

## L'ATTUALITÀ DI TRENTO



## Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità

Federico Butera\*

### Sommario.

#### La professionalizzazione di tutti e la progettazione partecipata

*Il futuro del lavoro dipende in gran parte dall'innovazione dei suoi contenuti.*

*Bruno Trentin aveva sostenuto la necessità e la possibilità di modificare il contenuto dei lavori, sia dei più qualificati sia di quelli operativi, facendo ricorso a un aumento delle conoscenze e attivando competenze, non solo per eseguire, ma per risolvere problemi o per fare miglioramento continuo e innovazione.*

*Egli aveva proposto di cambiare l'organizzazione e i sistemi professionali con percorsi di coinvolgimento e di partecipazione per incrementare competitività e occupazione, migliorare la qualità della vita di lavoro e creare una cittadinanza che parta dal lavoro stesso.*

*Oggi è necessario e possibile riprendere la sua lezione: intervenire sui contenuti di lavoro e attivare forme di partecipazione istituzionale e dal basso.*

*Le nuove tecnologie sono una opportunità, non una minaccia. Esse non avranno effetti deterministici, ma saranno il risultato della progettazione congiunta dei tre fattori della quarta rivoluzione industriale, cioè la tecnologia,*

\* Federico Butera è professore emerito, Università Bicocca di Milano e Sapienza di Roma; presidente dell'Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi - Fondazione Irso.

Il contributo riporta la *lectio magistralis* svolta alla giornata di studio «Cultura e politica nel pensiero di Bruno Trentin. Un nuovo modello di organizzazione del lavoro», Cgil, Camera del lavoro metropolitana di Milano, 13 febbraio 2018.

L'articolo è in corso di stampa anche su *Iride*, Firenze, Firenze University Press.

Una più ampia trattazione di questi temi è contenuta negli articoli di Federico Butera *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'Industria*, n. 3, luglio-settembre 2017; *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in *Le trasformazioni delle attività lavorative nella IV Rivoluzione Industriale*, a cura di A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari, Firenze University Press, 2018.

*l'organizzazione e il lavoro. Questo in parte sta già avvenendo nei casi virtuosi, ma solo a macchia di leopardo e insieme a fenomeni altamente negativi.*

*Una linea guida di questa progettazione è la professionalizzazione di tutti.*

*Sono necessarie politiche e progetti innovativi sui «lavoratori della conoscenza» (scienziati, manager, professional, tecnici, artigiani, operai specializzati) che, cresciuti negli ultimi trent'anni in tutti i paesi sviluppati fino a rappresentare il sessanta per cento della popolazione lavorativa, sono stati la più grande «rivoluzione passiva»: ora occorre per loro ridisegnare o disegnare per tutti ex novo professioni, mestieri e ruoli; aumentare il loro livello di istruzione e formazione; eliminare le ampie aree di precarietà che li affliggono; assicurare una buona qualità della vita di lavoro per tutti; costituire forti identità professionali e umane nel continuo cambiamento delle tecnologie, delle organizzazioni e dei contenuti di lavoro.*

*Il rimanente quaranta per cento dei lavori scarsamente qualificati non è pensabile che soccomba alla «gara del lavoro contro le macchine» e sia eliminato, non è pensabile che coloro che svolgevano questo tipo di lavori poco qualificati precipitino nel vuoto di una jobless society e sopravvivano solo con eventuali provvidenze pubbliche, redditi di inclusione, di cittadinanza, di nascita o altro: è necessario e possibile un movimento di job reform, ancora più vigoroso di quello che fu avviato negli anni settanta, che intervenga sui contenuti dei lavori, arricchendoli di elementi utili per il processo produttivo e per la qualità della vita di lavoro. Si possono e si devono sviluppare lavori che consentano responsabilità e presa in carico del cliente interno o esterno; padronanza delle relazioni con altre persone e con il sistema tecnico; capacità di controllo e di recupero di varianze; autorità di contribuire al miglioramento e all'innovazione continua; messa in campo di competenze tecniche necessarie per svolgere il task (hard skills) e competenze e capacità di creatività, cooperazione, comunicazione, condivisione di conoscenze, contributo alla comunità (soft skills); istruzione e formazione per sostenere questo cambiamento strutturale del lavoro.*

*Per fare tutto ciò occorre, come aveva sostenuto Trentin, la partecipazione dei lavoratori in tutte le fasi della progettazione e nel miglioramento continuo.*

*In questo scenario il sindacato potrà e dovrà avere un ruolo non solo nella contrattazione, ma soprattutto nella progettazione della quarta rivoluzione industriale insieme alle istituzioni, alla scienza, alle imprese, alle pubbliche amministrazioni, senza limitarsi a negoziarne o a gestirne, a cose fatte, le «conseguenze sociali».*

## 1. Il tema: il futuro del lavoro dipende in gran parte dall'innovazione congiunta di tecnologia, organizzazione e contenuti di lavoro

Voglio iniziare il mio intervento partendo dalla mia esperienza personale di incontro con Bruno Trentin, che ha influenzato profondamente le cose che ho fatto nella mia vita professionale e culturale. Ho incontrato la prima volta Bruno Trentin al convegno «Scienza e organizzazione del lavoro» dell'Istituto Gramsci a Torino nel giugno del 1973 (Istituto Gramsci 1973). Egli riprenderà e approfondirà queste tematiche nei libri *Il coraggio dell'utopia* (Rizzoli, 1994) e *La città del lavoro* (Firenze University Press, 2014).

Il convegno aveva come tema l'organizzazione del lavoro, ma si allargava anche alla struttura del sistema sociale ed economico dell'Italia.

Molte imprese, come la Olivetti, la Ibm, la Philips, l'Ansaldo, l'Italsider, la Terni, la Dalmine, stavano praticando forme nuove di organizzazione del lavoro anche attraverso percorsi che includevano la partecipazione dei lavoratori e dei sindacati. Io avevo promosso le isole di produzione (Umi) della Olivetti, ma non fui invitato a parlare perché ero un giovane dirigente d'azienda (anche se continuavo a pagare la mia tessera della Cgil). Ma Trentin insistette affinché andassi.

