



Welfare state
Il modello europeo dei diritti sociali
Seminario di cultura europea

ARIS ACCORNERO
Università di Roma "La Sapienza"
*Nuovi lavori e nuove tutele**
Postfordismo e welfare in Europa

10 marzo 2004

Tre grandi trasformazioni del lavoro

L'epocale trasformazione in atto nel mondo del lavoro, la terza nella storia moderna, è uno dei punti di partenza per riflettere sui modelli di riforma del *welfare*: infatti, i cambiamenti cui è sottoposto il modello europeo di *welfare* si possono comprendere soltanto se viene percepita in tutta la sua portata l'attuale trasformazione del lavoro. Trattereggerò innanzitutto le speranze e le paure generate dalle passate grandi trasformazioni del lavoro, focalizzando poi i fattori che trainano quella attualmente in corso e considerando infine le conseguenze che essa comporta.

La prima grande trasformazione del lavoro moderno si verifica con la Rivoluzione industriale, tra fine Settecento e inizio Ottocento, in Inghilterra. All'epoca della loro comparsa, le industrie e le fabbriche erano ritenuti luoghi "satanici". Eminentissimi scrittori, filosofi e politici lanciarono grida allarmate sull'immane cambiamento prodotto dalla "fabbrica" e dalle "macchine", tale da preoccupare anche noti teorici del capitalismo e del mercato come Adam Ferguson, Adam Smith e Robert Owen. Le innovazioni più radicali consistevano nella costrizione meccanica, nella costanza dello sforzo e negli orari innaturali: per esempio, mai prima di allora l'uomo aveva lavorato di notte a un livello così diffuso. Quei cambiamenti avevano provocato la mobilitazione al lavoro extra-domestico di donne e ragazzi, un fenomeno allora ben poco diffuso.

* Testo pubblicato in: *Welfare state. Il modello europeo dei diritti sociali*, Modena, 2005, pp. 41-59. Copyright Fondazione Collegio San Carlo di Modena.

La comparsa e lo sviluppo di questa fase “archeologica” del lavoro moderno improntò per almeno mezzo secolo le preoccupazioni umanistiche e financo umanitarie di molti cuori nobili. Si temeva infatti che ne derivasse uno snaturamento del lavoro umano e dell’ideale artigiano, che dominavano le concezioni filosofiche più avanzate, soprattutto quella illuministica degli Enciclopedisti, per i quali il lavoro era il lavoro artigiano *tout court*. Nasceva così la nostalgia per quel modello di lavoro che le fabbriche contribuivano in modo determinante a distruggere, mentre cresceva il rimpianto per la fine dell’uomo “artefice”, una costruzione intellettuale elitaria la quale ha nobilitato proprio il lavoro che sembrava venire messo in crisi (di tutto ciò troviamo tracce nel vecchio libro di Zygmunt Bauman, *Memories of Class*).

I sentimenti di preoccupazione, però, erano largamente determinati dalla brutale pesantezza delle condizioni di lavoro, anche in senso fisico. Il lavoro alla macchina faceva temere, a ragion veduta, deformità agli arti e rischi d’incolumità, e più in generale menomazioni alla salute. Importanti e allarmati furono gli studi dei medici che denunciavano questi fenomeni, tra cui la pratica del lavoro minorile che impiegava ragazzi e ragazze nelle tessiture e nelle filande in virtù delle loro “agili manine”.

Esistevano tuttavia timori meno intellettuali e meno materiali, relativi all’abbruttimento della persona. La metafora più comune con cui si designava questo abbruttimento era quella del “frammento”: e infatti l’uomo ridotto a frammento fu proprio l’immagine usata dal drammaturgo Friedrich Schiller. Questa idea di un lavoro “spezzato” faceva temere un abbruttimento spirituale dell’uomo, tale da andare ben oltre la scomparsa del lavoro artigiano e le malformazioni dovute alla macchina. La divisione del lavoro attuata in fabbrica mediante le macchine durante la prima Rivoluzione industriale (suo emblema era la lavorazione degli spilli descritta da Adam Smith) sembrava aprire la prospettiva a gravi ed essenziali esiti socio-antropologici. Alexis de Tocqueville disse che “l’uomo diventa più abile, ma meno capace”, e Thomas Carlyle che “l’uomo diventa più veloce, ma senz’anima”.

