



Associazione per gli Studi internazionali e comparati  
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

## Relazioni di lavoro e teorie dell'organizzazione

---

ANDREA BERNARDI, FRANCESCO LAURIA

*Sommario:* **1.** Introduzione. – **2.** Dalla fabbrica alla società postmoderna. – **3.** La tavola schematica e il caso italiano. – **4.** 1950-1960 “Enfasi normativo contrattuale”. – **5.** 1960-1970 “Le relazioni umane”. – **6.** 1970-1980 “La gestione delle risorse umane”. – **7.** 1980-1990 “Lo sviluppo delle risorse umane”. – **8.** 1990-2000 “Sviluppo organizzativo e flessibilità”. – **9.** 2000 “Gestione delle flessibilità e questione generazionale”. – **10.** Conclusioni. – *Appendice.*

**Working Paper n. 61/2008**

---

Publicazione registrata il giorno 11 novembre 2001  
presso il Tribunale di Modena. Registrazione n. 1609

## 1. Introduzione

Il testo analizza, relativamente all'Italia e agli ultimi sessant'anni, l'evoluzione delle relazioni di lavoro nella prassi e nella teoria insieme al succedersi di paradigmi organizzativi e di innovazioni istituzionali. Si descrive in parallelo la trasformazione del ruolo del sindacato e della direzione del personale nel quadro della regolazione del mercato del lavoro. Si presenta un quadro schematico del contesto economico nazionale e internazionale, del sistema di relazioni industriali, del ruolo della funzione del personale, delle teorie e dei modelli organizzativi di riferimento, della strumentazione professionale della funzione del personale dei 6 ultimi decenni <sup>(1)</sup>.

La ricerca si propone di descrivere attraverso una prospettiva istituzionale ed interdisciplinare, l'evoluzione del mercato del lavoro italiano, in particolare rispetto alle esperienze storiche di regolazione con specifica attenzione alle caratteristiche dell'incontro tra domanda e offerta e all'evoluzione della legislazione <sup>(2)</sup>. La legislazione e gli impianti normativi vengono studiati in correlazione alla loro applicazione concreta, analizzando inoltre le posizioni e le influenze delle parti sociali e politiche.

Viene realizzata una ricostruzione storico-critica dei diversi istituti di ammortizzatori sociali previsti dall'ordinamento italiano cercando di metterne in evidenza le caratteristiche strutturali, il loro utilizzo da parte imprenditoriale e governativa, la funzione assunta nel corso del tempo.

Rispetto al sistema delle relazioni industriali e alla loro interazione con il sistema degli ammortizzatori sociali specifica attenzione viene inoltre riservata allo strumento della bilateralità considerata come un sottosistema del "sistema" delle relazioni industriali e sede stabile e specializzata di confronto tra le parti, volta a favorire una maggior collaborazione in ambiti tematici legati alla retribuzione (ferie, gratifiche) ed al welfare (sostegno al reddito, sanità, formazione) <sup>(3)</sup>. La crescita di rilevanza delle forme di contrattazione aziendale e di secondo livello, in questa

---

\* Andrea Bernardi è Assegnista di Ricerca in Organizzazione aziendale, Facoltà di Economia "F. Caffè", Università degli Studi "Roma III".

Francesco Lauria è Dottorando di Ricerca, Scuola internazionale di Alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – Adapt – Fondazione Marco Biagi.

<sup>(1)</sup> Cfr. D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, C. TURATI, *Integrazione e conflitto*, Egea, Milano, 1996.

<sup>(2)</sup> Cfr. G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna, 1998.

<sup>(3)</sup> Cfr. S. LEONARDI, *Bilateralità e servizi, quale ruolo per il sindacato?*, E-diesse, Roma, 2005.

prospettiva, viene assunto come strumento primario per affrontare il problema strutturale della produttività italiana <sup>(4)</sup>.

Relativamente alla connessione tra la bilateralità ed il sistema di relazioni industriali viene analizzato il tratto distintivo di questo strumento rispetto alle normali associazioni riconosciute e cioè la regola della *pariteticità*, tra le parti sociali rappresentate. Nel *paper* si ricostruisce lo sviluppo di relazioni bilaterali in particolare nel settore dell'edilizia, a partire dagli anni Cinquanta, con la nascita delle casse edili: strumenti istituiti per assicurare alcune prestazioni contrattuali, quali le ferie, la 13<sup>a</sup> mensilità, gli scatti di anzianità e prestazioni extracontrattuali come le integrazioni per malattia, la formazione, la sicurezza del lavoro. Un altro settore analizzato è quello dell'artigianato ove gli accordi sugli enti bilaterali, a partire dal 1988, prevedono l'erogazione di prestazioni integrative dell'indennità di disoccupazione nei casi di crisi aziendale, in un settore altrimenti privo della copertura di ammortizzatori sociali. Al di là dei casi concreti viene analizzato il dibattito culturale per l'affermazione della cultura della bilateralità nel nostro Paese ed in particolare il «superamento della dimensione conflittuale e negoziale, considerata come esclusiva e non solo prevalente per l'organizzazione sindacale, mediante l'affermazione della cultura della partecipazione e della gestione» <sup>(5)</sup>. Vengono descritte le conseguenze operative e culturali di queste trasformazioni per le aziende e per i sindacati.

Questa ricerca è una occasione per riflettere sul grado di separazione esistente tra la teoria, il pensiero organizzativo, lo studio delle relazioni industriali e la realtà. Organizzazione e Relazioni di Lavoro non hanno dialogato sufficientemente negli ultimi anni. Sembra opportuno che i problemi dell'organizzazione del lavoro e delle attività economiche siano affrontati congiuntamente con la prospettiva degli studi organizzativi e con quella dello studio dei sistemi di relazioni industriali. Il modello proposto (figura 1) contiene alcune domande implicite. La teoria influenza i modelli organizzativi dominanti nella realtà? I modelli dominanti influenzano la teoria? Il contesto economico, politico e sociale influenza la teoria? La legisla-

<sup>(4)</sup> «La produttività totale dei fattori, che approssima il progresso tecnico, le conoscenze e il capitale organizzativo delle imprese, ha sempre avuto un andamento positivo fino alla fine del decennio scorso, anche se con un trend decrescente; dal 2000 al 2003, invece, si è registrata nel nostro paese, una dinamica negativa pari a una caduta dello 0,6% in media ogni anno, contro incrementi dell'1,8% in Francia e dello 0,7% in Germania». Dal manifesto N. ACOCELLA, R. LEONI, L. TRONTI, *Per un nuovo Patto Sociale sulla produttività e la crescita*, 2006.

<sup>(5)</sup> Cfr. M. NAPOLI, *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli, Torino, 2006.

zione non è sempre sincronizzata con il contesto economico, politico e sociale. I modelli organizzativi dominanti influenzano le pratiche di direzione del personale? I lavoratori ed il sindacato e la loro azione collettiva sono influenzati dal contesto nazionale e da quello internazionale nonché dalla legislazione. In realtà, anche la legislazione è incalzata e sollecitata dall'opinione pubblica e dalle organizzazioni sindacali e dai rappresentanti degli imprenditori.

Il processo delle relazioni di lavoro (frecce scure) sembra schiacciato dalle forze di contesto (frecce bianche). Ma anche l'impresa (in questa rappresentazione: direzione, amministrazione contratto, negoziazione) sembra compressa da queste forze. In questo senso, le relazioni industriali sono una attività cuscinetto <sup>(6)</sup> che ammortizza le pressioni interne ed esterne all'impresa e le indirizza verso una soluzione di equilibrio (non necessariamente capace di garantire al sistema aziendale la adeguata competitività e quindi la sopravvivenza) <sup>(7)</sup>. L'evoluzione della tecnologia, dell'organizzazione del lavoro o della strategia d'impresa influenzano fortemente lo spazio di manovra delle organizzazioni sindacali. Si pensi al processo di esternalizzazione e terziarizzazione <sup>(8)</sup> che caratterizzò molte grandi imprese negli anni Novanta. Dividere nominalmente tra più società la forza lavoro, seppur fisicamente collocata in strutture molto prossime o addirittura sotto lo stesso tetto, comporta la parcellizzazione della rappresentanza sindacale che deve riorganizzarsi orizzontalmente per poter contare sullo stesso potere contrattuale e per poter affrontare trattative di livello più ampio. Anche la presenza di tecnologie di produzione differenti in fabbriche della stessa impresa introduce una simile difficoltà per i sindacati. Una catena rigida presenta modalità di organizzazione del lavoro (interne ed esterne) differenti da quelle di un impianto ad automazione flessibile o robotizzato. Il rapporto tra

<sup>(6)</sup> Una forma di «Intelligenza collettiva» (P. ICHINO, *A che cosa serve il sindacato?*, Mondadori, Milano, 2005) e di «Razionalità contrattata» (R.C.D. NACAMULLI, G. COSTA, L. MANZOLINI, *La razionalità contrattata: imprese, sindacati e contesto economico*, Il Mulino, Bologna, 1986).

