

Renato Fontana

Come ci cambia il lavoro che cambia. Una riflessione sulle persone e sulle organizzazioni

Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca sociale, Roma

RIASSUNTO. Il mondo cambia velocemente, anche il lavoro. Le principali novità riguardanti il mercato del lavoro attengono soprattutto alla supremazia del consumo sulla produzione, alla facilità con cui è possibile accedere alle informazioni, allo spazio conquistato dalle idee e dalla conoscenza e, non da ultimo, alla condivisione delle esperienze, ovvero al sense making indotto dalla cultura organizzativa aziendale. Queste profonde trasformazioni si innestano dentro modelli organizzativi che via via cercano di assecondare le istanze del mercato. Dal modello taylor-fordista a quello giapponese basato sul just in time molte cose sono cambiate, ma è cambiato soprattutto il significato che viene attribuito alla natura umana. In sintesi, il passaggio epocale sta nel fatto che una volta gli imprenditori ricordavano ai dipendenti: “Non siete pagati per pensare”, ora invece li esortano così: “La qualità dipende da voi”. Nel percorso compiuto dalla prima alla seconda affermazione sta il senso del cambiamento genetico del lavoro e dei lavoratori, oggi.

Parole chiave: lavoro, organizzazione, persone.

ABSTRACT. HOW CHANGING WORK CHANGES US. A REFLECTION ON PEOPLE AND ORGANIZATIONS. *The world is changing rapidly, even work. The main new features of the labor market relate mainly to the supremacy of consumption over production, the ease with which you can access the information, to the space conquered by the ideas and knowledge and, most recently, the sharing of experiences, which led to the sense making the organizational business culture. These deep changes are grafted into organizational models that gradually try to satisfy the demands of the market. By Taylor-Fordist model to the Japanese based on “just in time” many things have changed, but it has changed above all the meaning that is attributed to human nature. In summary, the historic transition is that once business owners reminded to employees: “You’re not paid to think”, but now urge them thus: “The quality is up to you.” The route taken by the first to the second statement is the meaning of the genetic changes in work and workers today.*

Key words: work, organizations, people.

La parola “lavoro” si è colorata suo malgrado di una patina opaca, cinerea, sfumata di grigio e nero, laddove la temperatura cromatica del disincanto vira verso la rabbia e da quest’ultima alla resa.
Stefano Massini, *Lavoro*, Bologna, 2016

In questa relazione cercherò di descrivere i principali cambiamenti del lavoro e, in particolare, le conseguenze sulle persone e sulle organizzazioni.

Da qualche decina di anni a questa parte il processo di trasformazione e di modernizzazione del mercato del lavoro ha spostato l’asse del sistema socio-economico dalla produzione al consumo, ovvero dalle strutture fisiche ai processi culturali, dall’etica del lavoro all’estetica del consumo.

La modernità porta con sé un nuovo modo d’intendere il lavoro, ma anche un nuovo modo di produrre dentro i sistemi organizzativi complessi. Nel contesto socio-economico, infatti, non conta tanto che cosa e/o come si produce, quanto piuttosto la comunicazione e le modalità con cui si raggiungono i pubblici di riferimento, che assumono un ruolo strategico nelle imprese moderne.

Il lavoro ha perso la centralità che aveva nell’epoca industriale. Il “declino” di cui tratterò ha più un carattere qualitativo che uno quantitativo. Non mi pare che le persone lavorino meno di ieri. La “riduzione dell’orario di lavoro” è un tema di cui non parla più nessuno. Aggiungo poi che oggi non è sempre agevole capire dove termina il tempo dedicato al lavoro, e dove comincia, per converso, quello dedicato al riposo e allo svago (*free time*).

In sintesi, le ragioni del **declino del lavoro** poggiano sulle quattro ragioni qui di seguito esposte:

1. la distinzione tra *work e activity*, ovvero tra l’occupazione legata a un mestiere o una professione e, di contro, gli impegni della vita quotidiana relativi agli interessi, ai desideri, alle intenzioni dei singoli;
2. la supremazia del consumo nella “società di mercato”, che è un risultato imposto dalla necessità di modulare le scelte strategiche delle imprese in base alle previsioni dei gusti dei consumatori e alle fluttuazioni del mercato. Per queste ragioni le strutture organizzative diventano reticolari e modulabili. La domanda di mercato è più dinamica e composita: le innovazioni organizzative e tecnologiche tendono ad aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e a rendere il processo produttivo più elastico;

3. L'accesso alle informazioni e la capacità di gestire, elaborare e diffondere la conoscenza, i margini di affermazione e di potere nel mercato, divengono i fattori caratterizzanti le diversità tra un'impresa e l'altra;
4. Le idee come fonte principale d'innovazione e di profitto. Ciò significa che oggi, in sintesi, la capacità di successo di un progetto risiede nelle idee che l'impresa presenta, sia sotto il profilo dell'innovazione, che sotto il profilo della possibilità di intercettare nuovi bisogni latenti o inespressi (per migliorare la qualità della vita delle persone).