Questi accorati lamenti denunciavano il fondamento del meccanismo capitalistico costruito sul lavoro salariato all’interno e all’esterno delle fabbriche. A livello più sofisticato si nutrivano timori per la perdita del rapporto fra l’uomo lavoratore e il proprio prodotto. Il modello di “lavoro astratto” così generato fu denunciato soprattutto da Karl Marx, che sottolineò il rischio dell’estraneazione del lavoratore e dell’imprenditore stesso dal prodotto, mentre più tardi Georg Simmel parlò di un “lavoro oggettivato” diventato estraneo a chi lo esegue, tant’è che con il prodotto il lavoratore perde perfino il contatto, e se lo ritrova dinanzi soltanto come consumatore.

Non andò propriamente così. Thorstein Veblen descrisse gli effetti dei cambiamenti avvenuti in tutto l’Ottocento ad opera del macchinismo industriale facendo notare che, fra le tante conseguenze, almeno una era del tutto positiva. Attraverso una disciplina severa e una cura costante, il macchinismo industriale induceva infatti nel lavoratore un’intelligenza di tipo particolare, quale era richiesta dal meccanismo della macchina in fabbrica. Questa intelligenza derivava dal fatto che, lavorando alla macchina, l’uomo si estrinsecava in termini uniformi di precisione quantitativa e con l’abituale ricorso a termini misurabili di causa ed effetto. Questo richiamo all’attenzione per le grandezze e per i nessi di causazione è forse uno dei giudizi più profondi e pertinenti sugli effetti umani della “fabbrica”, della “macchina” e dal capitalismo industriale.

Sindacati e partiti, nell’Ottocento, fecero leva sulla critica delle condizioni di lavoro per ottenerne un radicale miglioramento. Non le condannarono in termini totali: preferirono sottolineare che quelle condizioni erano il costo pagato dalla classe operaia per un ruolo produttivo che andava a favore di tutta l’umanità. Facendo leva sulla fierezza del ruolo di

“produttore”, le organizzazioni dei lavoratori sublimavano non tanto le pesantezze del lavoro industriale quanto la rilevanza sociale dei suoi soggetti. Ciò si sposava del resto con la grande lezione degli economisti classici, i quali ritenevano che nel capitalismo la fonte del valore risiedesse nel lavoro. Sindacati e partiti utilizzarono questa visione teorica ribaltando la negatività insita in un approccio meramente critico alla condizione operaia. Questa linea interpretativa fu molto spiccata in Piero Gobetti e Antonio Gramsci, che teorizzarono la “coscienza del produttore” pensando all’operaio torinese.

La seconda grande trasformazione del lavoro avvenne agli inizi del Novecento e comportò radicali cambiamenti nell’organizzazione del processo lavorativo. Essa mosse da una constatazione banale ed esplosiva: l’ingegnere americano Frederick Winslow Taylor notò che in officina ogni operaio lavorava a modo suo: “Invece di esserci soltanto un metodo accettato da tutti, sono di uso quotidiano 50 o 100 diverse maniere di eseguire un’operazione qualsiasi”. Perché? Semplice: i manager non avevano dato istruzioni agli operai su come eseguire le operazioni perché non lo sapevano bene neppure loro. Ognuno lavorava a modo suo *in mancanza* di istruzioni standard su come fare prima e con minor fatica.

Questa constatazione evidenziava un problema più che una soluzione. Fino ad allora, i movimenti del lavoro erano stati disciplinati dall’industria semplicemente imponendoli tramite le macchine. Ma molti lavori erano svolti a mano: come imporre i movimenti giusti allo spalatore, se non li conoscevano neppure i manager? Ciò spinse Taylor a studiare i tempi impiegati in ciascuna operazione, al fine di individuare ogni spreco e di determinare “scientificamente” qual era “l’unico modo migliore” (*the one best way*) per svolgerla. L’idea di applicare procedimenti scientifici all’organizzazione del lavoro era innovativa sul piano economico e quasi eversiva sul piano sociale. Da un lato, suddividere le operazioni per razionalizzare lo sforzo umano apriva alle imprese nuovi spazi di produttività; dall’altro, standardizzare il *modus operandi* accollava ai manager l’intera direzione e gestione del processo lavorativo. Loro compito era appunto questo: dire al lavoratore non soltanto *cosa* fare ma *come* farlo: posture e movenze andavano insegnate anziché imposte a chiunque svolgesse lavori comuni e ripetitivi, in officina come in ufficio.

Mentre la componente pragmatica di quella che Taylor chiamava “rivoluzione mentale” sembrava davvero rieducare e riplasmare “il gesto e il corpo operaio”, i guai vennero dalla componente volontarista, cioè dalla sua pretesa di rieducare gli operai “uno alla volta”, insegnando a ognuno i movimenti da fare. Più delle reazioni che il taylorismo suscitò nei sindacati e fra i lavoratori, più delle critiche che ricevette da politici e studiosi, a creare ostacoli fu l’idea irrealistica e financo utopica di un disciplinamento pedagogico anziché meccanico delle modalità di lavoro.