Il taylor-fordismo stava entrando in crisi e da più parti ci si interrogava su che peso dare a quegli esempi e agli esperimenti di nuova organizzazione del lavoro allora in corso; e se, in quanto tempo e come il taylor-fordismo sarebbe stato superato; che cosa sarebbe venuto dopo. E soprattutto chi avrebbe gestito la crisi attuale e i progetti futuri: solo le imprese o anche il sindacato e le istituzioni? E in forma conflittuale o progettuale?

Bruno Trentin aveva sostenuto la necessità e possibilità di modificare il contenuto dei lavori, sia di quelli più qualificati sia di quelli operativi, facendo ricorso a un aumento delle conoscenze e attivando competenze, non solo per eseguire, ma per risolvere problemi o per fare miglioramento continuo e innovazione.

In quella sede aveva proposto di cambiare l'organizzazione e i sistemi professionali con percorsi di coinvolgimento e partecipazione per incrementare competitività e occupazione, migliorare la qualità della vita di lavoro, creare una cittadinanza che parta dal lavoro stesso.

Oggi di fronte alla quarta rivoluzione industriale è possibile e necessario riprendere la sua lezione: intervenire sui contenuti di lavoro e attivare forme di partecipazione istituzionale e dal basso.

## **2. Che cosa avvenne a partire dagli anni settanta: il taylor-fordismo entra in crisi, nascono esperienze innovative localizzate, ma manca un programma generale di cambiamento del sistema produttivo**

Il taylor-fordismo in tutto il mondo occidentale è stato molto di più che una forma di organizzazione del lavoro operativo: è un modello organizzativo di produzione di beni e servizi, un «modo di produzione», concepito per sviluppare l'economia della produzione di massa e per regolare l'economia dei consumi, impiegando una manodopera abbondante e disoccupata di ex agricoltori immigrati a cui esso proponeva posti di lavoro senza contenuti, ma anche alti salari e una cittadinanza industriale. Esso offriva alle imprese una modalità «scientifica» di programmare e di gestire le risorse, ai lavoratori le certezze di una stabilità e di una cittadinanza occupazionale, alle istituzioni di sviluppare sistemi educativi e di welfare, alle parti sociali e ai governi di condividere regole del gioco. Il taylor-fordismo era fondato su due cardini: il coordinamento e il controllo basato sulla gerarchia e sulla divisione del lavoro spinta. Rendeva il lavoro in frantumi, ma consentiva al contadino pugliese di lavorare insieme a quello polacco e assicurava a entrambi un salario sufficiente a comprarsi quello che la linea di montaggio produceva. Esso «prese il volo» nella prima metà del Novecento come paradigma innovativo, diffondendosi in tutto il mondo perché era un sistema di governo dell'economia, della società, del lavoro.

Negli anni sessanta inizia una critica severa degli intellettuali per la disumanizzazione del lavoro in frantumi e inizia a registrarsi in tutto il mondo il *blue collar blues*, lo scontento operaio con assenteismo, scioperi a gatto selvaggio, sabotaggi. Ma nessuno pensa si possa cambiare quel modello.

Invece questo modello negli anni settanta entra in crisi in Usa, in Europa e in Italia e nascono «esperimenti» basati su modelli economici e sociali diversi: Texas Instruments, Procter & Gamble, Hunsfos, Norske Hidro, Volvo. Queste esperienze introducono profonde trasformazioni nelle forme di organizzazione e di lavoro: dalla catena di montaggio alle isole di produzione, dalle strutture gerarchiche ai gruppi semi-autonomi, dalle mansioni ai ruoli responsabili, dalle organizzazioni prevedibili come un orologio alle organizzazioni adattive come organismi, dalla struttura monolitica dell'impresa alla rete organizzativa. Raccontai questi mutamenti in un libro che su-

scitò attenzione e discussioni: *I frantumi ricomposti. Ideologia e struttura nel declino del taylorismo* (Butera 1971).

Non si trattava solo di nuove idee di un management illuminato o dell'accoglimento di istanze sindacali per superare il lavoro in frantumi, ma di percorsi indotti e sostenuti da profondi cambiamenti strutturali, quali l'incertezza dei mercati che richiedeva una flessibilità ignota alla produzione di massa, lo sviluppo dell'economia dei servizi, la crisi petrolifera, l'apparire delle nuove tecnologie dell'informazione, i mutamenti demografici, le lotte studentesche e operaie: tutto ciò tendeva a rendere obsoleto il modello taylor-fordista, su cui tuttavia si fondavano l'economia, le relazioni industriali, la scuola, la cultura.

La Olivetti, prima tra le maggiori imprese italiane, alla fine negli anni sessanta attuò una profonda trasformazione dell'organizzazione del lavoro di fabbrica in concomitanza con il passaggio dalle macchine per ufficio meccaniche a quelle elettroniche. Le unità di montaggio integrate (Umi) o isole di produzione erano piccole unità produttive formate da quindici, venti lavoratori responsabili della qualità e del collaudo di un prodotto o di una sua parte: non più un lavoro a catena fatto di operazioni semplici, della durata di pochi secondi, ma un lavoro a senso compiuto e ricomposto in ruoli che richiedevano competenza e responsabilità, svolto in gruppi relativamente autoregolati. Rilevante fu il metodo: un progetto coordinato dal Centro di sociologia e studi organizzativi che io avevo ereditato da Luciano Gallino, sviluppato dal basso da tecnici e dirigenti, concordato passo per passo con i sindacati.

A partire dagli anni settanta si sviluppano in Italia a macchia di leopardo numerosi casi di organizzazione e di lavoro più o meno in linea con i paradigmi individuati ne *I frantumi ricomposti* e nella esperienza dell'Olivetti: in siderurgia, nella chimica, in alcune aziende metalmeccaniche, nel settore del legno e arredo e in altre produzioni a lotti.

In quei casi, sull'organizzazione e sul lavoro cristallizzati in rigidi organigrammi e mansioni, cominciavano spesso a prendere il sopravvento i processi; sulle procedure prendevano il comando le prestazioni (quantità, qualità, costi, flessibilità, innovazione); il ridisegno dei processi produttivi (incertezza, grado di indeterminatezza, valore prodotto ecc.) modellava le organizzazioni e il lavoro e non viceversa.