<sup>(7)</sup> Tuttavia, «I rapporti sindacali non costituiscono l'unica alternativa possibile di rapporti collettivi con il personale. Questa affermazione trova anzitutto riscontro empirico nel contesto dei paesi a matrice anglosassone nel cui ambito vale la distinzione tra imprese *unionized* e *union free*. Essa è pure rilevabile dai più recenti sviluppi delle relazioni con il personale nel contesto delle imprese del nostro paese» (D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, P. PRETI, C. TURATI, *Relazioni sindacali ed iniziativa manageriale*, F. Angeli, Milano, 1989).

<sup>(8)</sup> V. PULIGNANO, *Il mercato in fabbrica: terziarizzazione e relazioni industriali tra rappresentazione e realtà*, in *Studi Organizzativi*, 2000, n. 3, 25. Già nel 1996 si parlava di terziarizzazione del conflitto conseguentemente alla terziarizzazione del lavoro (D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, C. TURATI, *op. cit.*).

2. Dalla fabbrica  
alla società postmoderna

lavoratore e macchina, tra lavoratore e squadra, tra lavoratore e sindacato cambia insieme al rapporto tra lavoratore e impresa. Il metodo comparativo che ha visto Marco Biagi tra i principali sperimentatori non si limita alla comparazione tra esperienze diverse a livello nazionale ma si sviluppa anche nell'intreccio tra diversi ambiti disciplinari. È con questo spirito che abbiamo cercato di evidenziare le correlazioni osservabili tra evoluzione tecnologica, organizzazione del lavoro, regolazione del mercato del lavoro, ruolo e interazione delle parti sociali e delle istituzioni.

Ripercorrere le trasformazioni intercorse nella società, nell'economia, così come nei modelli industriali e nell'organizzazione del lavoro e della sua rappresentanza, è importante per analizzare le conseguenze che i processi di cambiamento hanno comportato nell'intero sistema delle relazioni di lavoro <sup>(9)</sup>.

In un ipotetico album vediamo scorrere dall'immagine dell'operaio di mestiere della prima rivoluzione industriale sino all'attuale processo di terziarizzazione dell'economia, al lavoro senza impresa in cui vi è una perdita di centralità (ma non una scomparsa) della grande industria verso un sistema dei servizi in cui il lavoro è meno garantito e stabile e dove non manca una consistente area di lavoro individuale e manuale. In mezzo l'evoluzione dei sistemi di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane nell'industria: dal taylorismo, al fordismo, fino al toyotismo e agli attuali dibattiti sull'incidenza salariale della produttività e all'evoluzione ed estensione dei livelli di contrattazione. Va segnalata, tuttavia, l'esistenza della letteratura internazionale di *Critical Management Studies* che mette in discussione alcuni postulati della visione post fordista. In particolare si rileggono le conseguenze per il lavoratore dell'automazione, dei modelli partecipativi giapponesi, dell'*empowerment* studiandone le vere e presunte conseguenze in termini di autonomia, potere, sfruttamento <sup>(10)</sup>.

In questo senso l'evoluzione del lavoro e della sua organizzazione è al tempo stesso un processo lineare e circolare. Si riscontrano infatti forme di regolazione paragonabili alla quelle tipiche della prima rivoluzione industriale: dalla diffusione di regole informali, alla prevalenza dei rapporti individuali su

<sup>(9)</sup> G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, *Lavoro e organizzazione: Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Laterza, Bari, 2006.

<sup>(10)</sup> G. MASINO, *Le Imprese oltre il Fordismo*, Carocci, Roma, 2005. C. GREY, H.C. WILLMOTT, *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

quelli collettivi riscontrabile ad esempio nella diffusione del lavoro parasubordinato.

In questa tendenza evolutiva si diluiscono anche le grandi identità collettive ed i conflitti e la rappresentanza tendono a frammentarsi insieme alle imprese; mentre la modernizzazione aveva coinciso anche con il decentramento produttivo verso forme distrettuali o reticolari. È chiaro però che questo percorso non significa annullare il percorso e le principali acquisizioni e conquiste del processo di modernizzazione industriale. Le conquiste tecnologiche producono fenomeni di integrazione tra unità, lavoro e mansioni separati nello spazio e nel territorio, mentre non scompaiono le economie di scala, né gli insediamenti produttivi di grande dimensione, pur in contesti, come quello italiano caratterizzati dalla prevalenza di piccole e medie imprese.

Al tempo stesso, dal punto di vista del management imprenditoriale si evolvono modelli di monitoraggio, controllo, innovazione e sviluppo della produzione e del lavoro orientati ad esempio su cicli produttivi corti, *lean production*, *just in time*, logiche di cliente interno e automazione flessibile. Il punto cardine, in questo processo di individualizzazione delle relazioni di lavoro e parziale “smaterializzazione” dell’impresa, è sempre quello di trattenere e motivare i dipendenti e di consentire migliori risultati individuali e di cooperazione ed identità con la complessiva organizzazione del lavoro.

I cambiamenti nell’organizzazione del lavoro variamente collegati alle nuove tecnologie comportano inoltre una moltiplicazione delle figure professionali e la nascita di percorsi di carriera individuali che riducono la compattezza delle categorie industriali e, in riferimento a questo, le politiche del lavoro da parte delle imprese che tendono sempre più a un dialogo diretto con i dipendenti spesso bypassando le rappresentanze sindacali. I percorsi di carriera sono ormai individualizzati e personalizzati tanto da rompere il paradigma di una crescita interna, sincronizzata e parallela a tutti i lavoratori a prescindere dai livelli di inquadramento di partenza e talvolta dalle capacità e dal merito.

L’influenza esistente tra contesto istituzionale, impresa e società è evidente e bidirezionale, tuttavia, in alcuni decenni sembra prevalere una forza e una direzione. Se nel decennio del taylorismo il modello di impresa e di organizzazione del lavoro riusciva ad influenzare la società e a farsi fordismo <sup>(11)</sup> pla-

---

<sup>(11)</sup> Alain Lipietz propone un’interessante lettura della transizione dall’assetto capitalistico fordista a quello post-fordista con menzione agli equilibri internazionali di specializzazione economica e al ruolo delle relazioni di lavoro (A. LIPIETZ, *The post-Fordist world: labour relations, international hierarchy and global ecology*, in *Review of International Political Economy*, 1997, vol. 4, n. 1).

3. La tavola schematica  
e il caso italiano

smando le istituzioni, l'ordine sociale e gli stili di vita, negli anni Settanta è il conflitto sociale e politico a giungere in fabbrica e ad influenzare le relazioni di lavoro e l'agire dei rappresentanti delle parti coinvolte. In altri decenni non è evidente il prevalere di una direzione di influenza ma resta ben visibile l'intreccio tra impresa, istituzioni, sindacato e società.

La tavola presentata nel lavoro è stata in parte costruita integrando classificazioni di autori di diverse discipline. Il presentare insieme prospettive e dimensioni differenti aiuta a comprendere la sistematicità della problematica. Il punto di debolezza di questa e di tutte le classificazioni è che la realtà non si presta ad essere catalogata. Le imprese non cambiano modelli di business e modelli di organizzazione simultaneamente. Inoltre settori industriali differenti hanno cicli non sincroni e i territori presentano mercati del lavoro e strutture imprenditoriali e istituzionali molto differenti.

Siamo consapevoli della parziale arbitrarietà della classificazione proposta ed in particolare della scelta di descrivere i passaggi decennio per decennio <sup>(12)</sup>.

Vi sono certamente alcune date chiave, come ad esempio il 1969 od il 1985, che indubbiamente costituiscono degli spartiacque non ignorabili per il sistema del mercato del lavoro e delle relazioni industriali italiani. Allo stesso tempo ci è parsa corretta e non contraddittoria la scelta di indagare le conseguenze di medio periodo di queste "fratture" e di contestualizzarle nella relazione con le evoluzioni internazionali delle materie prese in esame.