Già gli imprenditori tendevano a fare un uso parziale e strumentale del taylorismo. Tutti si aspettavano che migliorasse l’organizzazione aziendale e soprattutto il rendimento operaio, ma alcuni si impressionavano immediatamente, visto che veniva loro spiegato che per riuscirci era necessario rivedere un po’ tutto, a cominciare dalla direzione stessa. Del resto, anche l’impopolarità accresceva la fama di Taylor e dei suoi metodi. Le tante critiche non impedirono infatti che nascesse un’associazione progressista filo-rooseveltiana intitolata a Taylor, favorevole a tutte le novità della tecnica e della scienza. Il taylorismo ebbe qualche seguito anche presso Vladimir Ilic Lenin e su altri esponenti del comunismo sovietico che cercarono spunti nei suoi metodi per accrescere la scarsa produttività delle fabbriche; ma l’unica alternativa poi adottata fu il metodo del minatore Stachanov, basato sul volontarismo individuale assistito dai manager.

Negli Stati Uniti finì con l'affermarsi una formula in parte complementare e in parte alternativa a Taylor, che ne seguiva i principi organizzativi ma ne rifiutava il volontarismo pedagogico. L'industria non intendeva addestrare secondo il dettato taylorista l'abbondante mano d'opera comune, spesso analfabeta, di cui il paese disponeva. La svolta si dovette a Henry Ford, che applicò i metodi di Taylor ad una banale innovazione: un nastro trasportatore che "portava il lavoro all'operaio e non l'operaio al lavoro", ponendolo di fronte alla drastica alternativa di fare i movimenti giusti nei tempi dati, oppure oltrepassare lo spazio concesso all'operazione e trovarsi a ridosso della successiva postazione di lavoro. Il tempo era diventato spazio. Il capolavoro di Charlie Chaplin, *Tempi moderni*, descrive plasticamente questa eventualità quando il protagonista viene letteralmente risucchiato dalla famigerata linea (o "catena") di montaggio, che passerà alla storia anche se in nessuna fabbrica vi fu adibito più del 10-15% dei dipendenti.

La formula di Ford mise in opera un taylorismo che non era più quello di Taylor perché suddivideva le varie operazioni e predisponendo accuratamente i relativi movimenti, in modo che *tutti* i lavoratori portassero a termine il proprio compito nel medesimo tempo di esecuzione. La rigidità dell'organizzazione produttiva basata sull'apparato di convogliamento era accompagnata da un sensibile aumento del salario, che senza alcun intervento del sindacato fu elevato a 5 dollari per una giornata ridotta a 8 ore: un trattamento ben migliore di quello praticato dalle altre imprese, a tal punto che il progressista *New York Times* espresse viva riprovazione per come Ford 'tradiva' gli altri imprenditori con una concorrenza sleale.

Nei grandi stabilimenti Ford si ebbe dunque un disciplinamento non già pedagogico ma meccanico del lavoro, con la fissazione di un ritmo di produzione (*tot* auto all'ora) a cui tutti avrebbero dovuto uniformarsi. Questa era l'impronta fordista data al metodo taylorista delle mansioni parcellizzate e dei tempi saturati, che ha contraddistinto larga parte del Novecento. Ai dipendenti non veniva spiegato il senso del lavoro svolto, né le ragioni per cui procedere nel modo prescritto: il tempo e il passo lo dava il nastro trasportatore a tutti quanti. Come diceva Ford, "chi non impara in pochi giorni non può lavorare qui da noi". Mentre Taylor voleva insegnare i movimenti a tutti, Ford provvide a insegnare l'inglese agli immigrati.

Ford comprese non soltanto che per ottenere una produzione di massa bisognava standardizzare ogni modello e fare arrivare i ricambi ovunque, ma che "è meglio guadagnare un dollaro su 1000 articoli, piuttosto che 1000 dollari su un articolo solo": proprio quel che, secondo Marx, avrebbe fatto il capitalismo maturo preferendo il saggio di profitto alla massa di profitti. In quest'ottica, un decisivo punto di forza fu l'aumento dei salari. Anche se dalle sue fabbriche usciva un bene di lusso, Ford scrisse: "Facemmo un grande passo quando capimmo che in fondo le nostre stesse vendite dipendevano dai salari che pagavamo ai nostri dipendenti". La banale innovazione del nastro trasportatore per il montaggio e la geniale intuizione di trasformare il dipendente in cliente hanno consentito al capitalismo di adempiere a un doppio imperativo: riempire la giornata di lavoro e riempire il mercato di prodotti.