Si sviluppano – in molti casi nella produzione e nei servizi – unità di processo di concezione nuova chiamate *process centered organisation*, ossia unità

centrate sui processi come *group technology*, isole di produzione, Chim (*Computer human integrated manufacturing units*), Ute (Unità tecnologiche elementari) e molte altre. Una grande varietà di team andava a costituire la spina dorsale di organizzazioni di servizio (team *face-to-face* e team remoti). Divenivano sempre più importanti le strutture per il governo e l'innovazione dei processi: *process owner*, team di progetto, team per il miglioramento continuo, team di qualità e altri. Nella ricerca, nel lavoro artistico, nell'ingegneria si diffondevano *task force*, *excellence team*, *extreme teams*, che si costituiscono e si dissolvono in funzione dell'avanzamento del lavoro e del processo innovativo.

Si moltiplicavano forme non-gerarchiche di strutture organizzative e si modificava la tradizionale configurazione degli organigrammi e le modalità di esercizio della leadership e del coordinamento/controllo: organizzazioni snelle, organizzazioni piatte, organizzazioni con leadership multiple, organizzazioni a matrice, che tendono a ridurre il carattere gerarchico e verticale delle burocrazie. In quegli anni molte organizzazioni evolvono da orologi a organismi, da castelli a reti, per adottare alcune metafore (Butera 1984 e 1989).

Soprattutto in molti casi emerge un diverso *job design*: ruoli invece che mansioni, lavoro di gruppo, apprendimento continuo, professionalizzazione e soprattutto la funzione crescente della conoscenza non solo nei ruoli più elevati, ma anche nel lavoro operaio e impiegatizio.

Queste innovazioni non solo non si consolidarono in complessivi paradigmi alternativi e in nuove forme di regolazione, ma al contrario si generò un senso di disorientamento di fronte alla percezione che *All that is solid is melting into the air*, tutto sembrava sciogliersi nell'aria: l'azienda, la fabbrica, il lavoro. Mentre si attenuava la frammentazione delle mansioni alla Charlie Chaplin, avvenivano nuove gravi forme di decomposizione del lavoro e dell'organizzazione, con gravi problemi economici e sociali.

### **3. Il convegno «Scienza e organizzazione del lavoro» dell'Istituto Gramsci del 1973. Alta tensione e la proposta di Trentin**

Torniamo al convegno del 1973 che si svolgeva in una arena altamente politica caratterizzata da forti tensioni.

I ministeri del Lavoro e dell'Industria e il ministero della Pubblica istruzione erano totalmente assenti rispetto a quegli sviluppi. I progetti di nuova



organizzazione del lavoro citati erano sostenuti dall'Intersind (la Confindustria delle aziende a partecipazione statale) ma avversati dalla Confindustria e dalla Fiat, che erano poco inclini all'innovazione e temevano ogni forma di coinvolgimento del sindacato nella progettazione e nello sviluppo dell'organizzazione del lavoro; ben visti da Fim e Fiom, interessate alle forme di coprogettazione e di codeterminazione alla tedesca e alla scandinava; mal visti dalla maggioranza della Cgil, che temeva una cogestione subalterna e che era ferma sul proprio ruolo principalmente contrattuale e politico. Trentin era attentissimo a quegli sviluppi internazionali.

Il partito comunista, ancora ispirato su questi temi da Lenin e da Gramsci, non credeva che il lavoro si potesse cambiare prima che il movimento operaio avesse conquistato lo Stato. Ma Trentin era risolutamente di diverso avviso.

Il gruppo di medici, psicologi, sociologi, economisti che conducevano ricerche e interventi per la modifica dell'organizzazione del lavoro fu osteggiato dagli accademici e visto con sospetto sia dal sindacato (ma non da Trentin) che dalle aziende e, in un drammatico convegno a Tirrenia, poi messo all'indice dal Cnr che gli preferì la Bocconi.

Il nuovo amministratore delegato della Olivetti, ammiraglio Ottorino Beltrami, figura di riferimento dei servizi italo-americani, nel 1972 aveva sciolto il Centro di ricerche sociologiche di Gallino e Butera che avevano coordinato la nascita delle isole di montaggio, le Umi.

Le Brigate Rosse avevano gravemente ferito Carlo Castellano, dirigente dell'Ansaldo, militante comunista e docente di Organizzazione del lavoro all'Università di Genova.

Le imprese, il sindacato, le forze politiche, lo Stato in sintesi non compresero che i cambiamenti strutturali avrebbero potuto favorire un cambiamento profondo e generalizzato della natura del lavoro e dei rapporti di produzione, diffondendo i quali sarebbe stato possibile imprimere cambiamenti profondi e sistemici nei modi di produzione nella manifattura e nei servizi e sarebbe stato possibile migliorare la qualità della vita di lavoro degli occupati e aumentare l'occupazione.

A differenza del Giappone, della Scandinavia e della Germania così non nacque in Italia un programma nazionale di riorganizzazione della produzione e dei servizi e un nuovo assetto delle relazioni industriali: non vi fu la rivoluzione della qualità della Toyota e della Juse in Giappone, non l'*industrial democracy* scandinava, non la codeterminazione alla tedesca.

Il protocollo Iri del 1984 sembrò riprendere quella strada, ma ebbe difficoltà di attuazione, non si diffuse e presto l'Iri si disciolse.

#### 4. Le idee di Trentin su una nuova organizzazione del lavoro

Bruno Trentin aveva tante volte lucidamente descritto e condannato il carattere inumano e illiberale del modello taylor-fordista accogliendo le idee e le evidenze di pensatori francesi come Weil, Friedman, Naville sul lavoro in frantumi e forse anche del personalismo di Maritain. Seguiamo di seguito con le parole stesse di Trentin ne *La città del lavoro* le illuminazioni e le spiegazioni di quello che si sarebbe potuto fare e non si fece.

##### 4.1. Il contenuto dei lavori

Bruno Trentin in quel convegno dell'Istituto Gramsci e poi in tutta la sua attività successiva propose una prospettiva di trasformazione profonda dei modi di produzione basata sul lavoro della conoscenza, sulla libertà, sulla cittadinanza industriale. Proponeva inoltre un metodo che partiva dall'analisi e dalla progettazione approfondita dei singoli contesti produttivi entro un modello di riferimento che aveva come perimetro l'intera società italiana, la «città del lavoro».