La Figura 1 (in appendice) rappresenta la centralità delle relazioni di lavoro rispetto alle numerose influenze e pressioni che circondano l'impresa, il management, i lavoratori e propone uno schema evolutivo di queste influenze e del reciproco condizionamento delle forze in campo. Lo scenario economico, politico e sociale nazionale, è collegato a quello internazionale, che certamente ha influenzato la formulazione e il successo delle teorie e delle pratiche organizzative così come i tempi e i modi con i quali sono state recepite dagli studiosi e dai manager italiani. Soprattutto nel nostro Paese (per i divari territoriali e per le diversità dei contesti istituzionali) si osserva la parallela e trasversale permanenza di realtà economiche e sociali differenti

---

<sup>(12)</sup> Può essere di interesse citare la diversa periodizzazione presente nel testo di D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, C. TURATI (*op. cit.*): «Integrazione e conflitto: relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale». In esso si utilizzano le seguenti fasi: 69/72 (sviluppo di nuove identità collettive); 72/76 (organizzarsi nella rappresentanza); 76/78 (crisi di sistema); 78/85 (bilanciamento di potere); 85/93 ristrutturazione di sistema.

e a sfasature tra lo sviluppo delle teorie internazionali dell'organizzazione e la concreta applicazione nel contesto delle relazioni di lavoro. Collegare le scuole e le fasi scientifiche del pensiero organizzativo ai decenni di sviluppo politico, economico e sociale del Paese presenta quindi numerose difficoltà (si pensi ad esempio a come teorie nate in ambienti anglosassoni si basino su realtà aziendali di dimensioni medie superiori alle nostre o a mercati del lavoro storicamente molto differenti), ma non crediamo costituisca un esercizio inutile o forzato. È inoltre importante riflettere sul sistema produttivo nazionale e sul sistema della rappresentanza e dei “cosiddetti” ammortizzatori sociali per analizzare il sistema delle relazioni di lavoro non solo all'interno delle imprese, ma anche nel mercato del lavoro, in un contesto, che vede la progressiva erosione del paradigma taylorista, secondo molti studiosi, mai completamente assolutizzabile nel nostro Paese, caratterizzato dalla piccola e media impresa e dalla progressiva importanza dei distretti industriali. Nonostante queste incertezze abbiamo ritenuto interessante ed utile portare avanti questo esercizio ed utilizzarlo per ragionare soprattutto sul presente e sul futuro incontrando momenti di sincronia e di sfasatura tra pressioni e reazioni, tra realtà e teoria, tra opportunità e scelte.

#### 4. 1950-1960 “Enfasi normativo-contrattuale”

La fase denominata “Enfasi normativo-contrattuale” si riferisce al decennio 1950. Con questa terminologia si intende sintetizzare l'approccio delle direzioni del personale di quegli anni; tendenzialmente orientate a tempo pieno alla gestione del contratto e degli aspetti legali del rapporto di lavoro, disinteressate ai bisogni superiori dei lavoratori e ancora prive di strumenti di sviluppo delle risorse umane. Gli eventi più importanti del contesto italiano risultano essere, nel contesto internazionale di aiuti alla ricostruzione, la fine già del 1947 dell'esperienza dei governi di unità nazionale (e la successiva sconfitta del Fronte Popolare social-comunista nel 1948) e, nel 1950, dell'unità sindacale sancita dal patto di Roma. Si sviluppa la gestione delle Partecipazioni Statali, mentre nel 1956 si discute dello “Schema Vanoni”, il primo tentativo di una politica economica programmata, in un decennio di intense migrazioni interne ed esterne, viene firmato a Roma, nel 1957, il Trattato Costitutivo della Comunità Economica Europea. Se è lontana la fase pre-giolittiana della «supremazia assoluta delle classi dominanti» (Cella Treu 1998) il sindacato industriale opera in uno scenario per eccellenza Taylorista e Fordista mentre nelle campagne si assiste all'erosione e alla trasformazione del movimento bracciantile. Il modello di riorganizzazione delle imprese, infatti, è quello di una fabbrica retta da un potere centralizzato



operante attraverso i gradi di una gerarchia rigida che assicurava unidirezionalmente gli obiettivi produttivi fissati dall'impresa. L'azione del sindacato è centralizzata e poco istituzionalizzata e viene ulteriormente indebolita dall'accordo del maggio 1953 sulle Commissioni Interne. In particolare l'impostazione centralistica della CGIL (oltre ad una indubbia ostilità imprenditoriale nei confronti della confederazione) comporterà un indebolimento dell'organizzazione che culminerà nella famosa sconfitta della FIOM alle elezioni di fabbrica in Fiat del 1955 e la conseguente autocritica del segretario Di Vittorio. Le grandi imprese italiane tornano a crescere di dimensione orientate al modello gerarchico funzionale più puro mentre si assiste ad un ricambio generazionale all'interno del mondo operaio. La direzione del personale in questa realtà deve assicurare la disciplina e il rispetto delle norme. Soprattutto per i lavoratori giunti nelle grandi imprese del nord da aree agricole e povere del mezzogiorno la disciplina rigida di fabbrica è una realtà nuova quanto incontestabile e inviolabile. Parallelamente, in un'ottica prevalentemente paternalistica, le imprese italiane di media e grande dimensione sviluppano un potenziamento di servizi assistenziali e ricreativi, nel tentativo di conquistare consenso e di sottrarre ruolo al sindacato anche in presenza della ripresa di controllo rispetto alla gestione della parte aziendale del salario. Il salario aziendale non veniva quindi contrattato con le Commissioni Interne Sindacali, ma utilizzato per premiare disciplina e merito individuale.

La direzione del personale in ogni modo deve ricordare e consolidare il potere assoluto della gerarchia e dell'organizzazione sull'individuo. Non c'è ancora motivo nell'industria di pensare all'integrazione attiva del lavoratore. Se l'uomo è variabile dipendente dell'organizzazione e della produzione gli strumenti da utilizzarsi sono gli studi dei tempi e dei metodi, i cottimi e i premi economici. Il conflitto viene dipinto come inammissibile attraverso ogni gradino della rigida gerarchia. La direzione del personale con impronta normativo contrattuale segue le previsioni del diritto del lavoro per regolare paghe e contributi, elabora inoltre i regolamenti interni.

Alla metà degli anni cinquanta l'organizzazione produttiva della Fiat, ad esempio, assume nel nuovo stabilimento di Mirafiori interamente il sistema fordista, con l'allestimento di linee di montaggio "dedicate" al singolo modello. Si assiste quindi ad una diminuzione dei lavoratori qualificati nelle linee di produzione, diminuzione parzialmente compensata dalla loro crescita nel settore della manutenzione delle macchine e degli impianti. Tale situazione non va ovviamente generalizzata e si può stimare che tra i lavoratori industriali questa modalità di produzione coinvolgesse in tutto circa il 25% del totale degli occupati.

Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro sembrano in ogni caso dominare il pensiero e la pratica industriale del decennio, nonostante l'opera principale fosse stata pubblicata nel 1911 e il suo autore fosse morto nel lontano 1917<sup>(13)</sup>. Gli autori attivi in questo periodo sono invece Mayo, Maslow, Merton, Gouldner, Selznick, Simon. Il pensiero organizzativo evolve rapidamente e segna una prima grande discontinuità con la diffusione di una nuova sensibilità e di una nuova attenzione al ruolo e ai bisogni del lavoratore; sensibilità per ora ancora limitata al pensiero e non alla pratica organizzativa. La nostra tabella evolutiva (in appendice) segnala il primo caso di ritardo, di inerzia, tra teoria e pratica, tra pensiero organizzativo e tra realtà industriale. Ma più che di inerzia o ritardo forse è più opportuno parlare di asimmetria. La metafora della macchina, peraltro, già allora presentava delle felici eccezioni quali ad esempio le sperimentazioni pionieristiche dell'organizzazione del lavoro e della gestione del personale in Olivetti ove Adriano Olivetti, con la collaborazione di valenti architetti, promuove il design industriale, non solo per i propri prodotti, ma anche nell'architettura degli edifici adibiti a stabilimento o case per dipendenti, nuove fabbriche a misura d'uomo, interi quartieri sorti per ospitare i dipendenti con costi di affitto simbolici, mense, asili, ambulatori medici. Oltre a ciò viene sperimentato un innovativo sistema di doppia catena di montaggio in cui produzione e controllo qualitativo operavano parallelamente. Tutto ciò fu frutto di frequentazioni internazionali e di un'attività di elaborazione culturale portata avanti con riflessioni e sperimentazioni nel campo dei metodi di lavoro e, in campo teorico, nell'ambito della tecnologia, dell'economia e della sociologia industriale con la rivista "Tecnica e Organizzazione".