Tuttavia il modello fordista chiedeva ai lavoratori ancor meno intelligenza e ancor più esecutività di quello taylorista, per gli impiegati come per gli operai.

Quel che oggi chiamiamo taylor-fordismo suscitò pertanto grandi apprensioni e forti opposizioni, non solo negli Stati Uniti, ma anche in Europa. Fu avversato dalle organizzazioni dei lavoratori, ma i suoi effetti furono criticati anche da molti intellettuali. Per esempio da Simone Weil, la grande filosofa che fece la propria esperienza lavorando a una pressa meccanica. Oppure da Georges Friedmann, il grande sociologo del lavoro che ha analizzato i *Problemi umani del macchinismo industriale*. Ma anche dai ricercatori Charles R. Walker e Robert H. Guest che scrissero *L'uomo alla catena di montaggio*, da Robert Blauner che ha studiato le conseguenze alienanti della tecnologia, o da quegli altri studiosi che

sperimentarono direttamente la vita di fabbrica, come Michael Burawoy, Robert Linhart o Harry Braverman. Per molti, la crescita di beni e di ricchezza dovuti al taylor-fordismo aveva un costo troppo alto, che consisteva nell'alienazione del lavoro e nella sua degradazione, a causa non soltanto delle condizioni fisiche ma della sua ripetitività, della monotonia, della noia, dell'insensatezza.

Il taylor-fordismo mostrò le prime crepe già alla fine degli anni Sessanta. Negli Stati Uniti, ma anche in Italia e in altri paesi europei, cominciarono contestazioni sindacali e lotte operaie che spinsero il governo a promuovere la grande ricerca *Work in America* (1973), per capire come mai i grandi stabilimenti per la produzione di massa fossero diventati così rigidi e ingovernabili. Le difficoltà del taylor-fordismo spiccavano proprio nella culla del capitalismo, evidenziate dagli scarti di produzione, dai tassi di assenteismo e di *turnover*, dagli *stock* di prodotti invenduti. La crisi ha spinto il mondo della produzione a intraprendere quei cambiamenti che oggi ci stanno portando *oltre*, anche se il modello di produzione e di consumo non è ancora *altro* dal taylor-fordismo. Che, dopo aver dato il massimo, è entrato in crisi.

Oggi viviamo la terza grande trasformazione del lavoro moderno. Essa è cominciata già nel secolo scorso, a cavallo degli anni Settanta e Ottanta. Una datazione più precisa fa riferimento al primo *shock* petrolifero, che sconvolse i conti di tutti i paesi capitalistici. In quegli anni comincia inavvertitamente un cambiamento straordinario del lavoro e del suo mondo, dovuto a nuovi rapporti tra impresa e mercato, e tra impresa e lavoro. Un chiaro indizio delle incipienti novità fu la constatazione che alle crisi delle grandi imprese faceva riscontro l'inattesa crescita di quelle medio-piccole. Inoltre, molte delle nuove piccole imprese nascevano per mano di imprenditori che non avevano un passato di imprenditori o di manager; in Italia, anzi, avevano un passato da lavoratori dipendenti. Questi fenomeni erano sorprendenti perché le previsioni più consolidate, sia liberali che socialiste, vedevano un futuro dove le grandi imprese si sarebbero sviluppate a scapito delle piccole e sarebbero state vieppiù governate dai manager anziché dagli imprenditori.

L'idea comune era che il perseguimento razionale delle economie di scala avrebbe determinato una crescita "lineare" del mondo della produzione, forzando tutte le imprese ad aumentare di dimensione e ad evolvere "dalla proprietà al controllo". Si capì che qualcosa stava cambiando proprio quando, negli anni Settanta, le maggiori imprese cominciarono a decentrare la produzione e a lasciare spazio a nuove imprese minori. Questo creò timori diffusi. In Italia il decentramento produttivo fu considerato un "attentato" alla centralità delle grandi fabbriche e alle concentrazioni di classe operaia. Si riteneva che le maggiori imprese si liberassero di "spezzoni" meno convenienti della produzione e del lavoro soltanto per motivi speciosi; ma dietro c'era qualcosa di più profondo, cioè un mutamento nella struttura e nel funzionamento dell'impresa, segnalato dal ridimensionamento di tutti i luoghi di produzione e confermato da una nati-mortalità delle imprese accelerata rispetto al passato. Il risultato è che l'occupazione tende a diminuire nelle grandi imprese, a rimanere stazionaria in quelle medie e a crescere in quelle piccole. Il modello taylor-fordista diventa obsoleto perfino in termini "dimensionali". Infatti, anche se fusioni e acquisizioni danno luogo a imprese giganti, le loro unità di produzione si stanno rimpicciolendo; uniche eccezioni sono i *call-center* e gli ipermercati.