Trentin afferma senza esitazioni la necessità e la possibilità di modificare il contenuto stesso dei lavori sia più qualificati che operativi, facendo ricorso a un aumento delle conoscenze, attivando competenze non solo per eseguire, ma anche per risolvere problemi (noi le chiamammo «varianze») o addirittura per fare miglioramento continuo e innovazione.

Occorre poter disporre, scriveva, di

«un apporto del lavoro umano, anche nelle sue forme più esecutive e subalterne, e di una divisione funzionale di tale lavoro qualitativamente diversi da quelli che prevalsero nella grande fabbrica fondata sul lavoro parcellizzato e su produzioni di massa standardizzate. Un lavoro dotato di capacità polivalenti, capace di esprimere liberamente e arricchire un proprio «sapere» (e un suo «come fare»), capace di adattarsi ai mutamenti e agli imprevisti, e soprattutto di «risolvere problemi» (p. 13)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Qui e di seguito tra parentesi il numero di pagina delle citazioni tratte dal volume di Trentin *La città del lavoro* (2014).

Trentin avvertiva che un cambiamento dei contenuti e delle forme di erogazione del lavoro avrebbe implicato un cambiamento di modello organizzativo micro e macro.

«Modificare il “saper fare” e il “come fare” è impensabile... senza infrangere i due postulati della cosiddetta “organizzazione scientifica del lavoro”: la rigida divisione tecnica delle mansioni e delle funzioni costruita sulla loro estrema parcellizzazione... e la rigida divisione gerarchica del lavoro, con la requisizione di saperi e di autonomia decisionale ad opera dei vertici manageriali» (p. 15).

Trentin soprattutto sosteneva che:

«Altri contenuti del lavoro e delle sue condizioni, altre forme di cittadinanza del lavoro potevano essere possibili» (p. 15).

Trentin in quel convegno sfidava la convinzione diffusa nella sinistra e nel sindacato che non potesse esistere un modello migliore finché fosse durato il sistema capitalistico, in polemica non solo con gli industriali e con gli studiosi aziendalisti, ma anche con il sindacato della contrattazione e con gran parte del partito comunista a cui apparteneva. Trentin non esitava su questo punto a criticare Gramsci oltre che Valletta.

#### *4.2. La partecipazione e la progettualità*

Trentin aveva indicato una prospettiva di partecipazione non subalterna dei lavoratori e del sindacato al processo in atto di riorganizzazione della produzione e del lavoro.

«È possibile un «progetto autonomo» del movimento operaio di mutamento dell'organizzazione del lavoro? È possibile se lo si assume come parte di un processo di lungo periodo» (p. 113).

Questo processo non avrebbe riguardato solo i reparti di produzione, ma gli equilibri all'interno dell'azienda e nella società.

«Basti pensare alla crisi delle strutture gerarchiche, all'enorme problema della riqualificazione... in un processo di formazione culturale permanente nelle strutture della società a cominciare dalla scuola» (p. 18).

Per far questo Trentin proponeva di passare dalla moltiplicazione di casi esemplari allo sviluppo di un nuovo modello di organizzazione generato sì da esperienze dal basso, ma poi generalizzate e generanti cambiamenti sistemici nell'azienda e nella società.

«Un processo che dovrà superare il carattere sperimentale, a macchie, delle risposte di volta in volta offerte dalle grandi industrie capitalistiche» (p. 16).

Trentin vedeva vasti margini di cambiamento del lavoro nella crisi del taylor-fordismo, in virtù delle dimensioni strutturali dell'economia che stava cambiando, delle dimensioni soggettive dei lavoratori, dei rapporti di forza a quel tempo favorevoli per il movimento operaio. Ma in quel convegno prese di petto tre ostacoli.

Il primo era l'idea dell'operaio massa, l'operaio dequalificato per cui

«le forme di promozione automatica muovevano... da un marcato scetticismo in ordine alle possibilità di mutare il lavoro nei suoi contenuti e recepiscono nella qualifica... solo l'involucro, l'aspetto di promozione sociale, con tutti i suoi contenuti mistificanti» (p. 104).

Il secondo era lo storicismo comunista che promuoveva l'aspettativa che

«se l'operaio è padrone dello Stato [...] è anche gestore della fabbrica. Ma non è il padrone del modo di produrre. L'attesa che la liberazione dall'esterno per emancipare l'operaio può benissimo deludere l'attesa e percorrere i vecchi binari [...] Il morto guida il vivo e lo condiziona» (p. 105).

Il terzo era il contrattualismo sindacale che rifugge dall'assumere impegni progettuali

«sul modo nuovo di produrre» e su «che cosa produrre» [...] per lo sviluppo della cultura e della scienza: e in termini di libertà» (p. 31).

Per far questo occorreva sviluppare politiche industriali, politiche attive del lavoro, concertazione, accordi fra governo, imprenditori, sindacati, corporazioni professionali. Richiedeva metodologie nuove e modelli alternativi rispetto al taylor-fordismo.

### 4.3. La formazione

La formazione per Trentin avrebbe dovuto avere contenuti e sviluppo nel tempo che si allontanano drasticamente dalle forme di addestramento che il taylor-fordismo aveva costruito sia per i lavoratori operativi che per i pochi specializzati. La formazione continua e il *lifelong learning* nel tempo hanno avuto poi la sanzione dei governi e dell'Ue, anche se le realizzazioni rimangono inadeguate. Trentin così scriveva:

«Una formazione professionale e un aggiornamento a base polivalente, erogati per tutto il corso della vita lavorativa, come richiederebbe un'organizzazione del lavoro fondata sulla trasversalità delle decisioni e sulla pluralità delle competenze, tendono a essere elusi o sottodimensionati dalle strategie manageriali. Sia perché si tratta di un investimento ad alto costo immediato e a rendimento differito nel tempo, sia perché il suo “ammortamento” presuppone la salvaguardia della continuità del rapporto di lavoro, almeno per la durata del progetto nel quale il lavoratore è implicato» (p. 20).