Certamente le grandi imprese industriali concentrate prevalentemente nel triangolo che comprendeva Milano, Torino e Genova, non occupavano tutto l'orizzonte economico italiano. Le piccole e medie imprese, la Pubblica Amministrazione e il comparto agricolo e dell'artigianato devono essere presi in considerazione per non realizzare una riflessione parziale, anche se il tratto prevalente del decennio appena descritto è certamente quello legato al progressivo passaggio da una società agricola ad una società industriale ed urbanizzata.

5. 1960-1970  
"Le relazioni umane"

La fase denominata "Le relazioni umane" si riferisce al decennio 1960. Il contesto economico (ma anche politico e socia-

<sup>(13)</sup> La prima edizione in lingua italiana della fondamentale opera di Taylor è: F.W. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, ETAS, Milano, 1947.

le) nazionale è quello del “Boom economico”. Sono anche gli anni delle nazionalizzazioni e dell’apice delle politiche di programmazione economica. A livello continentale entrano a regime le Comunità economiche europee proprio mentre la guerra fredda tra occidente e blocco sovietico raggiunge una intensità notevole. Il dibattito sulla “Questione meridionale” e sull’utilizzo dei fondi della Cassa per il Mezzogiorno (e sulla diffusione di insediamenti industriali in quella parte del Paese) assume una notevole rilevanza. In questi anni cresce velocemente comincia ad invertirsi il rapporto di forze tra imprenditori e forze sindacali, oltre ad aumentare la conflittualità. L’azione sindacale dapprima legata al ciclo economico diviene più autonoma tanto da influire sull’efficacia delle politiche economiche. Le istituzioni di Governo iniziano a promuovere le relazioni industriali che in questa fase hanno caratteristiche di «Decentramento parziale e controllato, crescita limitata di estensione, di efficacia, di coinvolgimento, di istituzionalizzazione»<sup>(14)</sup>.

Va ricordata inoltre la tornata dei rinnovi contrattuali dei primi anni Sessanta, che sancì l’inizio della contrattazione articolata: i contratti collettivi nazionali di settore restavano il pilastro portante del sistema, ma contenevano clausole di rinvio alla contrattazione aziendale in particolare per due materie: il premio di produzione e l’inquadramento professionale.

Dato che il conflitto non è più un concetto alieno all’immaginario industriale il ruolo della direzione del personale inizia anche a comprendere l’assicurazione di buone relazioni con i lavoratori e il miglioramento del clima, seppur in maniera paternalistica. Sono gli anni dei giganti industriali, statali e privati, dell’integrazione verticale, del “grande è bello”. Si sviluppano le partecipazioni statali, con la creazione dell’Intersind e dell’Asap (Eni) che permette la sperimentazione di nuovi modelli di relazioni industriali. Nel 1962, in particolare, l’Intersind firma un accordo con le organizzazioni sindacali nel quale si legittimava e regolava la contrattazione aziendale. Contemporaneamente venivano introdotti elementi di governabilità delle relazioni industriali che impegnavano il sindacato a limitare il ricorso allo sciopero. Il decennio si conclude con l’apertura di una nuova fase di conflittualità che si svilupperà durante tutti gli anni settanta; tutto l’anno 1969 sarà infatti caratterizzato dalle agitazioni legate al rinnovo del contratto dei metalmeccanici che si salderanno alle agitazioni studentesche del biennio 1968-1969.

È in questo decennio che le idee precedentemente formulate da Mayo permeano la cultura manageriale e sindacale.

<sup>(14)</sup> G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*

L'importanza del fattore umano viene accettata seppur all'interno della metafora della macchina, ancora fortemente radicata. La cura del fattore ambientale e relazionale del lavoratore iniziano ad essere ricercati, seppur esclusivamente alla ricerca di maggiore produttività e di totale subordinazione dell'uomo all'organizzazione e alle tecnologie. Le funzioni del personale iniziano a sperimentare ricerche sul clima aziendale e strumenti quali i test di selezione con l'aiuto della psicologia del lavoro e della psicometria. Si diffondono forme di stampa aziendale e strumenti di ascolto del lavoratore quali le "cassette delle idee" insieme alle prime limitate forme di trattative con le commissioni interne per la gestione del contratto. Anche il contesto dello sviluppo locale territoriale, assume in alcuni ambiti, una importante rilevanza collegata all'espansione industriale: la figura e la vicenda imprenditoriale di Aristide Merloni possono essere considerate un esempio adeguato in merito.

Questo decennio è quello della maggiore attività scientifica per Herzberg, Likert, Crozier, Drucker, Ansoff, Cyert, March, Lawrence e Lorsch, Thompson. Escono gli studi sui Sistemi Socio Tecnici. Spiegare direzione pensiero organizzativo. La teoria organizzativa, a livello internazionale, consolida la propria identità pur avviandosi ad ospitare al suo interno scuole molto diverse tra loro.

6. 1970-1980  
"La gestione  
delle risorse umane"

La fase denominata "La gestione delle risorse umane" vuole rappresentare gli anni Settanta. Anni di forte instabilità politica, di ripetute crisi valutarie per la Lira e di inflazione. Sono anche gli anni del terrorismo e della lotta sociale. Terrorismo che nonostante la ferma e coraggiosa posizione del sindacato e delle forze politiche riesce ad infiltrarsi in alcune realtà del mondo del lavoro. Con la promulgazione dello Statuto dei Lavoratori (l. n. 300/1970) le relazioni industriali raggiungono in Italia un grado di modernità comparabile a quella dei capitalismi più avanzati. Il contesto politico, economico e sociale impedisce però al sistema italiano di sperimentare soluzioni "collaborative" <sup>(15)</sup>. Il 1973 è ricordato come un anno di forte conflittualità sfociate in un importante contratto nazionale dei metalmeccanici che ottiene l'inquadramento unico operai-impiegati su 7 livelli, aumenti salariali uguali per tutti, il riconoscimento del diritto allo studio retribuito (150 ore).

Nel 1975 la scala mobile, meccanismo di collegamento diretto tra prezzi e salari, sistema di aggiornamento automatico della retribuzione da lavoro dipendente rispetto all'aumento del costo della vita, applicata fino ad allora al solo settore industria-

---

<sup>(15)</sup> G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*

le, viene unificata agli altri settori con un accordo stipulato tra la Confindustria e CGIL, CISL e UIL. Le relazioni industriali attraversano una fase di bipolarità a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta. Invece tra i decenni Settanta e Ottanta le relazioni di lavoro sono caratterizzate da un crescente ruolo della contrattazione interconfederale, da enfasi limitata ad aspetti qualitativi e difensivi della contrattazione di categoria. Il decentramento contrattuale ancora incerto e la contrattazione fluttua tra esperienze di contrattazione aziendale e ri-centralizzazione.

Di fronte alla mobilitazione unitaria operaia degli anni settanta le aziende italiane furono indotte ad accettare la via negoziale tentando di ri-orientare le relazioni di lavoro ad un sistema di regole concordate. Anche le organizzazioni sindacali, pur in un contesto fortemente conflittuale, puntarono alla contrattazione come sistema di governo dei luoghi di lavoro anche per gestire una conflittualità spontanea spesso fuori dal loro pieno controllo.

In questo quadro, compito della direzione del personale è ottimizzare l'impiego delle risorse umane, migliorando l'efficienza con una integrazione per la prima volta attiva. Le grandi industrie italiane cominciano a sperimentare esperienze multidivisionali e di diversificazione pur di fronte a richieste sindacali volte ad ottenere regolamentazioni formali e limitative del potere del management rispetto all'organizzazione ed ai carichi di lavoro. Anche e soprattutto sollecitate dalle crisi petrolifere che scuotono le economie occidentali. Il pensiero di Mc Gregor sembra poter rappresentare la sensibilità teorica di riferimento: l'importanza delle risorse umane, l'uomo come soggetto attivo che influenza e viene influenzato, la ricerca del "posto giusto per l'uomo giusto". La direzione del personale a questo punto ha pienamente sviluppato e utilizza ampiamente gli strumenti di contrattazione sindacale, valutazione delle prestazioni, gestione retributiva meritocratica, formazione tecnica e direzionale, mobilità, medicina del lavoro. Si ricerca la motivazione anche nella partecipazione dei lavoratori. Le direzioni aziendali accettarono un allentamento del sistema taylorista della catena di montaggio promuovendo la creazione di "isole produttive" che permettevano la rotazione delle mansioni di lavoratori, pur fra notevoli difficoltà.