Quasi per far fronte al declino del lavoro, oggi le imprese investono molte energie e risorse nell'alimentare un progetto condiviso che si riconosca nella **cultura organizzativa d'impresa**.

Che cos'è, dunque, la cultura organizzativa d'impresa? Le definizioni che la letteratura offre sono molte e variegate. Ne selezionerò soltanto qualcuna, non senza aver prima sottolineato che nella gestione delle imprese l'attenzione si sposta dalle questioni che attengono alle strutture per orientarsi verso quelle che riguardano la cultura, ovvero una serie di *asset* intangibili quali valori, artefatti, assunti di base che ne definiscono il clima interno e le relazioni con l'ambiente esterno.

Vediamo quali sono le definizioni che offre la letteratura. Secondo alcuni la cultura organizzativa ha le sue radici soprattutto in un insieme di *comportamenti ricorrenti*, che si riconoscono nei linguaggi adoperati e/o nei comportamenti stereotipati. Comportarsi in un certo modo significa da sempre sentirsi parte di una comunità di riferimento. Secondo altri, invece, essa rappresenta l'insieme dei *valori dominanti di un'organizzazione* dettati dall'influenza della leadership e/o dall'attenzione alla qualità dei prodotti. La prospettiva più interessante la fornisce Edgar H. Schein ripartendo la cultura organizzativa in tre livelli: a) *gli artefatti*, che riguardano lo spazio sociale, la produzione tecnologica, il linguaggio scritto e parlato, il comportamento, e così via; b) *i valori*, ovvero i fattori verificabili nell'ambiente fisico soltanto attraverso il consenso sociale; c) *gli assunti di base*, declinabili come assunti impliciti che nella pratica determinano il comportamento di singoli, dei gruppi, delle organizzazioni.

La cultura organizzativa è, in sostanza, il modo condiviso e convissuto in cui ogni componente dell'organizzazione percepisce, sente e pensa in relazione alle problematiche da affrontare.

Mettere ai primi posti la cultura d'impresa è il risultato di un lungo e faticoso percorso storico che parte dal **modello organizzativo taylor-fordista** e che sarebbe sbagliato ritenere superato. Anche nei casi paradossali in cui si dovesse credere che l'Occidente industrializzato sia al "centro del mondo".

Cerchiamo di capire dove siamo, ovvero di ripercorrere la strada che dal modello classico ha portato ai nuovi **sistemi di produzione basati sul principio del *just in time***, cioè "tutto e subito".

L'Organizzazione Scientifica del Lavoro (*Scientific Management*) nasce facendo perno soprattutto sui principi qui di seguito esposti:

1. intima e cordiale collaborazione tra la direzione e la manodopera;
2. lo studio scientifico dei migliori metodi di lavoro: misurazione dei tempi e dei metodi;
3. selezione e addestramento scientifico della manodopera;
4. distribuzione uniforme del lavoro tra amministrazione e manodopera, formalizzazione della discrezionalità affidata al singolo.

Nella sostanza questo significa che il lavoro doveva essere strutturato secondo principi ritenuti razionali, dove la collaborazione era la *conditio sine qua non*, mentre nessuna cittadinanza poteva essere assegnata al conflitto tra le parti in campo; questo significa pure cancellare la discrezionalità dei lavoratori come se ognuno di loro fosse un robot che non risente delle curve fisiologiche imposte dalle ore del giorno e dai giorni della settimana (così bene illustrati da Max Weber).

In definitiva, l'approccio razionalistico del pensiero organizzativo di Taylor stabilisce che per ogni problema esiste sempre una e una sola soluzione ottimale, che può essere raggiunta soltanto mediante l'adozione di metodi scientifici: si tratta della *one best way*. Essa determina, inoltre, il fatto che il potere personale e l'arbitrio dei singoli scompaiono, sostituiti dal metodo scientifico. Come a dire che l'organizzazione si sostituisce alle persone e alle loro attitudini, in tutto e per tutto. L'industria deve funzionare come un orologio, non ci sono altre vie. (Detto tra parentesi, il taylorismo non aveva considerato che anche gli orologi si guastano).

Henry Ford poi, il grande imprenditore dello sviluppo industriale, applica su larga scala i principi fin qui descritti. L'idea vincente è la catena di montaggio, fondata sull'assunto che non sono i lavoratori che devono rincorrere il lavoro, bensì il contrario: è il lavoro che deve raggiungere le mani delle persone. Questo, più avanti nel tempo, varrà anche negli uffici per masse ingenti d'impiegati.

I cardini essenziali su cui si regge, in sostanza, il suo successo sono: 1. Il carattere potenzialmente illimitato del mercato; 2. Il gigantismo degli impianti; 3. la standardizzazione dei prodotti; 4. La politica degli alti salari (precludendo dal sindacato).

Dopo gli anni Settanta, dentro e fuori dall'Italia, troppi sono stati i limiti denunciati per un modello organizzativo di questo tipo. Nasce una nuova epoca e un nuovo modo di concepire il lavoro. È l'epoca del **Total Quality Management** e del Post-fordismo. Vediamo di fornire un'idea di massima riguardante le principali trasformazioni in termini di organizzazioni e di conseguenze sulla vita dei soggetti interessati.