### 4.4. La democrazia nel lavoro

Parte integrante di un nuovo modo di produzione è la libertà, e in particolare la democrazia al lavoro. Trentin è netto nel giudicare insufficienti (o dannose) le sole forme di partecipazione basate sulla condivisione agli utili o sulla presenza negli organi decisionali, ma occorre che vi sia una democrazia sui luoghi di lavoro che parta dalla valorizzazione delle conoscenze:

«Occorre conoscere per poter partecipare alle decisioni: e ciò è irrealizzabile se non coincide sempre più con l'affermazione di nuove forme di democrazia nel lavoro, che ne liberi le potenzialità creatrici, che riunifichi tendenzialmente il lavoro, l'opera e l'attività» (p. 20).

### 4.5. Il sindacato

È severa la critica di Trentin sui ritardi del sindacato, e non solo di quello italiano.

«Lo stesso intervento del sindacato è stato, fino a ora, discontinuo e sporadico, quando non confuso e fuorviante. Come nei casi numerosi in cui è stato coinvolto nella gestione di un'evanescente partecipazione dei salariati alle “fortune finanziarie” delle imprese, consentendo al management di neutralizzare le spinte

sindacali a intervenire, con il controllo e il negoziato, sulla trasformazione dell'organizzazione del lavoro... il movimento sindacale nei paesi industrializzati da molti anni [è] rimasto costretto [...] su una posizione difensiva; sempre più confinata ad un'azione sul fronte distributivo e sempre più estraniata dal governo effettivo delle trasformazioni in atto nel sistema delle imprese» (p. 31).

#### 4.6. *La sinistra e il post-fordismo*

E infine l'affondo di Trentin sulla cultura e sulle posizioni del partito comunista e di altri partiti della sinistra e della cultura che li ha accompagnati.

«Dominava infatti ancora, in quegli anni, esplicitamente o implicitamente, il dogma secondo il quale è quindi assurdo (o in ogni caso fuorviante) immaginare di poter cambiare, sia pure di poco, la natura subordinata e parcellizzata del lavoro, prima che la conquista dello Stato e la «socializzazione» dei mezzi di produzione, attraverso la proprietà statale, abbiano consentito un'accelerazione dello sviluppo delle forze produttive e la creazione delle basi materiali per l'avvio di un processo redistributivo duraturo, che riduca, prima di tutto, lo scarto fra il prodotto del lavoro e la sua retribuzione; e solo successivamente consenta un'attenuazione dei contenuti oppressivi del lavoro subordinato» (p. 26).

#### 4.7. *Il percorso di cambiamento*

Per fare un salto verso un nuovo modello occorrerebbe per Trentin una iniziativa del sindacato, dello Stato e delle istituzioni locali: ed è questa la proposta di *change management* che sostanzialmente Trentin fa.

«Ora sappiamo che, di fronte agli imperativi e alle opportunità offerte dal tramonto del sistema fordista, sono necessari interventi delle collettività nazionali, attraverso lo Stato e le istituzioni locali. Mentre sin dalla fine degli anni sessanta la socialdemocrazia svedese cercava di elaborare una propria strategia, anche legislativa, per la trasformazione dell'organizzazione del lavoro nelle attività produttive e per la partecipazione (non solo finanziaria) dei lavoratori e dei sindacati al governo dell'impresa e dei suoi investimenti. E mentre la socialdemocrazia tedesca metteva al centro del proprio programma fondamentale "l'umanizzazione del lavoro" (Il programma fondamentale del Spd 1990, p. 43). In Italia, sono stati, fino a oggi, generalmente deboli ed episodici» (p. 32).

Questa proposizione serve a Trentin per sottolineare che senza un programma nazionale

«i costi sociali ed economici che le collettività dovranno sopportare in questa fase di transizione rischiano di divenire estremamente alti. Con una dissipazione e una distruzione del patrimonio professionale della vita e del cosiddetto “capitale umano” che avrebbe pochi precedenti nella storia delle società industriali» (p. 20).

#### 4.8. *Un treno perduto*

Queste idee e queste proposte, come abbiamo visto, trovarono un muro. Trentin impegnò gran parte delle sue eccezionali risorse intellettuali e morali a tentare di cambiare il partito comunista e la sinistra, la Cgil e il sindacato, le politiche industriali e le politiche pubbliche, l'atteggiamento delle associazioni imprenditoriali e le relazioni industriali. Non si trovò davanti l'Spd e il sindacato tedesco, ma una sorda opposizione o indifferenza, a cui si aggiunsero anche le pallottole delle Brigate Rosse al Nord e le stragi della mafia al Sud. Il cambiamento dell'organizzazione del lavoro non entrò nell'agenda delle politiche pubbliche.

Trentin continuò a battersi per questa prospettiva negli anni seguenti, ma essa non si realizzò. Nel 1989 rivestì il massimo incarico come segretario generale della Cgil, ma neanche in quella posizione riuscì a dare esito a molte delle sue idee e proposte. Ma non vi furono solo ostacoli esterni: vi fu anche un deficit di capacità organizzativa dello stesso Trentin. Come molti intellettuali di quegli anni, anche in Trentin alla lucidità nel disegnare una strategia non corrispondeva una altrettanto grande capacità di realizzazione: infatti non furono messe a punto quelle procedure, quei processi relazionali, quelle forme organizzative del sindacato, quella formazione dei quadri sindacali che sarebbero stati necessari e adeguati per progettare oltre che per contrattare.

Tuttavia Bruno Trentin non smise di pensare e di scrivere su questi temi, in particolare nei suoi due libri più importanti citati. Ma le sue idee sul futuro del lavoro e su come progettarlo sono in parte ancora straordinariamente attuali. Ed è a questa eredità di pensiero che oggi possiamo tornare.

## 5. L'attualità delle idee di Trentin nello scenario odierno

Sono passati quarantacinque anni da quel convegno di Torino ed è cambiato il mondo: è caduto il Muro di Berlino, l'economia si è globalizzata e finanziarizzata, le tecnologie hanno cambiato prodotti e processi, le grandi fabbriche sono scomparse, sostituite da strutture produttive ad alto livello di conoscenza e in rete e moltissimo altro. Soprattutto è profondamente cambiata la composizione della forza lavoro: in Italia manager, artisti, scienziati, *professional*, tecnici rappresentano oltre il 45 per cento degli occupati. Sono solo una parte del lavoro della conoscenza perché questi numeri non includono altri lavoratori che impiegano conoscenze teoriche o pratiche producendo conoscenza a mezzo di conoscenza astratta o incorporata nei manufatti o nei servizi: artigiani, operai specializzati, addetti ai servizi e molti altri. Essi oggi rappresentano una quota di gran lunga superiore agli operai e agli impiegati scarsamente qualificati. La rivoluzione del lavoro della conoscenza che propugnava Trentin è avvenuta, ma è stata una rivoluzione passiva perché non è stato un progetto di cambiamento a livello di società. Un modello coerente e ampio che sostituisca il taylor-fordismo non si è configurato. Né nuovi contenuti di lavoro, né nuovi diritti, né nuove libertà, né nuove cittadinanze.