Tali teorie si confrontarono, nella pratica, con un tendenziale rifiuto di coinvolgimento negli obiettivi produttivi da parte sindacale, anche se si ha un primo significativo passo avanti con il contratto dei metalmeccanici del 1973 in cui vengono presi in considerazione nelle piattaforme rivendicative i problemi dell'organizzazione del lavoro, dell'arricchimento delle mansioni e della crescita di professionalità dei lavoratori. Nel 1976 assumono una importanza rilevante le rivendicazioni per i

diritti di informazione e consultazione dei lavoratori ed in generale sullo sviluppo delle prime parti normative dei contratti.

Propongono in questi anni le proprie opere principali Piore, Sabel, Mintzberg, Woodward, i ricercatori del gruppo di Aston, Shein, Weich, Zucker, Meyer e Rowan. Alla metafora dominante della macchina si affianca quella dell'organismo.

Si conclude così un trentennio che possiamo considerare fordista. Caratterizzato dalla condivisione tra lavoratori e imprese dei guadagni di produttività, da forme diffuse di contrattazione collettiva e da strategie politiche e industriali di promozione di norme di consumo di massa e di pieno impiego<sup>(16)</sup>. Erano diffuse forme di concorrenza monopolistica e oligopolistica a livello nazionale. Il regime monetario non era rigido, la sovranità della politica monetaria e creditizia era piena. L'intervento dello Stato nell'economia è stato a lungo molto intenso. I settori strategici (e non solo) sono stati protetti. Il protezionismo si accompagnava con la svalutazione frequente della moneta. Le politiche economiche nazionali erano prevalentemente orientate ad interventi macroeconomici sulla domanda, ad interventi anticiclici, ad azioni industriali dirette dello Stato particolarmente ispirate dalla ricerca di economie di scala e da logiche di produzione di massa. Le politiche sociali erano intensamente re-distributive ed orientate a tassazioni progressive. A cavallo tra anni Settanta e Ottanta il Welfare State raggiunge nei Paesi più progrediti del continente le forme più avanzate di tutela dei diritti e dei bisogni<sup>(17)</sup>.

Scenario gradualmente opposto caratterizzerà i successivi 30 anni che sono definiti post fordisti. Gli accordi sulla divisione della produttività non sono più espliciti, la pressione nazionale e internazionale sui salari impone forme crescenti di flessibilità remunerativa, il mercato del lavoro osserva una polarizzazione tra *skilled* e *unskilled*. In questo contesto va citato il progressivo sviluppo della contrattazione e della legislazione nel settore dell'artigianato, fino alla proposta di una legge quadro, sviluppata nel 1978 (e che verrà approvata nel 1984), in cui vengono posti i temi dell'accesso al credito agevolato e della riforma del collocamento e dell'apprendistato. Quello dell'artigianato sarà uno dei principali ambiti in cui si svilupperà la bilateralità anche per quel che riguarda il supporto di ammortizzatori sociali di cui il settore, a differenza della grande industria, è privo.

La concorrenza a livello nazionale e internazionale impone la riduzione dei costi, soprattutto in uno scenario di crescente

---

<sup>(16)</sup> P. TRIDICO, *La strategia dell'Occupazione in Europa e in Italia: un approccio istituzionalista*, in *Argomenti*, 2006, n 16.

<sup>(17)</sup> P. TRIDICO, *op. cit.*

7. 1980-1990  
“Lo sviluppo  
delle risorse umane”

stabilità monetaria. La sovranità nazionale sulle politiche del credito e della moneta diminuisce fino a scomparire con la moneta unica europea. La mobilità dei fattori e l'apertura commerciale divengono valori fondanti del mercato comune europeo (sarà proprio l'apertura a livello internazionale a causare la crisi del fordismo che si basava su strumenti di autoregolazione interni). L'intervento dello Stato nell'economia si riduce drasticamente (soprattutto per un Paese come l'Italia che aveva sperimentato le più importanti Partecipazioni Statali). Privatizzazioni e liberalizzazioni accompagnano a livello nazionale la globalizzazione dell'economia. Le politiche economiche si concentrano sull'offerta e accompagnano la trasformazione delle imprese ormai concentrate sulla ricerca di economie di scopo piuttosto che di scala. Il Welfare State, divenuto insostenibile finanziariamente, viene ripetutamente riformato<sup>(18)</sup>. Nei servizi pubblici, ai soggetti statali e comunali sempre più orientati al controllo dei costi e alla aziendalizzazione si affiancano operatori privati<sup>(19)</sup>.

Il trentennio post-fordista comincia con la lenta fine della guerra fredda negli anni Ottanta. Dal punto di vista del lavoro la fase degli anni Ottanta può definirsi “Lo sviluppo delle risorse umane” e metaforicamente possiamo parlare pienamente di “organismo”. In Italia è il decennio della crescita più intensa del debito pubblico. Il mercato unico europeo è ormai realtà, grazie soprattutto alla standardizzazione dei prodotti e delle normative. In Italia si sviluppa in maniera consistente il terziario avanzato.

Il decennio si apre, nell'autunno del 1980, con la sconfitta sindacale alla FIAT e la cosiddetta marcia dei quarantamila che porterà ad un ribaltamento dei rapporti di forza tra le parti sociali a favore dell'impresa. Per la prima volta all'inizio del decennio il settore terziario supera per numero di addetti dell'industria; si inizia a parlare di terziarizzazione, dieci anni più in avanti si affronterà la presunta deindustrializzazione del Paese. Un'altra importante novità è che per la prima volta l'Italia delle grandi migrazioni interne ed esterne diviene un

---

<sup>(18)</sup> «Ciò su cui vorrei concentrare l'attenzione sono le caratteristiche dell'attuale processo di istituzionalizzazione del lavoro, alla luce delle trasformazioni della relazione tra questo e le politiche sociali. Possiamo parlare, a tale proposito, di un effetto di campo a cui il nodo lavoro-welfare è soggetto, riprendendo l'ipotesi di Bordieu e del neoistituzionalismo secondo la quale “non è possibile spiegare completamente che cosa succeda a un oggetto che attraversi quel campo in base alle sole proprietà intrinseche dell'oggetto”» (V. BORGHI, R. RIZZA, *L'Organizzazione Sociale del Lavoro*, Mondadori, Milano, 2006, 57).

<sup>(19)</sup> P. TRIDICO, *op. cit.*

Paese di immigrazione. Ondate successive provenienti da differenti aree geografiche del continente europeo e africano iniziano a modificare la composizione e la struttura della domanda e dell'offerta di lavoro. In questo decennio la dinamicità dei distretti industriali, della piccola impresa della specializzazione flessibile costringono la politica e l'accademia a rivolgere l'attenzione a nuove formule industriali negli anni in cui la grande impresa di Stato affronta difficoltà enormi. A livello internazionale si affaccia un nuovo protagonista, il Giappone. Anche questo Paese, come l'Italia, si presenta con soluzioni industriali e organizzative molto originali.

Dal punto di vista delle relazioni di lavoro l'Italia sperimenta con parziale successo accordi di tipo collaborativo, già in declino nel resto d'Europa. Gli accordi trilaterali del 1983 (Protocollo Scotti) e 1984 (Protocollo di San Valentino, firmato con l'opposizione della maggioranza della CGIL) sono il culmine di una esperienza che avrà in futuro portata minore soprattutto perché non sarà necessario per un po' affrontare crisi tanto complesse. Si giunge in questo periodo «all'aggiustamento, revisione, progressiva eliminazione del meccanismo di scala mobile»<sup>(20)</sup>. La l. n. 56 del 28 febbraio 1987 è inoltre il primo tentativo di decentrare il collocamento pubblico mentre, in un contesto, di crescita dell'occupazione femminile, comincia a svilupparsi, a livello della contrattazione collettiva, il tema delle pari opportunità.

