottato la definizione che ne ha offerto la Fondazione di Dublino, nel suo studio pionieristico sul tema (con la “nostra” Ide Regalia, capofila allora di quel team), ai primi anni '90<sup>1</sup>.

*La partecipazione diretta (DP) consiste nelle opportunità con le quali il management aziendale, nel luogo di lavoro, delega alcune delle sue prerogative e autorità deliberative ai lavoratori, siano essi singoli e/o gruppi o team, con riguardo all’esecuzione immediata di mansioni, obiettivi produttivi, modalità di organizzazione del lavoro.*

I suoi temi sono in sostanza quelli dell’autonomia e del controllo; della qualità del lavoro e della soddisfazione dei dipendenti.

La partecipazione *diretta* si distingue dalla partecipazione *indiretta*, ovvero rappresentativa, in cui il coinvolgimento avviene per il tramite di organismi collettivi di tipo sindacale, elettivi o designati, con diritti e compiti di informazione, consultazione e codeterminazione. E’ la forma più nota e canonica con cui fino ad oggi abbiamo trattato dei temi della democrazia industriale e sul lavoro. Ed anche quella, comprensibilmente, preferita dalle organizzazioni sindacali.

Kevin O’Kelly, dopo di me, spiegherà meglio le diverse tipologie; su base individuale o di gruppo; secondo schemi di tipo consultivi o delegativi. In generale, siamo nell’ambito di quello che i sociologi

---

<sup>1</sup> *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project*; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin (1994)

del lavoro e gli esperti di HRM definiscono *Individual task discretion* o *Semi-autonomous teamwork*. Ne parleranno più diffusamente Fabrizio Pirro e Matteo Gaddi, nel corso di questa giornata.

La logica dovrebbe essere quella **win-win**, in cui le aziende guadagnano in produttività/competitività e i lavoratori in soddisfazione per il proprio lavoro. Coi sindacati a farsi garanti, se e quando ci riescono, che tali innovazioni non si traducano in forme più intensive e dissimulate di intensificazione del lavoro e preludio di una disintermediazione della rappresentanza. Sotto un'egida narrativa ed egemonica dell'impresa e della sua cultura manageriale.

La ricerca DIRECT muove da alcuni interrogativi. Fra più significativi, vi è quello relativo alla diffusione reale della partecipazione diretta, alle forme concrete con cui essa oggi si manifesta, al carattere negoziale o meno col quale viene attuata nei luoghi di lavoro; alla sua complementarità, o piuttosto alternatività, alla rappresentanza e partecipazione indiretta.

Interrogativi che rimandano, più in profondità, al significato di questi cambiamenti. E cioè se da essi stia effettivamente scaturendo una nuova stagione:

- a) **per la qualità del lavoro**, diffusamente contrassegnata da un arricchimento ideativo a discrezionale delle persone che sono chiamate a svolgerlo;
- b) **per le relazioni industriali**, più improntate ad un'autentica collaborazione, nella quale i lavoratori possano esercitare una maggiore influenza nei vari livelli decisionali in cui si decide delle loro condizioni.

Per conseguire questi obiettivi conoscitivi, abbiamo suddiviso il nostro lavoro in tre diverse fasi di ricerca:

1. La stesura di **rapporti nazionali** in cui effettuare una ricognizione sullo stato dell'arte della partecipazione diretta in ciascuno dei paesi coinvolti nel progetto, utilizzando ogni fonte utile a tale scopo (letteratura sociologica e delle relazioni industriali sul tema, pubblicitica delle parti sociali, accordi collettivi, indagini empiriche; studi di caso eventualmente prodotti);
2. Un giro di **interviste**, attraverso dei questionari semi-strutturati, con esponenti delle **organizzazioni sindacali e datoriali di settore**;
3. La realizzazione di **due studi di caso** – scelti fra la manifattura industriale e i servizi del terziario – da effettuare secondo la tipica metodologia di questo approccio; ovvero utilizzando ogni informazione e documento rilevante, sul tema, ma soprattutto, il ricorso a delle interviste con esponenti sindacali – aziendali e territoriali di settore – e del management. I due casi italiani sono ASPI ed Electrolux. Del primo trattiamo oggi nel pomeriggio. Del caso Electrolux parleremo diffusamente in un workshop nazionale, programmato a Milano con la FIOM-CGIL nazionale, per il 13 dicembre.