È vero che la ricomposizione del lavoro in frantumi sulle linee di montaggio di cinquanta anni fa in Occidente è in gran parte avvenuta, ma è stata trasferita nelle fabbriche asiatiche. Il lavoro subisce oggi nuove forme di decomposizione e di degrado nel lavoro delle piattaforme, della *gig economy*, nel lavoro nero. La qualità della vita di lavoro dei lavoratori della conoscenza è in molti casi molto critica. Il livello di disoccupazione, soprattutto giovanile, non ha precedenti.

È ancora del tutto aperto il problema di creare identità al lavoro, di creare nuove cittadinanze nel lavoro e nella società.

Ora la sfida, come nel 1973, è su due fronti:

- a) innovare e creare lavori di qualità che facciano parte di organizzazioni che creino valore economico e sociale e potenzino le capacità delle persone a fornire contributi eccellenti;
- b) sviluppare qualità della vita di lavoro, ossia condizioni di lavoro accettabili.



## 6. C'è una nuova opportunità: la quarta rivoluzione industriale

Per i pessimisti la *race against the machine* – la gara degli uomini contro le macchine – è persa: le tecnologie potranno sostituire quasi tutti i compiti umani.

McKinsey valuta che il 49 per cento delle ore lavorate potrebbe essere teoricamente computerizzato (-11.900 miliardi di dollari di salari).

In Europa il saldo fra operai e impiegati esecutivi che perderanno il lavoro da una parte e i nuovi lavori qualificati dall'altra potrebbe essere di un -30 per cento complessivi, con oltre quattro milioni di disoccupati e gravi problemi di riconversione.

È in atto un vero stato di panico. *Roboapocalypse now e jobless society*.

Ma le cose non devono andare necessariamente così.

I pessimisti nelle loro previsioni partono da un'idea taylor-fordista del lavoro e non considerano che:

- il lavoro non è solo una somma di compiti, un aggregato di competenze molecolari da allocare all'uomo o alla macchina, ma è soprattutto un sistema di senso orientato ai risultati e alle relazioni;
- le tecnologie possono offrire un potentissimo aiuto al lavoro dell'uomo, creando a tutti i livelli «lavoratori aumentati»;
- gli esseri umani e i computer insieme fanno meglio cose che da soli farebbero peggio (esempio: il supercomputer Watson batte Kasparov, ma un normale scacchista che usa Watson vince entrambi);
- ci sono cose che i computer non possono fare. Dare valore economico e sociale alle attività umane non sostituibili come porre domande, risolvere conflitti, generare orientamenti strategici, generare nuove idee, attivare imprenditorialità, creare empatia, suscitare amore e odio, sviluppare dedizione, gestire l'angoscia, attivare creatività, fare lavori di micromanipolazione, fare lavoro artistico, e molti altri;
- il sistema educativo, oltre alle competenze tecniche, può e deve preparare le persone a potenziare competenze relazionali (*soft skills*) come valori, lavoro di squadra, pensiero indipendente, cura per gli altri. Lo dice anche Jack Ma.

La gara contro le macchine è tutt'altro che perduta non solo per questi motivi, ma anche – e soprattutto – perché può trasformarsi in una collaborazione potente se si opera sapientemente sulle seguenti aree di azione:

- allargare la torta. Creare nuovi mercati e nuovi prodotti/servizi;

- sviluppare «imprese integrali» capaci cioè di ottimizzare economicità e sostenibilità ambientale e sociale;
- progettare organizzazioni di nuova generazione più efficienti ed efficaci;
- progettare lavori più creativi, produttivi, di maggior valore economico e sociale, con migliore qualità della vita;
- creare collaborazione fra uomo e macchina;
- arricchire i lavori meno qualificati;
- contrastare la polarizzazione retributiva e professionale;
- gestire la transizione e riconcepire la riconversione e la ricollocazione professionale;
- reinventare la scuola e l'università combinando tecnica e umanesimo;
- fare formazione continua di alta qualità per tutti.

Le nuove tecnologie per questi motivi non avranno effetti deterministici, ma saranno oggetto di un progetto di sistemi socio-tecnici, che possono generare effetti positivi o negativi a seconda degli obiettivi e dei parametri che gli sono stati attribuiti.

Le possibilità tecnologiche attuali si potranno sviluppare pienamente solo se verranno attivati e integrati gli altri due fattori della quarta rivoluzione industriale, cioè l'organizzazione e il lavoro. Questo in parte sta già avvenendo, ma di nuovo solo a macchia di leopardo e contemporaneamente a fenomeni altamente negativi.

Occorre, ed è possibile, promuovere una nuova idea di impresa e di organizzazione: *business model* e nuovi prodotti e servizi centrati sui clienti; reti organizzative planetarie che assicurino autonomia e vitalità alle imprese e alle professioni delle filiere; unità organizzative flessibili e reti organizzative che consentano autoregolazione; funzionamento organizzativo basato sui team e su comunità di pratiche; sistemi di coordinamento e di controllo non solo gerarchici; una nuova cultura ed etica dell'impresa, e molto altro.

Anche il lavoro deve e può essere concepito intorno a una nuova idea basata su valori che si stanno affermando in molti contesti: una nuova idea di lavoro basata su ruoli aperti e mestieri a banda larga oltre le mansioni parcellari e le posizioni gerarchiche. Lavori che consentano responsabilità e presa in carico del cliente interno o esterno; padronanza delle relazioni con altre persone e con il sistema tecnico; capacità di controllo e recupero di variazioni; autorità di contribuire al miglioramento e all'innovazione continua; istruzione, formazione e professionalizzazione di tutti; messa in campo di competenze tecniche necessarie per svolgere il *task* (*hard skills*) e competen-

ze e capacità di creatività, cooperazione, comunicazione, condivisione di conoscenze, contributo alla comunità (*soft skills*).