A cavallo tra metà anni Ottanta e metà anni Novanta il sistema si muoverà verso una progressiva «Individualizzazione dei rapporti di lavoro», «diversificazione degli stessi sistemi di relazioni industriali di impresa», «aziendalizzazione delle relazioni industriali». Nonostante episodi di crisi e «rotture» storiche (Fiat, Zanussi) si andrà verso «la crescita della partecipazione (per via contrattuale) dei rappresentanti sindacali alla vita delle imprese»<sup>(21)</sup>.

Le direzioni del personale delle grandi imprese in un contesto di forte cambiamento sociale danno ormai per scontata la necessità di gestire permanentemente la conflittualità e iniziano a farlo in un'ottica di sviluppo delle risorse umane; aspetto organizzativo e aspetto umano deve essere integrato. Il quadro dei problemi dell'organizzazione produttiva e della qualità del lavoro operaio si modifica inoltre con l'introduzione delle tecnologie informatiche. La diffusione dei circoli di qualità (comunque rari in Italia) in cui gli operai ed i tecnici discutono dei problemi e dei possibili interventi migliorativi è indicativa del superamento dell'impostazione tayloristica che prevedeva per gli

<sup>(20)</sup> G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*

<sup>(21)</sup> G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*



operai mansioni rigidamente proceduralizzate e compiti essenzialmente esecutivi. Tali innovazioni si sviluppano, però, soprattutto nelle aziende europee e americane sotto l'influenza di soluzioni applicate da oltre trent'anni nelle imprese giapponesi ed in particolare nella Toyota.

Molte analisi storiche pongono i lavori di Herzberg e Blake-Mouton come i più rappresentativi del pensiero organizzativo del decennio. Se la motivazione nasce dalle caratteristiche del lavoro, autonomia, responsabilità e sviluppo divengono cruciali per la buona progettazione. Se l'organizzazione diviene uno strumento flessibile in funzione degli obiettivi si apre il campo alla teorizzazione e alla progettazione di nuovi paradigmi e strutture organizzative. Gli strumenti di una direzione del personale moderna in questi anni cominciano ad essere l'analisi organizzativa, la sperimentazione di sistemi informativi, il job enrichment e il job enlargement, la costruzione di piani di sviluppo e di carriera, le rotazioni. Si affermano strumenti di valutazione del potenziale, MBO e piani di formazione generalizzata. È il decennio di lavori principali di Ohno, Williamson, Ouchi, Pfeffer e Salancik. «Negli anni ottanta l'idea di superiorità deterministica dell'organizzazione integrata e verticalizzata propria della grande impresa è ormai sostituita dalla presa di coscienza diffusa dell'accentuata polimorfia delle organizzazioni. La fine della presunzione universalistica che postula la superiorità economica di una sola forma di organizzazione lascia quindi posto alla constatazione che esistono una molteplicità di forme organizzative efficienti. Gli anni ottanta segnano il declino progressivo della grande fabbrica e con essa della più importante condizione dello sviluppo e del consolidamento della sindacalizzazione e del sindacalismo di massa»<sup>(22)</sup>.

8. 1990-2000  
"Sviluppo organizzativo  
e flessibilità"

L'ultimo decennio del XX secolo per molti aspetti segna una accelerazione delle trasformazioni economiche del nostro Paese e del continente europeo. Si parla diffusamente di globalizzazione e se ne sperimentano i primi effetti a livello nazionale. Si avvia la transizione dei Paesi dell'Europa dell'Est, si osservano le conseguenze dei velocissimi cicli economici delle tigri asiatiche. La tappa italiana dello "Sviluppo organizzativo e flessibilità" è caratterizzata dalle numerose privatizzazioni, da alcune liberalizzazioni, dal processo di convergenza europea impostato con il trattato di Maastricht. È il decennio di una drastica discontinuità politica. Si comincia a parlare di "questione

---

<sup>(22)</sup> D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, P. PRETI, C. TURATI, *op. cit.*

generazionale”<sup>(23)</sup> e la “questione meridionale” viene scavalcata dalle pressioni federaliste del nord del Paese. Sono anche gli anni delle riforme previdenziali e di una rinnovata attenzione nella buona amministrazione degli Enti Locali e delle aziende ex municipalizzate, alcune delle quali verranno privatizzate e quotate a breve (in questi anni si diffondono le idee del New Public Management). I distretti industriali mantengono il loro ruolo ma nella seconda parte degli anni novanta anche la “Terza Italia”<sup>(24)</sup> comincia a declinare. Alcuni di questi favoriscono la nascita di medie imprese che in alcuni casi trasformano la rete di imprese in “impresa a rete”. Con la l. n. 223/1991 cade, nel collocamento pubblico, il tabù dell’obbligo di chiamata numerica. Ora l’imprenditore privato può assumere con la richiesta nominativa mentre sopravvive il nullaosta che l’imprenditore deve comunque richiedere all’Ufficio di collocamento. Sul fronte delle relazioni di lavoro nel 1993 l’enorme sfida dei parametri di Maastricht impone una nuova politica concertativa-collaborativa. Un nuovo accordo trilaterale, di storica rilevanza non solo nazionale, stabilisce «regole e procedure in tema di politiche dei redditi, struttura contrattuale, politiche del lavoro e dell’occupazione»<sup>(25)</sup>.

Nell’ambito della riforma del 1993 (d.lgs. n. 29) viene istituita l’Aran (Agenzia per la rappresentanza negoziale delle Pubbliche Amministrazioni con il compito di rappresentare le pubbliche amministrazioni nella attività di contrattazione collettiva. Una rappresentanza obbligatoria per quanto riguarda la contrattazione collettiva di livello nazionale, ma solo facoltativa con riferimento alla contrattazione decentrata; mancanza verrà in parte superata con la riforma dell’organismo approvata nel 1997.

Sia in Italia che in Europa, il lavoro atipico inizia a profilarsi come la sfida da affrontare per i sistemi di relazioni di lavoro. La legislazione italiana in questi anni propone una prima grande regolazione delle nuove forme di lavoro. È anche il decennio della controversa sperimentazione francese delle 35 ore di lavoro settimanale<sup>(26)</sup>.

<sup>(23)</sup> A. ROSOLIA, R. TORRINI, *The Generation gap: relative earnings of young and old workers in Italy*, Working Paper *Temi di Discussione*, Banca d’Italia, 2007, n. 639.

<sup>(24)</sup> A. BAGNASCO, *Tre Italia. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna, 1977.

<sup>(25)</sup> G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*

<sup>(26)</sup> Il tema della riduzione dell’orario di lavoro a 35 ore era da oltre un decennio presente nel dibattito sindacale italiano. In particolare all’XI Congresso nazionale della Fim Cisl, svoltosi nel 1985, venne lanciata una campagna per la settimana lavorativa di 35 ore.

Rilevanza è assunta anche da una progressiva fase di passaggio da un sistema dominato da un modello rigido di orario di lavoro, ad uno che ammette molte eccezioni che danno origine a nuove situazioni caratterizzate dall'esistenza di fasce di lavoratori a tempo parziale o comunque coinvolte in forme diverse dal lavoro a tempo pieno. Queste nuove forme occupazionali non rappresentano più realtà eccezionali nel mondo del lavoro dipendente, e divengono realtà in rapida crescita in molti settori, tra cui quello del terziario, ove è sempre più frequente l'impiego dei lavoratori e delle lavoratrici nel fine settimana.

Nel 1997 il d.lgs. n. 469 – decentra a livello regionale la programmazione delle politiche attive del lavoro, da realizzarsi mediante i Centri per l'impiego. Il Parlamento italiano approva inoltre nuove *Norme in materia di promozione dell'occupazione*, note come “pacchetto Treu”, che recano profonde innovazioni al mercato del lavoro. La legge contiene disposizioni che regolano direttamente determinati istituti (apprendistato, tirocini, lavoro interinale), disposizioni sulla produzione legislativa futura e disposizioni di rinvio della contrattazione sociale. Il lavoro interinale, precedentemente vietato dalla l. n. 1369/1960 (*Divieto di intermediazione e interposizione nelle prestazioni di lavoro*), entra a far parte dell'ordinamento italiano del lavoro con questa legge.