2. Nell'arco degli ultimi 20-30 anni abbiamo assistito, in tutti i paesi industriali avanzati, a una proliferazione di forme di coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione del lavoro. Nelle economie post-fordiste, ciò è comunemente considerato un fattore chiave per la competitività delle imprese. A sollecitarle è per lo più il management, riprendendo – nel proprio disegno – alcune storiche rivendicazioni del movimento operaio, come ricordava Fulvio Fammoni, e di cui credo parlerà Andrej Zybala, nel suo excursus sulla c.d. “umanizzazione del lavoro”.

Lo sviluppo e la trasformazione impetuosa delle forze produttive – oggi culminanti nella automazione e/o digitalizzazione di aree crescenti della produzione – si riverbera sui rapporti di produzione, mutandone il paradigma all’insegna dell’innovazione socio-tecnica, della flessibilità nei rapporti di lavoro, della partecipazione nelle relazioni industriali.

Un’enorme influenza, nel determinare il salto di paradigma, lo ha esercitato il modello giapponese incarnato dal toyotismo e dai suoi corollari socio-tecnici. Il ricorso alla partecipazione diretta, quale tecnica di gestione delle risorse umane, si iscrive nell’adozione e diffusione di modelli produttivi lean, fortemente ispirati ai principi del miglioramento continuo (*Kaizen*), variamente declinato, all’insegna di ciò che – coi consueti anglicismi – definiamo modelli di *workplace innovation* (WPI), *High Performance Work Practices*, e del *World Class Manufacturing* (WCM).

Si tratta di sistemi integrati per l’eccellenza dell’intero ciclo logistico-produttivo dell’impresa manifatturiera, con una definizione molto precisa delle tecniche e dei metodi di lavoro, in cui – oltre al just in time dei flussi produttivi e dell’azzeramento dei difetti e dei conflitti – si persegue l’auto-attivazione spontanea dei lavoratori.

I **corollari socio-organizzativi** di questo nuovo paradigma, sul versante della forza lavoro, risiedono nel valore inedito attribuito a:

- Competenza, informalità, autonomia, responsabilità;
- Maggiore discrezionalità operativa per i dipendenti;
- Incentivi alle performances e loro misurabilità;
- Più attenzione alla comunicazione e al wellbeing at work

Ogni lavoratore viene valutato, oltre che dai suoi capi, anche dai suoi colleghi più vicini. Nel team di lavoro (Industria 4.0) o dai consumatori/utenti, dove vigono sistemi di rating (Gig economy). Alimentando un circuito di coinvolgimento, mutua responsabilizzazione, ma anche di emulazione individualistica, controllo e sorveglianza diffusa.

A differenza del passato, i lavoratori non sono più considerati un mero vincolo da irreggimentare entro una rigida cornice di comando, ma una risorsa dotata di elevata capacità diagnostiche e problem solving. E ciò grazie ad una serie di tecniche di HRM, incentrate su una inedita attenzione alla qualità dell’organizzazione e dell’ambiente lavorativo (ergonomia, sicurezza, benessere, clima aziendale), da un lato, e di un relativo ampliamento dei margini di discrezionalità esecutiva, dall’altro, lungo una catena del comando che si accorcia sul suo asse verticale, per espandersi su quello orizzontale. “*Cosa accade quando il datore di lavoro coinvolge?*”, è il promettente titolo della comunicazione di Tiziana Canal, curatrice di una vasta indagine dell’INAPP su questo tema.

Sulle conseguenze che tutto ciò determina sulla qualità reale delle condizioni di lavoro, le letture – come già in altre fasi dello sviluppo socio-tecnico – tornano, e forse più forti che mai, a divaricarsi.

**Quelle ottimiste**, tendono a enfatizzare taluni aspetti di indubbia e positiva innovazione, sotto il profilo dell’*empowerment* e dell’*umanizzazione* del lavoro, con *smart factories* – fortemente pervase dalle nuove tecnologie robotiche e digitali (Industria 4.0) – dove si ricompongono funzioni ideative ed esecutive, aprendo spazi inediti per una ri-personalizzazione del lavoro “concreto”, a scapito del vecchio lavoro alienato e “astratto”. Una nuova *grande trasformazione*, dunque, in grado di tradursi in una *riscoperta dell’individuo* nel diritto del lavoro, con una espansione degli ambiti dell’autonomia ai danni della vecchia subordinazione, qui identificata (e forse troppo appiattita) col prototipo socio-

giuridico del lavoro parcellizzato e massificato del taylor-fordismo. Secondo questo approccio interpretativo, sarebbe in corso un autentico salto di paradigma, in netta e fruttuosa discontinuità col passato, sul piano degli obiettivi organizzativi, delle culture manageriali e del lavoro, delle relazioni industriali.