Un lavoro in una parola che susciti impegno e passione. Che includa anche il *workplace within*, ossia il posto di lavoro che è dentro alle persone, fatto dalle storie lavorative e personali, dalla formazione, dalle aspirazioni e potenzialità.

È dunque il momento per avviare un movimento culturale per narrare e spiegare il lavoro, per dargli valore e per cambiarlo.

Per fare tutto questo occorre attuare politiche pubbliche e private all'altezza della sfida: politiche fiscali per la generazione di risorse; investimenti infrastrutturali; politiche industriali di sostegno alle innovazioni tecnologico-organizzative; sostegno all'attivazione di cantieri localizzati di progettazione di nuovi sistemi tecnico-organizzativi e di nuovi lavori; massicci investimenti nell'istruzione e formazione tecnica; programmi innovativi di qualificazione e formazione di chi ha perso il lavoro; piani sociali per chi perde il lavoro; defiscalizzazione del lavoro giovanile.

La complessità e la crucialità della quarta rivoluzione industriale rende chiaro a tutti che nessuno da solo (neanche una grande impresa) può progettare i nuovi sistemi senza generare effetti negativi per sé e per gli altri: occorrono in fase di progettazione modelli nuovi di partecipazione delle istituzioni, della scuola, del sindacato. I parametri della progettazione non possono non tener conto della sostenibilità, definita dagli organismi internazionali e nazionali: una nuova metrica è proposta da Enrico Giovannini nel suo programma di Aisvi (Giovannini 2018).

Un criterio di riferimento è ovviamente la Qualità della vita di lavoro (Qwl), definita da diversi fattori tutti da proteggere in base a parametri misurabili e migliorabili (figura 1 alla p. successiva).

Le politiche sono necessarie, ma non sono sufficienti. È solo con la progettazione che sarà possibile disegnare le nuove organizzazioni, le nuove imprese, le nuove città, le nuove società e, soprattutto, la qualità e la quantità del lavoro: mettere le mani (e sporcarsela) in contesti diversi l'uno dall'altro, con ostacoli mutevoli, con arene relazionali sempre diverse, con battaglie dove si può vincere o perdere. Occorre attivare quattro livelli di progettazione per realizzare nuovi sistemi socio-tecnici nella realtà e con la partecipazione delle persone e dei corpi intermedi: a) innovazione e cambiamento strutturale e miglioramento continuo delle singole organizzazioni; b) progettazione delle reti organizzative; c) pianificazione strategica territoriale; d)

Fig. 1 – I parametri della progettazione: la Qualità della vita di lavoro



**Vita fisica**

- Antifortunistica
- Eliminazione di fonti di nocività
- Ergonomia fisica
- Welfare

**Vita cognitiva**

- Ergonomia cognitiva
- Formazione ai compiti

**Vita emotiva**

- No stress and strain
- Dignità e rispetto

**Vita professionale**

- Contenuti: Responsabilità e visibilità sui risultati; Controllo dei processi e delle variazioni; autonomia
- Retribuzione
- Formazione continua

**Vita sociale**

- Orari e work life balance

**Vita riflessiva**

- Identità professionale
- Idea di futuro

Fonte: Butera 1984.

*reinventing government*. A tutti e quattro questi livelli occorre promuovere la partecipazione delle persone, delle istituzioni, del sindacato, valorizzando le loro esperienze e visioni.

a) Un caso di *progettazione congiunta su una singola organizzazione* fu per esempio la progettazione del Nuovo treno medio della Dalmine, in cui negli anni ottanta tecnologi, esperti di organizzazione e risorse umane progettarono, in un rapporto costruttivo e costante con le rappresentanze sindacali, un nuovo laminatoio automatizzato di tubi senza saldatura di nuova concezione socio-tecnica che è stato riprodotto quaranta volte nel mondo, trasformando quella Dalmine in pre-fallimento nella attuale Tenaris, divenuta una delle più grandi aziende internazionali del settore. Il lavoro manuale fu fortemente ridotto, ma gli operai che lavorano sugli impianti non sono più uomini di fatica ma controllori dei processi, «operai aumentati»: hanno ruoli orientati ai risultati e non mansioni esecutive,

conoscono e dominano le tecnologie informative, controllano le varianze, si consultano tra di loro, comunicano con l'intero stabilimento e anche fuori. Oggi con i loro *tablet* controllano la produzione, fanno la manutenzione e hanno accesso a tutta la conoscenza dell'impianto. E anche la qualità del lavoro dei tecnici e dei *professional* non ha precedenti in materia di interdisciplinarietà, innovatività, spirito di squadra. Il numero di dipendenti totali dell'azienda è forse venti volte superiore a quello degli anni ottanta.

b) Un caso in corso di *progettazione di reti organizzative* è oggi quello della Bonfiglioli, in cui una filiera di fornitori viene trasformata in una vera impresa-rete dove le tecnologie informatiche supportano la trasformazione di quella filiera in un nuovo soggetto collettivo in cui però ogni azienda e ogni professione componente assume una propria autonomia organizzativa e finanziaria: forte nel progetto è stato il rapporto con il sindacato e continuo il ricorso a una banca e a una società di consulenza internazionale.

c) La *pianificazione strategica territoriale* a Pesaro, Verona, Mantova e in altre città fu negli anni duemila un esercizio in cui gli *stakeholders* di un territorio concordavano il futuro della città assumendo una prospettiva temporale estesa (dieci anni) e tornando poi indietro anno per anno per concordare le azioni concrete per raggiungere gli obiettivi concordati. Il patto per il lavoro della Regione Emilia-Romagna è di questi mesi e in esso gli *stakeholders* concordano di portare il tasso di disoccupazione dal 10 al 5 per cento in tre anni.

d) Per affrontare cambiamenti di questa portata occorre cambiare le pubbliche amministrazioni e il loro rapporto con le imprese: il programma di *reinventing government* di Clinton e Gore negli Stati Uniti ottenne risultati straordinari con la partecipazione di tutti. Bruno Dente e io lo proponemmo un *piano di change management delle pubbliche amministrazioni* al Governo Prodi, ma non ci fu il tempo.