Ma il vero mutamento sta nei rapporti dell'impresa con il mercato poiché la variabilità della domanda è enormemente maggiore di quella che nel Novecento garantiva stabilità alla produzione di massa. Ciò impone all'impresa un'inedita snellezza operativa, che nei confronti del lavoro si traduce nella richiesta di una flessibilità ben maggiore di ieri, riscontrabile fin

dalla complessità dei regimi orari nella stessa azienda. Nascono qui quasi tutti i timori generati dalla terza grande trasformazione del lavoro. Il nodo messo a fuoco dalla critica è appunto la questione della flessibilità, i cui effetti minacciano di disarticolare e di destrutturare il lavoro e ancor più l'impiego, non senza conseguenze per il lavoratore. Come ha scritto Richard Sennett, il senso di instabilità e di insicurezza può "corrodere il carattere". Se nell'Ottocento si temeva la "frantumazione" del lavoro e nel Novecento la sua "alienazione", oggi se ne teme la "precarizzazione".

La causa risiede innanzitutto negli impieghi a tempo parziale, anche quelli stabili, sia distribuiti su tutti i giorni che concentrati su poche giornate. Ma sono soprattutto i rapporti di lavoro temporanei – contratti a termine, "missioni" interinali, collaborazioni occasionali (in Italia le forme atipiche sono oltre 40) – spesso reiterati in modo strumentale dalle imprese, che danno luogo a tragitti lavorativi incerti e comunque discontinui, i quali rendono difficile ottenere prestiti bancari, prendere in affitto appartamenti, aderire agli scioperi senza problemi, fare previsioni per costruirsi un futuro. Di queste preoccupazioni si è fatto oggi interprete un sociologo autorevole come Luciano Gallino.

Le cause dei cambiamenti del lavoro

Che cosa ha determinato questi cambiamenti? Innanzitutto, è cambiato il modello di produzione e di consumo. La novità risiede nel fatto che l'impresa offre al cliente una pluralità di opzioni con le quali tende a "individualizzare" il rapporto. Così, in una maglia possiamo scegliere il taschino di diverso colore: Benetton li tingerà soltanto sulla base degli ordinativi, e non dovrà tenerne una scorta. Le tecnologie lo rendono possibile. La produzione è formata dunque da piccoli lotti di grandi serie, mentre nell'Ottocento veniva effettuata quasi soltanto per piccole serie, e nel Novecento quasi soltanto per grandi serie. I massicci volumi del passato, tipo le centomila auto identiche, oggi sono impensabili. In un certo senso, la produzione è "decisa" dall'ultimo cliente: infatti l'azienda avvia il flusso produttivo sfornando i primi esemplari ma poi aspetta gli ordini, che soddisfa "giusto in tempo". Si è creato insomma un meccanismo delicato, che si autoalimenta. Volendo allettare il cliente con un'offerta differenziata, "personalizzata", l'impresa non può più produrre a propria totale discrezione perché in qualche modo "dipende" da lui.

Da qui l'enorme variabilità della domanda, che è impossibile prevedere, gestire e dominare come ieri, quando la grande azienda lanciava modelli di cui fabbricava centomila esemplari, che poi imponeva quasi sempre al mercato. Ciò rompe con un passato di stabilità della produzione, di prevedibilità dei consumi e di pianificabilità del mercato. Ecco perché è stata superata la grande impresa gerarchizzata, verticalizzata e concentrata: una novità non soltanto nella storia dell'impresa, ma del lavoro e del capitalismo stesso.

Il lavoro cambia perché l'impresa, nell'adeguarsi al mercato che essa stessa ha voluto e nell'offrire una produzione "snella" e *just-in-time*, non si integra più "in verticale", cioè autarchicamente dentro se stessa, bensì "in orizzontale" cioè sul territorio e con altre imprese. Il lavoro non cambia per l'affermazione del cosiddetto "post-industriale", cioè perché i servizi crescono mentre l'industria cala; né cambia per le novità della tecnologia. Certo, il "post-industriale" allarga sia la produzione che il consumo per il mercato, e la tecnologia ne potenzia i meccanismi materiali e immateriali, dalle macchine che abbattano la fatica alle reti che coordinano i processi. Ma il lavoro non cambia per queste ragioni; cambia perché l'impresa si trasforma, si suddivide, si accorpa, si sposta in modo vorticoso, ed è tutto questo che modifica il modo di lavorare.