**Le letture pessimistiche**, di contro, sottolineano le gravi insidie sottese ai nuovi assetti organizzativi e socio-tecnici, in grado di configurare forme inedite di sorveglianza e dominio sul lavoro, estremizzando – e non certo ripudiando – la ben nota logica dell’organizzazione scientifica del lavoro. Che è sempre stata, in definitiva, quella di realizzare la massima valorizzazione possibile del tempo di lavoro pagato, solo meglio dissimulata – oggi – da un coinvolgimento meramente esecutivo e mai strategico sulle scelte più importanti dell’impresa. Con una retorica che, mentre esalta il valore strategico centrale del capitale umano, quando ciò è funzionale ad un incremento quantitativo dell’impegno lavorativo, non esita a mortificarlo, attraverso paghe e forme di flessibilità sempre più spinte, che di quel coinvolgimento rappresentano la negazione. Oltretutto con una grave compromissione delle capacità solidali e del potere collettivo della forza lavoro. Sempre più individualizzata e disintermediata nei rapporti di lavoro. Non dunque un salto dal paradigma taylorfordista, ma un suo straordinario e raffinato perfezionamento.

Personalmente, ritengo che entrambe queste due visioni contengano elementi di verità, *due mezze verità*, in quanto – generalizzando – non colgono adeguatamente la pluralità e i nuovi dualismi del lavoro oggi. La loro coesistenza; dentro lo stesso territorio, lo stesso comparto; la stessa azienda. Fra quanti, effettivamente, sperimentano una ampia e sostanziale riqualificazione del proprio lavoro, in termini di saperi, autonomia e potere, anche grazie alle nuove tecnologie digitali; e quanti invece o non sono sfiorati da queste innovazioni – ad esempio nei settori più tradizionalmente tayloristi e poveri di autonomia – oppure lo sono, ma nel segno di una tecnologia delle piattaforme, degli algoritmi e del rating, che solo all’apparenza ampliano i margini di auto-determinazione del proprio lavoro, producendo invece forme mai viste di controllo, sorveglianza e colonizzazione di tutta la vita agli obiettivi di valorizzazione e profitto (“taylorismo digitale”). Forse ne riparlerà Cinzia Maiolini nel suo intervento.

Fra le sfide delle scienze sociali dei prossimi anni, vi sarà sempre più quella di monitorare i saldi quantitativi e qualitativi, fra chi e quanti saranno alla fine *i vincenti*, e chi e quanti *i perdenti*, di questa grande transizione.

3. Obiettivi di questa tavola rotonda. Noi oggi dovremmo discutere di queste problematiche, vagliandole sotto il profilo teorico della letteratura internazionale su questi temi, e della relativa evidenza empirica che emerge dalle tante indagini che si assommano; inclusa la nostra, con DIRECT II.

A tale scopo abbiamo chiamato a discuterne esperti italiani ed europei, tutti molto impegnati sul tema e da varie prospettive. Ci sarebbe piaciuto molto poterlo fare tutti qui, in presenza, ma le note difficoltà di questo ultimo anno, si propagano fino ad oggi, impedendolo ad alcuni. Proprio in queste ultime settimane, ad esempio, la Bulgaria risulta fra i paesi più colpiti da una nuova ondata di contagi. Impedendo ai colleghi di quel paese di essere qui con noi di persona, ma solo in collegamento.

Il Professore Kevin O’Kelly, già docente all’Università di Dublino e per anni membro scientifico di Eurofound, è il coordinatore scientifico del progetto. E sarà lui a fornirci un primo quadro comparativo di quanto è emerso e sta ancora emergendo dalla nostra indagine.

Dopo di lui seguiranno vari interventi, tutti molto promettenti e sicuramente ricchi di stimoli. Portando nella nostra discussione, prospettive disciplinari, risultati di indagini empiriche ed esperienze aziendali e sindacali, in grado – speriamo – di far avanzare la nostra conoscenza e consapevolezza di questo tema, e della attualità e importanza.

### **Rimando bibliografico**

S. Leonardi, *Cambiamenti del lavoro, partecipazione diretta e relazioni industriali: i risultati italiani di uno studio europeo*, in “Annali della Fondazione Di Vittorio”, 2018.