E infine la recente conferenza di programma della Cgil ha molto lavorato sulla dimensione della difesa dei diritti e sulla dimensione distributiva che richiede la revisione dei contenuti e dei metodi di contrattazione nazionale, territoriale, aziendale, sia nelle situazioni note che soprattutto in quelle inedite, come il lavoro nelle piattaforme, il lavoro autonomo, il contrasto al lavoro nero e molto altro.

## 7. La professionalizzazione di tutti

La prospettiva di questi processi di progettazione macro e micro deve essere in definitiva quella di dare valore economico e sociale al lavoro e di promuovere la qualità della vita di lavoro delle persone. Ciò riapre la prospettiva di una *professionalizzazione di tutti*, superando così le polarizzazioni tra nuovi lavori superqualificati e il riapparire di lavori in frantumi. Un *futuro professionale*: un superamento del taylor-fordismo che oltre a esaltare la dignità del lavoro basato sulla conoscenza e sulla capacità assicuri, ancor più di quello, cittadinanza e reddito.

Il grande sociologo americano Wilensky nel 1964 scriveva un memorabile articolo intitolato *The professionalization of everyone?*, affermando che perché ciò potesse avvenire occorre che due chiari ma impegnativi requisiti: il possesso di una conoscenza distintiva (conoscenza teorica e pratica in tutte le sue accezioni, come il sapere perché, il sapere che cosa, il sapere come, il sapere per chi, il saper usare le routine, il saper usare le mani ecc.) e l'ideale/orientamento al servizio. Questi requisiti erano assenti nel lavoro del taylor-fordismo e della burocrazia weberiana, e anche nei lavori qualificati: la conoscenza apparteneva all'organizzazione e le persone rispondevano alla gerarchia, non ai clienti. La quarta rivoluzione industriale ora richiede di sviluppare in modo generalizzato quei requisiti ai lavori qualificati e a quelli non qualificati (come aveva previsto Trentin).

Si tratta quindi di convertire la «rivoluzione passiva» di quei *knowledge workers*, arrivati a rappresentare il 60-70 per cento della forza lavoro, in una rivoluzione progettuale dove i lavori (qualificati e non ancora qualificati) siano progettati in modo partecipativo e ottimizzino insieme innovazione e qualità della vita di lavoro.

Una stagione per riprogettare lavori esistenti e soprattutto per progettare i lavori nuovi che ancora non ci sono. Non è difficile pensare un nuovo movimento di *job reform* che intervenga su tutti i lavori, qualificati e non qualificati, arricchendoli di elementi utili per il processo produttivo e per la qualità della vita di lavoro, ad esempio:

- attività che consentano qualche grado di giudizio, maestria, decisione e apprendimento;
- possesso di competenze tecniche (*hard skills*), ossia le conoscenze di dominio e di tecnologia; competenze sociali (*soft skills*), ossia le capacità di cooperazione, comunicazione, condivisione, senso della comunità;

- risultati misurabili;
- responsabilità sui servizi al cliente interno o esterno;
- controllo dei processi;
- controllo delle varianze;
- autonomia nei processi di cooperazione;
- possibilità di apprendimento;
- possibilità di condivisione delle conoscenze;
- formazione;
- far parte attivamente di comunità di pratiche.

Lavori che ti fanno sentire indipendente in qualcosa che per la persona ha valore, come scriveva Primo Levi ne *La chiave a stella*. Lavori che:

«insegnano ad essere interi, a pensare con le mani e con tutto il corpo, a non arrendersi davanti alle giornate rovescie e alle formule che non si capiscono; che ti insegnano a conoscere la materia e tenerle testa [...] Lavori che diano il vantaggio di potersi misurare, del non dipendere da altri, dello specchiarsi nella propria opera» (Levi 1978, p. 52).

Caratteristiche applicabili al lavoro del medico, del chimico, del carpentiere, dell'artigiano, del cameriere, dell'operatore di call center, del tassista, dell'addetto alle consegne ecc.

E in sintesi potremo tornare all'indimenticabile messaggio di Martin Luther King:

«Un uomo chiamato a fare lo spazzino dovrebbe spazzare le strade così come Michelangelo dipingeva, o Beethoven componeva, o Shakespeare scriveva poesie. Egli dovrebbe spazzare le strade così bene al punto che tutti gli ospiti del cielo e della terra si fermerebbero per dire che qui ha vissuto un grande spazzino che faceva bene il suo lavoro»<sup>2</sup>.

Perché questo avvenga però non basta dire al lavoratore che questo è possibile: bisogna, con la sua partecipazione, riprogettare il suo ruolo e la sua professione, assicurargli una dignitosa qualità della vita di lavoro, rafforzare la sua identità umana e professionale e la sua libertà.

<sup>2</sup> Dal discorso *What Is Your Life's Blueprint?* tenuto presso la Barratt Junior High School di Philadelphia il 26 ottobre 1967.

## Riferimenti bibliografici

- Butera F. (1971), *I frantumi ricomposti. Ideologia e struttura nel declino del taylorismo in America*, Venezia, Marsilio.
- Butera F. (1984), *L'orologio e l'organismo*, Milano, Franco Angeli.
- Butera F. (1989), *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli.
- Butera F. (2016), *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro*, in Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento. Da produttori ad attori sociali: la Città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*, Firenze, University Press.
- Butera F. (2018), *Industria 4.0 come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Lavoro 4.0. Le trasformazioni delle attività lavorative nella IV Rivoluzione Industriale*, Firenze, University Press.
- Giovannini E. (2018), *L'utopia sostenibile*, Roma-Bari, Laterza.
- Istituto Gramsci (1973), *Scienza e organizzazione del lavoro*, Roma, Editori Riuniti.
- Levi P. (1978), *La chiave a stella*, Torino, Einaudi.
- Trentin B. (1994), *Il coraggio dell'utopia. La sinistra e il sindacato dopo il taylorismo*, Milano, Rizzoli.
- Trentin B. (2014), *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Iginio Ariemma, Firenze, Firenze University Press.
- Wilensky H. (1964), *The Professionalization of Everyone?*, in *American Journal of Sociology*, n. 2, settembre.