Per prima cosa è necessario notare che oggi si verifica una riduzione della fatica e un aumento dello stress. Se ieri il peso della fatica superava spesso quello della monotonia, oggi i ritmi convulsi dell'impresa generano uno stress ben maggiore (*stress economy*, si dice). Al tempo stesso i mestieri si moltiplicano ma durano di meno: la loro nati-mortalità è elevata come quella delle imprese. Si delinea inoltre un minor bisogno di specializzazione e un maggior bisogno di polivalenza: oggi è più importante riuscire a fare tante cose che saperne far bene una soltanto, e questo modifica il rapporto fra lavoro e formazione. Infatti nei colloqui di selezione si apprezzano le competenze professionali, ma si cercano attitudini quali la disponibilità, l'apertura, l'adattabilità, l'iniziativa.

Simboli di questi cambiamenti sono il "modello giapponese", che in pratica ripropone il "modello Toyota", e il modello distrettuale della "terza Italia". Essi esemplificano un diverso uso del lavoro, che è diventato costitutivo e cruciale per il post-fordismo, superando una "catena di montaggio" che peraltro non hanno ancora cancellato. Fuoriuscendo dall'ambito del taylor-fordismo, il modello giapponese e il modello distrettuale superano la prestazione di lavoro intesa come erogazione piatta ed esecuzione rigorosa. Il Novecento era cominciato all'insegna del motto "non siete pagati per pensare", mentre è finito all'insegna dello slogan "la qualità dipende da voi". In effetti, i margini di autonomia tendono a crescere anche nel lavoro comune, talché al lavoratore si chiede una intelligenza cooperativa, una cooperazione intelligente. Questa richiesta non riguarda la discrezionalità dell'imprenditore perché è un postulato del post-fordismo: quella cooperazione egli la deve chiedere. E non è esorcizzabile con la tecnologia, che anzi ne accentua l'importanza, come mostrano le aziende che hanno deciso di limitare i processi di robotizzazione (vedi la Zanussi).

La tecnologia offre soluzioni ieri impossibili, ma anche l'elemento umano conta più di ieri. Per questo l'impresa chiede al lavoratore maggiore elasticità, disponibilità e apertura: perché ne ha bisogno. Chiede anche altro. L'obiettivo della "qualità" e la cultura del "servizio" sono slogan troppo enfatizzati per essere del tutto credibili. Ma è significativo che evochino attitudini femminili oggi vieppiù richieste nel mondo del lavoro e un po' meglio valutate sul mercato del lavoro. La cura, l'attenzione, la relazionalità e il compimento (non l'adempimento, che è piuttosto maschile) non sarebbero neppure evocabili in un contesto taylor-fordista.

Il mondo della produzione è molto cambiato, tant'è vero che esiste una diversa sensibilità sui difetti della produzione. Il fatto è che l'impresa opera con meccanismi delicati i quali richiedono cooperazione e partecipazione; diversamente, gli intoppi e gli imprevisti si moltiplicano. Ieri il lavoratore taceva sui difetti della produzione e teneva per sé le proprie "malizie", mentre il suo capo rifilava gli scarti al collega del turno successivo, oppure li nascondeva. Invece la lezione del modello Toyota e la filosofia del *just-in-time* dicono che il problema non può essere rinviato: va affrontato e risolto quando sorge. Per questo l'impresa ha bisogno di un singolo volitivo e di un *team* affiatato: infatti lancia al lavoratore messaggi del tutto impensabili in epoca taylor-fordista: "Prendi l'iniziativa, trova il rimedio".

Naturalmente questa richiesta di cooperazione può essere ritenuta un'imbroglio, e talvolta lo è. È vero che lavorare con meno vincoli comporta più responsabilità e che la cooperazione ha per corrispettivo l'assunzione di qualche rischio. I dubbi sono quindi legittimi. Ma la vecchia fabbrica fordista era forse meglio, era un buon posto dove lavorare?

Le conseguenze dei cambiamenti del lavoro

Non è facile pronunciarsi sulle conseguenze dei cambiamenti in atto. Infatti, mentre da un lato il lavoro migliora in qualità, dall'altro peggiora in tutela. Chi lavora rischia oggi, più di ieri, l'instabilità e l'insicurezza: lo spettro è appunto quello della "precarizzazione". Riguarda una parte ridotta degli occupati, ma giustamente preoccupa. Sarebbe più logico poter dire che, siccome la qualità del lavoro migliora, migliora anche la sua tutela; ma non è quel che vediamo. Il capitalismo del Ventunesimo secolo offre questo *trade-off*, che ci appare inaccettabile anche se deriva da cambiamenti oggettivi. Ma perché la tutela peggiora? Perché le garanzie oggi offerte al lavoratore nel suo rapporto con il lavoro non sono all'altezza di quel che muta nella sua prestazione di lavoro; anzi, in qualche modo lo contraddicono.

