

Modelli. Come superare la fabbrica fordista

La flessibilità si gioca sull'organizzazione

di **Marco Crippa**
e **Michele Tiraboschi**

Il persistente dibattito sulla precarietà del lavoro ci porta a rappresentare la flessibilità in un'unica direzione, quella delle tipologie contrattuali. Eppure la vera flessibilità di cui le imprese hanno bisogno non è tanto, e solo, quella contrattuale. Forse ancora più importante è la flessibilità organizzativa che pure è compressa da una cultura giuridica formalistica che poco e male valorizza la delicata funzione della direzione del personale.

Basta una lettura superficiale dei principali contratti per avere una inequivocabile conferma di come alcuni istituti centrali rispetto ai temi della innovazione organizzativa e della produttività (orari di lavoro, regime degli appalti e processi di esternalizzazione, mansioni e classificazione dei lavoratori, profili formativi, ecc.) siano solo marginalmente oggetto di intese collettive volte a governare il cambiamento in atto nei modi di lavorare e produrre. Eclatante è il caso dell'inquadramento dei lavoratori fermo a un modello d'impresa, quella fordista-taylorista, che non c'è più, o che comunque si è profondamente modificato.

La contrattazione collettiva prevede un corposo elenco di mansioni alle quali vengono attribuiti gli inquadramenti del personale con i minimi. I livelli sono organizzati secondo una progressione di carriera verticale, che valorizza l'acquisizione della maggiore specializzazione nella singola mansione. Un sistema che è stato positivo, perché ha determinato una certa omogeneità di trattamento economico, nonché la sicurezza di un minimo.

In un contesto produttivo rigido questo meccanismo è risultato utile e solo in parte ha bilanciato un non sempre positivo appiattimento dei salari.

Ma oggi i modelli produttivi sono sot-

toposti a mutevoli pressioni competitive. L'organizzazione delle imprese tende ad essere "piatta e snella", con minori possibilità di crescita verticale, ma con notevoli opportunità di espansione orizzontale delle competenze.

Tutto ciò induce l'uso di più generali strumenti cognitivi quali la flessibilità mentale a imparare e svolgere compiti nuovi, la predisposizione a interagire con i colleghi per raggiungere un certo risultato comune, la capacità di modificare e integrare la propria prestazione all'interno di un programma di lavoro più ampio. Il lavoratore moderno, operaio o impiegato oggi davvero poco importa, è chiamato non solo ad attingere staticamente alle conoscenze specifiche della mansione, ma ad offrire anche un certo grado di flessibilità operativa sia nell'organizzazione dei compiti che nell'utilizzo delle tecnologie, anche se che non sempre sono direttamente connesse alla mansione naturale. Il datore di lavoro deve poter incentivare e valorizzare tali qualità per dotarsi di una organizzazione del lavoro contrassegnata da dinamismo e competenze trasversali.

La nuova organizzazione del lavoro mal si concilia con l'attuale sistema di inquadramento e qualifica professionale, nato in un contesto economico e sociale oramai consegnato alla storia. Pensiamo al contratto dei metalmeccanici, il quale non prevede espressamente alcuna ipotesi di carriera per lavoratori che nell'ambito dello stesso livello possano ricoprire più di un profilo professionale. Cosicché sia il montatore meccanico sia il tornitore vengono inquadrati al 3° livello, ma lo stesso livello e retribuzione spettano anche a chi sa svolgere entrambe le mansioni.

Il modello retributivo unico e rigido legato alla singola mansione andrebbe pertanto scomposto in più elementi flessibili (ne ipotizziamo quattro, due obbligatori e due eventuali) che permettano

di compensare ciò che il lavoratore fa, ma anche e soprattutto di valorizzare ciò che il lavoratore "sa fare" (pay for competence).

Vale a dire quelle competenze ulteriori che costituiscono il corollario della mansione principale, ma che rappresentino per l'impresa i tratti della maggiore professionalità e distinzione dalla concorrenza. In questa prospettiva si potrebbe ipotizzare una prima componente fissa della retribuzione, uguale per tutti, indicizzata. Una sorta di salario sociale, il cui importo però non corrisponderebbe agli attuali minimi dei contratti collettivi, ma sarà più simile all'importo della pensione sociale.

A ciò dovrebbe seguire un secondo elemento chiamato "salario o stipendio di ruolo", ancorato al ruolo professionale ricoperto, senza tuttavia coincidere con le mansioni elencate negli attuali contratti collettivi, e che potrebbe invece fare riferimento ai livelli di professionalità ritenuti validi nel contesto aziendale (dal ruolo "generico", a quello puramente "tecnico" a quello "gestionale").

Gli altri due elementi potrebbero essere, infine, un "superminimo professionale" e un "superminimo distintivo", che rappresentano il compenso per le maggiori qualità dimostrate nel corso dell'attività lavorativa. Ad esempio la capacità di svolgere più ruoli o mansioni. Oppure il possesso di competenze speciali ad alto valore aggiunto. Questi due ultimi elementi non saranno obbligatori, ma negoziabili in funzione di indicatori e parametri di produttività che è il tema vero del nostro sistema di relazioni industriali.

Un appropriato sistema fiscale e contributivo, del tipo di quello delineato nel recente protocollo sul welfare per la contrattazione di secondo livello, dovrebbe incentivare il lavoratore a puntare a tali compensi, portandolo a migliorare il proprio contributo, e allo stesso tempo rendere conveniente alla azienda erogare tali riconoscimenti.

TEORIE A CONFRONTO

Ford lancia il Modello T



■ **Henry Ford** (nella foto) dopo diversi tentativi, ideò il famoso Modello T, lanciato il primo ottobre 1908. La catena di montaggio domina gli inizi dell'era industriale. In quel periodo i clienti potevano avere l'automobile di qualunque colore, purché «fosse nero».

Taylor inventa la catena



■ **La produzione in serie** per la nascente industria automobilistica americana venne progettata da Frederick W. Taylor (nella foto). Il consulente di Ford si ispirò alla parcellizzazione delle mansioni visitando il macello di Chicago.