I principi fondanti si basano, innanzitutto, sul *just in time* in quanto processo produttivo; esso è un sistema di produzione che garantisce la continua e la perfetta simmetria tra l'offerta dei beni prodotti e la domanda che proviene dai consumatori. Il processo deve essere svolto con la fornitura dei componenti richiesti, secondo tempi e quantità richiesti dal mercato, e questo determina la struttura della produzione e le scelte produttive. Esso prevede, inoltre, una perfetta sincronizzazione e attività di coordi-

namento all'interno del sistema organizzativo, che parte dalla domanda del bene/servizio e risale fino all'unità produttiva centrale.

Il modello comporta, in secondo luogo, una diversa concezione del lavoro modellata dalla dimensione dell'appartenenza e, nello stesso tempo, dall'innovazione tecnologica. Le modalità attraverso le quali si coinvolgono le squadre dei lavoratori sono le seguenti: a) l'impegno nell'essere soggetti attivi e principali promotori del "miglioramento continuo"; b) l'adattabilità delle squadre di lavoro che autoregolano la propria consistenza numerica e la strutturazione interna al fine di soddisfare le variazioni dei compiti e del flusso produttivo; c) la polivalenza dei task professionali.

Il sistema, volto al conseguimento della Qualità Totale, è strutturato in modo tale da ridurre al minimo la differenza tra lavoro effettivo e lavoro potenziale così da avere un'organizzazione priva di inefficienze produttive. Questo obiettivo si consegue sia eliminando/riducendo gli sprechi, sia il "lavoro non proficuo" (attività che non aggiungono valore al processo).

Il ruolo dei fornitori, in terzo e ultimo luogo, s'inscrive nella logica della produzione snella e dell'aumento della produttività stabilendo delle procedure standard e coinvolgendo i lavoratori nel conseguimento degli obiettivi. I fornitori rispondono in modo sincrono alle richieste del mercato in un'ottica sistemica. Essi si possono considerare *piccoli sistemi socio-economici* che interagiscono con il sistema-madre: l'impresa in senso lato. Si tratta, a ben vedere, di un'attività di *outsourcing*: il modello della produzione snella delega all'esterno parti non trascurabili del processo produttivo o parti delle attività.

Per concludere. L'incertezza e l'indeterminatezza dei tempi correnti non sono dovute soltanto alla consapevolezza di vivere in un'epoca di grandi cambiamenti epocali, dettati dalle immani possibilità offerte dalle tecnologie, ma anche al ciclo di vita dei prodotti materiali e immateriali realizzati in base alla voglia di fare business, anzi di fare soldi. Mentre ieri i prodotti erano durevoli e solidi,

oggi rispondono alla logica dell'usa e getta o, se preferite, del *just in time*. Le automobili di una volta, poniamo, erano più durature di quelle odierne poiché il sistema ha stabilito che innovare significa accelerare sul versante dei consumi, senza mai potersi sentire appagati. Per questo oggi innovazione è una parola ambigua, soprattutto quando rappresenta un mezzo attraverso il quale garantire la capacità di tenuta del sistema socio-economico, a ogni costo. Non meno lo è la parola "lavoro": una parola "opaca" che sembra sospesa nel vuoto pneumatico, senza la possibilità che questa sia codificabile nell'ambito di un contenitore socio-economico. Alcuni lo chiamano capitalismo. Francamente un termine generico per capire la direzione di marcia verso la quale stiamo procedendo e con la quale si dovranno confrontare le giovani generazioni.

Bibliografia essenziale

- Bauman Z. *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2000.
 Butera F. *Il cambiamento organizzativo. Analisi e prospettive*, Roma-Bari, Laterza, 2009.
 Catino M. *Capire le organizzazioni*, Bologna, il Mulino, 2012.
 Fontana R. *Complessità sociale e lavoro. La modernità di fronte al just in time*, Roma, Carocci, 2013.
 Fontana R (a cura di). *Oltre l'uomo artigiano. Capitale sociale e condivisione della conoscenza*, Milano, Mondadori, 2013.
 Gallino L. *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza, 2007.
 Massini S. *Lavoro*, Bologna, il Mulino, 2016.
 Ohno T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Portland, Oregon, Productivity Press, 1988.
 Schein EH. *Organizational Culture and Leadership*, New York Jossey-Bass Inc., 1998.
 Womack PJ, Jones TD, Roos D. *The Machine that changed the World. The Story of Lean Production*, New York, Rawson Associates, Macmillan Publishing Company, 1990.

Scheda-Notizie

Come ci cambia il lavoro che cambia. Una riflessione sulle persone e sulle organizzazioni.

Corrispondenza: Renato Fontana, Professore Ordinario di Sociologia generale, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca sociale, Via Salaria 113 - 00198 Roma, Italy, E-mail: renato.fontana@uniroma1.it