La causa prima sta nella variabilità dei mercati, nella flessibilità dell'impresa e nelle loro conseguenze. La maggiore snellezza, la minore dimensione, la maggiore nati-mortalità delle imprese pongono fine a un'era di stabilità (sia pure relativa) e introducono discontinuità nei tragitti lavorativi. E questa discontinuità non può che indebolire le garanzie per i lavoratori, se le cose non cambiano. Aziende che nascono e muoiono in un ciclo di vita vorticoso non possono tutelare i lavoratori come quelle che operavano da decine d'anni o anche da un secolo. Emblematica è appunto la discontinuità dei tragitti lavorativi. Rispetto a ieri, si chiede al lavoratore di lavorare in più posti, in più ruoli, persino in più mestieri durante la vita. Crescerà la mobilità dettata dalle imprese, ma crescerà anche quella voluta dai lavoratori; del resto, anche oggi una certa quota cambia posto per stare meglio. Capiterà quindi meno spesso che si faccia "carriera" *sul posto*, e più spesso che la si faccia *fra i posti*; invece di cumulare esperienze nella stessa azienda (modello *firm-portfolio*) si sommeranno esperienze fatte in aziende diverse (modello *worker-portfolio*). Già questa prospettiva può mettere a repentaglio lo scenario delle tutele e l'orizzonte stesso della sicurezza sociale. Non parliamo poi dei giovani, ma anche degli adulti, che transitano involontariamente da un rapporto temporaneo all'altro, in attesa di trovare un impiego stabile.

Dunque si può considerare conclusa l'epoca del cosiddetto "compromesso sociale fordista (o keynesiano)", vale a dire lo scambio fra subordinazione del lavoro e sicurezza del posto. Esso era funzionale alla grande impresa per la produzione di massa, i cui bisogni di stabilità e di continuità erano messi a repentaglio dall'elevato *turnover* volontario dei dipendenti. Bisogna ricordare infatti che, con gli inizi del Novecento, le rigide esigenze della produzione di serie spinsero le imprese a contrastare in ogni modo l'instabilità cui le esponevano le fluttuazioni della domanda, gli approvvigionamenti insicuri, la mobilità del personale. Cercarono pertanto di creare con i dipendenti uno stretto vincolo fra dipendenza e stabilità. Anche i grandi sindacati operai operavano per garantire una stabilità d'impiego, quanto meno ai propri affiliati; il modello di riferimento, per quanto irraggiungibile, era il rapporto di lavoro impiegatizio. In Italia fu il governo fascista a fondare nel 1926 quel compromesso, con la legge n. 526 che istituiva i contratti di lavoro a tempo indeterminato, in precedenza "aperti". La novità suscitò sorpresa, disappunto e sospetto fra i lavoratori qualificati e sindacalizzati, per i quali l'indeterminatezza temporale del contratto non era un valore positivo, anzi era vista come un vincolo che tradiva l'art. 1628 del Codice civile del 1865, il quale recitava: "Nessuno può obbligare la propria opera all'altrui servizio, che a tempo". Nell'Ottocento, infatti, la durata indeterminata del rapporto di subordinazione non era ben vista: sia i programmi socialisti sia le utopie del lavoro (Etienne Cabet, Edward Bellamy, Karl Kautsky, August Bebel) prefiguravano un futuro di libertà in cui sarebbe stato possibile e desiderabile cambiare lavoro più volte nella vita. Di contro alle note evocazioni di Karl Marx e Friedrich Engels, l'immagine di un lavoro fisso a vita compare soltanto nelle "utopie negative" di Samuel Butler, Evghenji Zamiatin, Aldous Huxley, Roy Bradbury e altri. Questo,

per sottolineare che il rapporto di lavoro a tempo indeterminato ha una sua storicità, e non è un valore assoluto.

Le carriere lavorative saranno dunque meno uniformi e più composite, sia per decisione delle imprese che dei lavoratori. Le discontinuità che ne derivano rispondono alla richiesta di flessibilità e alle esigenze di mobilità, ma costituiscono un problema. Cambiare posto e magari mestiere può essere stimolante e piacevole, ma comporta rischi personali e genera ansie sociali, perfino per alcuni dei lavoratori che cercano di migliorare la propria posizione sul mercato del lavoro. Come abbiamo già accennato, nella società contemporanea chi non occupa stabilmente un posto di lavoro viene penalizzato. Da questa constatazione deriva che la tutela adeguata non è più la semplice difesa del posto di lavoro. Innanzitutto bisogna riaffermare il principio secondo cui – come afferma l’Unione Europea – il rapporto di lavoro “normale” è quello a tempo indeterminato.