La missione della direzione del personale delle organizzazioni che aspirano a potersi descrivere con la metafora del cervello diviene la promozione dello sviluppo organizzativo in coerenza con le strategie. Il cambiamento diviene una regola, la coerenza del sistema e la responsabilizzazione necessità. Il conflitto, in un contesto democratico avviato verso la maturità<sup>(27)</sup> deve essere gestito costruttivamente. L'equilibrio tra vita e lavoro cambia: «Mentre c'è meno lavoro nella vita (e talvolta un po' più di vita nel lavoro), e mentre la vita media dura più a lungo, il tempo di lavoro è invece meno lungo e meno massificato, anche se non tutti lavorano meno ore di prima, e se anzi qualcuno ne lavora più di prima. La permanenza nei luoghi di lavoro viene spezzata, con pause che prima non c'erano, o compressa, anticipando l'uscita e riducendo la durata della refezione, consumata sia nella mensa interna sia presso un *fast-food*»<sup>(28)</sup>.

<sup>(27)</sup> «[...] i nuovi connotati che delineano oggi la struttura e il funzionamento del mercato del lavoro nel nostro paese da un lato tendono a dissolvere nei lavoratori la primitiva “coscienza proletaria” e dall'altro tendono a frammentare l'interesse unitario di classe, motore del sindacato di massa, in diversi rivoli d'interessi particolari facenti capo ad altrettanti gruppi socio-professionali» (D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, P. PRETI, C. TURATI, *op cit.*).

<sup>(28)</sup> A. ACCORNERO, *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2000.

9. 2000  
“Gestione  
delle flessibilità  
e questione  
generazionale”

Proponiamo la “Teoria dei sistemi” come scuola più rappresentativa della realtà organizzativa italiana di questo decennio. L’impresa e l’organizzazione come sistema socio-organizzativo, interdipendente e aperto la cui efficacia dipende dal grado di coerenza delle variabili (strategie, strutture, meccanismi operativi, sistema premiante, comportamenti). Le direzioni del personale sono incaricate di verificare la coerenza tra strategia, struttura, risorse umane e business e di formulare piani di sviluppo organizzativo.

Il pensiero organizzativo degli anni 90, tra gli altri, accoglie i contributi di Hannan e Freeman, Powell e DiMaggio, Costa, Butera e Nacamulli. Neoistituzionalismo, Isomorfismo ed Ecologia delle popolazioni divengono il riferimento metodologico di numerosi ricercatori alla ricerca della comprensione del comportamento delle organizzazioni all’interno del loro quadro istituzionale. L’emergere del ruolo dei sistemi informativi nelle organizzazioni diviene un importante oggetto di studio, ad esempio, nell’opera di Ciborra. Rullani ed altri formalizzano la teorizzazione dei sistemi di imprese a rete nonché concezioni di impresa e di lavoro fondati sulla conoscenza.

La tappa che vuole descrivere i primi 6 anni del XXI secolo, che chiamiamo “gestione della flessibilità e questione generazionale” si caratterizza per l’entrata in vigore della moneta unica europea, per una consolidata alternanza politica in Italia, per rinnovate difficoltà della finanza pubblica nazionale, per una accelerazione della terziarizzazione (o deindustrializzazione). Il federalismo italiano si consolida. A livello internazionale la presenza della Cina diviene definitivamente attuale, si sperimenta una nuova crisi petrolifera, il dibattito sulle fonti energetiche diviene centrale. Le pressioni migratorie in Europa divengono un problema sociale e culturale. Spagna e Irlanda aggan- ciano definitivamente i Paesi più progrediti. L’integrazione politica europea incontra un momento di crisi nonostante l’allargamento ad Est (che inizia a produrre effetti o timori sul mercato del lavoro europeo).

Ma ai nostri fini l’evento più importante è la riforma del mercato del lavoro italiano e il dibattito sui risultati <sup>(29)</sup> e sulle possibili integrazioni della l. n. 30/2002 del d.lgs. n. 276/2003

---

<sup>(29)</sup> «Dalla letteratura che analizza in termini comparativi i differenti modelli di capitalismo emerge l’assenza di una relazione tra rigidità/flessibilità del mercato del lavoro e tassi di disoccupazione, ma solo un legame tra rigidità/flessibilità e chi può essere colpito da disoccupazione e precarietà (Esping Andersen 2000, Hollingworth, Schmitter e Streeck 1994, Berger e Dore 1998, Crouch 2001)» V. BORGHI, R. RIZZA, *op. cit.*, 41.

c.d. Legge Biagi <sup>(30)</sup>). Successivamente all'approvazione della legge dopo un biennio di discontinuità dell'unità sindacale si ritrova l'unità di azione. Si registra su questo fronte la crescente rilevanza della componente di pensionati tra gli associati ai principali Sindacati. Le trasformazioni demografiche, il progressivo invecchiamento del Paese, e il peggioramento degli indici di dipendenza, d'altronde, divengono una sfida anche per il legislatore. Si osservano nelle grandi città, inoltre, nuove forme di sciopero auto-organizzate e non totalmente controllate dai sindacati confederali (i cosiddetti "scioperi generalizzati").

Tra la fine degli anni Novanta ed il 2006 le relazioni industriali del Paese sono scosse dalla tensione relativa al dibattito sull'art. 18 dello Statuto dei lavoratori e sull'eventuale superamento della Legge Biagi che viene, invece, conservata dal governo di centrosinistra. Con alcuni scioperi nel trasporto pubblico locale si sperimenta una nuova forma di auto convocazione dei lavoratori che mettono in piedi forme di protesta scavalcando i sindacati. Differenti coalizioni politiche favoriscono dapprima il superamento e successivamente il rilancio delle politiche di concertazione. Si assiste ad un rigurgito del terrorismo brigatista con gli assassini di Massimo D'Antona e Marco Biagi.

Per la prima volta in azienda si comincia ad affrontare il tema della diversità finalizzata al coinvolgimento di ogni singolo lavoratore. Inoltre la sfida della multietnicità, portata dal crescente impiego di manodopera immigrate vede la stipula di alcuni innovativi accordi aziendali e territoriali. Le nuove tecnologie sono definitivamente una sfida per gli studi di organizzazione. Le aziende, spinte dall'informatizzazione e dalla rete, ricorrono inoltre sempre più frequentemente all'*outsourcing*, cioè all'esternalizzazione di fasi produttive e di servizi in particolare in contesti in cui imprese specializzate che lavorano in maniera coordinata con l'azienda principale siano in grado di realizzare costi più bassi.

Le nuove sfide per la direzione del personale sono la coerenza tra cultura ed etica, strategia, struttura, risorse umane e business. Si sperimenta l'uso di nuovi strumenti: il *development center*, l'*assessment center*, la pesatura delle posizioni e delle prestazioni, l'analisi del potenziale, l'*outdoor training*. Le formule contrattuali innovative sono sempre più diffuse. Si profila

---

<sup>(30)</sup> Questi anni sono caratterizzati anche dal dibattito politico e giuridico intorno ai criteri di determinazione del vincolo di subordinazione, utili ai fini della determinazione della applicabilità delle nuove forme contrattuali. A tal fine si veda: T.M. FABBRI, M. NERI, T. PIZZO, *Per un superamento della dicotomia autonomia subordinazione: il contributo della riflessione organizzativa*, in T.M. FABBRI, L.E. GOLZIO (a cura di), *Relazioni di Lavoro e forme organizzative*, Carocci, Roma, 2007.

un'organizzazione del lavoro incentrata sulle risorse umane che ha bisogno di una manodopera istruita e dotata di conoscenza teoriche oltre che in grado di spendere la propria "occupabilità" in un mercato del lavoro flessibile. Uno degli autori di riferimento di questo periodo è Richard Sennet mentre per quel che riguarda le dimensioni organizzative e definitorie della "flessicurezza" (e quindi i diversi ambiti e definizioni di sicurezza e flessibilità) ricordiamo Wilthagen e Tros<sup>(31)</sup>.

Rimane centrale il tema della salute e sicurezza sul lavoro, soprattutto se rapportato alle difficoltà di mantenere la necessaria formazione in materia per i lavoratori flessibili<sup>(32)</sup> e al dibattito in corso tra ruolo diretto delle parti sociali, attraverso la bilateralità, e apparato sanzionatorio nei confronti degli imprenditori.

Un accenno infine è necessario rispetto al tema ancora aperto della partecipazione dei lavoratori nell'impresa in altre parole il tema della democrazia industriale ed economica, argomento fondamentale rispetto ai profondi cambiamenti in atto del sistema capitalistico, a cui il processo di globalizzazione prospetta nuove emergenze e – allo stesso tempo – nuove potenzialità. Il dibattito in Italia si è sviluppato durante il corso degli anni ottanta e novanta, pur senza approdare ad esperienze particolarmente significative a livello aziendale o ad una legislazione specifica. Esso viene carsicamente rilanciato anche alla luce dei più recenti sviluppi del sistema produttivo ed imprenditoriale e della legislazione europea.