In Italia ha un contratto a tempo indeterminato l’85% degli occupati. Anche nel 2003 il numero dei posti stabili creati dalle imprese, i *good jobs*, ha superato quello dei posti temporanei, i *bad jobs*. Le immagini di precarietà che ci trasmettono le cronache vengono quasi esclusivamente dai collaboratori coordinati e continuativi – i cosiddetti “co.co.co.” – utilizzati in parte dalle imprese e anche dalla Pubblica Amministrazione come dipendenti camuffati. Si tratta però di un profilo socio-professionale spurio, poiché gli amministratori di società e di condominio ne costituiscono più del 40%; e gonfiato, poiché i soggetti effettivamente attivi sono circa ottocentomila mentre la *vulgata* parla di 2,8 milioni, cifra che corrisponde alle mere posizioni amministrative aperte presso l’Inps. Si tratta di una grave anomalia la cui consistenza ne ridimensiona l’impatto (da notare che la cosiddetta “riforma Biagi” ha inteso sanarla con il “contratto a progetto” ma i primi segnali non sono incoraggianti).

Di fronte al rischio che nel post-fordismo le tutele del lavoro peggiorino, non basta intervenire sugli “ammortizzatori sociali”, cioè tamponare le falle. Bisogna affermare un nuovo principio-guida di sicurezza sociale, capace di improntare un *welfare state* all’altezza dei tempi. In sintesi, è assolutamente necessario che lo Stato garantisca una continuità di cittadinanza nella discontinuità dei tragitti lavorativi. Chi si muove di più all’interno del mercato del lavoro non deve essere penalizzato, semmai deve essere premiato. Invece con le attuali normative chi passa da un posto all’altro, da un impiego all’altro, da un contratto all’altro, specie se temporaneo, non cumula nessun beneficio, nessuna anzianità, neppure se viene impiegato più volte nella medesima impresa; e nel passaggio da un lavoro all’altro non ha tutele: non è più nessuno. Questo è intollerabile.

Per ribadire una centralità della cittadinanza del lavoro anche nell’epoca della flessibilità, va dunque ripensato tutto il sistema di *welfare*, affermando questo nuovo principio di cittadinanza, che può e deve unire tutti i tipi di lavori, stabili e non, con una rete di protezione unica, leggera e uguale per tutti, tale da “tenere insieme” tanti soggetti e tanti tragitti del lavoro. Questa è l’unica risposta socialmente sostenibile all’istanza di flessibilità che marca la terza epoca di storia del lavoro moderno.

Ci si chiede se sia possibile un nuovo compromesso sociale fra produzione e lavoro. È auspicabile, certo, ma non credo possa essere di basso profilo e comportare, ad esempio, uno scambio fra minore subordinazione del lavoro e minore sicurezza del posto. Un *trade-off* valido sarebbe invece fra autonomia nel lavoro e partecipazione all’impresa; ma la partecipazione richiede una sicurezza maggiore, non certo minore.

Quali esiti dunque avrà la terza grande trasformazione del mondo del lavoro? Come nelle altre due, che hanno connotato l’Ottocento e il Novecento, gli esiti dipendono innanzitutto dal modo in cui verrà difeso il lavoro con i contratti e con le leggi. Penso che siano necessari

strumenti nuovi di difesa del lavoro, che superino quelli vecchi, elaborati sulla struttura del lavoro taylor-fordista. L'unica cosa certa è che il lavoro non sarà più come prima; già oggi non lo è più.

Riferimenti bibliografici

A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna 1997.

A. Accornero, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'economia mondiale. 6: Nuovi equilibri in un mercato globale*, Laterza, Roma-Bari 2002.

A. Accornero, *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, il Mulino, Bologna 2002.

Z. Bauman, *Memories of Class*, Routledge & Kegan Paul, London 1982; trad. it. *Memorie di classe e sopravvivenza di un concetto*, Einaudi, Torino 1987.

G. Fullin, *Vivere l'instabilità del lavoro*, il Mulino, Bologna 2004.

M. Regini, *Modelli di capitalismo*, Laterza, Roma-Bari 2000.

L. Gallino, *Globalizzazione e disuguaglianze*, Laterza, Roma-Bari 2000.

L. Gallino, *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari 2001.

J. Rifkin, *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-market Era*, G.P. Putnam's Sons, New York 1995; trad. it. *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini e Castoldi, Milano 1995.

E. Rullani, L. Romano (a cura di), *Il post-fordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Libri, Milano 1998.

R. Sennett, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, Norton, New York 1998; trad. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano 2000.