## 10. Conclusioni

Le imprese italiane negli ultimi sessant'anni hanno navigato tra cicli di recessione e crescita, tra fasi sociali e politiche di conflitto e stabilità, tra numerose discontinuità di processo, di prodotto e diversificazioni di dimensioni e settori industriali. I modelli organizzativi e le strategie d'impresa (adottate, proposte o emerse) hanno oscillato tra la centralizzazione e il decentramento, tra la diversificazione e la concentrazione sul business, tra integrazione verticale e l'esternalizzazione, tra la tendenza alle alleanze o alla crescita orizzontale, tra l'impresa a rete e la rete di imprese. Le industrie si spostano verso *lean production* e reti, talvolta internazionali. Il paradigma della rigidità è sostituito dalle parole chiave flessibilità, occupabilità, adattabilità. Gli orientamenti e gli strumenti di direzione del personale hanno accompagnato questa trasformazione insieme

---

<sup>(31)</sup> T. WILTHAGEN, F. TROS, *The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets*, in *Trasfer*, 2004, vol. 10, n. 2.

<sup>(32)</sup> Si veda M. LAI, *Flessibilità e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, Torino, 2006.

al sistema di relazioni industriali. L'esperienza di sperimentazione nata in seno alle Partecipazioni Statali, che ha presentato alcuni tratti innovativi nel campo delle relazioni industriali, si è conclusa. Pur non riducendo drasticamente la quota del settore manifatturiero, come avvenuto in altri paesi europei, la rilevanza industriale del Paese nel settore meccanico viene in parte sostituita dal nuovo ruolo del terziario, dell'elettronica dei servizi.

Il mercato del lavoro (così come quello dei capitali e dei beni) e le tecnologie di produzione più diffusamente adottate dalle imprese sembrano (almeno a parità di settore industriale) aver imboccato un percorso la cui direzione è costante da due decenni e sembra destinata a restare tale nel medio lungo periodo (specializzazione flessibile della produzione, accorciamento dei cicli di prodotto, velocità di adattamento, flessibilità dei lavoratori, maggiore fluidità della società e crisi della centralità del sindacato, crescente competizione internazionale). I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro comportano una moltiplicazione delle figure professionali e la nascita di percorsi di carriera individuali che riducono la compattezza delle categorie. In questo contesto le politiche aziendali tendono sempre più a un dialogo diretto con i dipendenti spesso bypassando le rappresentanze sindacali. I percorsi di carriera sono ormai individualizzati e personalizzati tanto da rompere il paradigma di una crescita interna comune a tutti i lavoratori a prescindere dai livelli di inquadramento di partenza e talvolta dalle capacità e dal merito.

Contemporaneamente da diversi decenni rimane sostanzialmente inattuato il percorso di riforma del sistema di tutele ed opportunità nel mercato del lavoro: mancata estensione del sistema di ammortizzatori sociali, permanente basso tasso di inclusione femminile e giovanile, inefficiente sistema di transizione scuola-lavoro, scarsa diffusione della formazione continua e della contrattazione aziendale.

A livello nazionale (anche vista la tendenza delle imprese medie e piccole a restare tali) è auspicabile che per iniziativa delle istituzioni e delle parti sociali (sindacati, rappresentanti dei datori di lavoro, amministrazioni centrali e periferiche dello stato, intermediari del mercato del lavoro) si diffondano abilità decentrate di contrattazione aziendale e territoriale legate alla produttività, fatto salvo un quadro normativo e retributivo di base definito a livello nazionale.

Se non sappiamo quale sarà il paradigma organizzativo dei prossimi 10 anni, possiamo forse prevedere cosa sarà richiesto alle imprese ed ai lavoratori per competere, cosa dovranno chiedere i datori di lavoro alle proprie risorse umane. Possiamo quindi immaginare su cosa dovrà concentrarsi la direzione del

personale e a quale livello e con quali strumenti dovranno operare le relazioni di lavoro del prossimo decennio.

Le imprese italiane non riusciranno mediamente ad accrescere la propria dimensione e quindi a perfezionare forme di sviluppo organizzativo (d'altronde il lavoro sembra essere cambiato moltissimo nella relativa stabilità dei modelli organizzativi) e gran parte dei lavoratori resteranno piuttosto isolati dalle possibili innovazioni nelle formule salariali e nell'organizzazione del lavoro.

Rispetto al tema delle relazioni sindacali e delle tutele, se il nostro futuro sarà simile a quello degli Stati Uniti (o del Regno Unito che risulta essere una via di mezzo tra la situazione europea e quella americana), vale a dire di un crescente tasso di flessibilità del lavoro, di una crescente instabilità dell'occupazione, che non significa di per sé disoccupazione ma passaggio dal lavoro ai lavori, da un settore occupazionale all'altro, con una mobilità molto elevata. Se la durata del rapporto di lavoro con la stessa azienda è destinata a diminuire drasticamente, ad avvicinare ai livelli americani che sono la metà di quelli europei, se il futuro sarà quello di una maggiore mobilità, intercambiabilità del lavoro, risulterà necessario per il sindacato (e di conseguenza anche per le imprese) tornare ad investire nella dimensione orizzontale e territoriale.

L'organizzazione territoriale potrebbe risultare quella più adatta, così come lo sono state le Camere del lavoro alle origini dello sviluppo industriale italiano e nel primo quindicennio del secolo; emerge inoltre la necessità dello sviluppo degli enti bilaterali (paritetici tra le parti sociali) che si rifanno culturalmente a tutti quegli strumenti che, come le Casse di Mutuo Soccorso, le Casse Edili, sono stati sperimentati agli inizi del secolo e sviluppati definitivamente negli anni Cinquanta e Sessanta anticipando la diffusione delle esperienze di bilateralità. Si tratta di strumenti e modalità organizzative che, da un certo punto di vista, riscoprono una nuova centralità, perché nati in anni in cui il mercato del lavoro era caratterizzato da precarietà, instabilità, stagionalità, occasionalità, pluriattività, e la struttura territoriale era quella più adatta a organizzare e rappresentare la massa dei lavoratori fluttuanti.

Da questo punto di vista si pone ancora un'ultima questione aperta: se si va verso la scomposizione delle tradizionali categorie sindacali, allora, un sindacato che rappresenti il lavoro nella nuova era, sarà un sindacato che affiancherà a una contrattazione collettiva sempre più difficile da costruire e imporre, anche a fronte del moltiplicarsi delle posizioni lavorative, tutele, intese non tanto nel senso delle protezioni individuali del lavoratore sul posto di lavoro, ma dei diritti del lavoro e nel mercato del lavoro (vedi dibattito sul cosiddetto "Statuto dei lavo-



ri”) ed una rinnovata dimensione territoriale orizzontale. Sarà sempre più necessario premiare il merito e favorire l’occupabilità e l’adattabilità dei lavoratori aggiornando, oltre alle rivendicazioni sindacali, anche i sistemi di selezione del personale che molto spesso risultano essere ancora, nel nostro Paese, legati a schemi di diffidenza e conservatorismo rispetto ai soggetti che si muovono dinamicamente nel mercato.

Per questo motivo crediamo nella necessità di relazioni di lavoro e di abilità di dialogo e contrattazione diffuse e decentrate. Un sistema di cuscinetti che permetta all’impresa di sopportare l’attrito della competizione sui mercati internazionali, ai lavoratori e ai responsabili della direzione del personale di trovare il giusto equilibrio tra merito, sacrifici e remunerazione, alle istituzioni, di coordinare a livello nazionale e territoriale le più efficaci forme di incontro tra domanda e offerta di lavoro, tra necessità e opportunità. Per le piccole imprese italiane un sistema di relazioni industriali decentrato e flessibile potrebbe rivelarsi un sostegno di compensazione delle carenze organizzative.

L’estensione di forme non conflittuali, partecipative, degli strumenti di bilateralità e della semplificazione della contrattazione a tutti i livelli potrebbero avere importanti conseguenze sul piano dell’organizzazione del lavoro, costituendo una vera e propria azione organizzativa indiretta.

Il pensiero Organizzativo e le pratiche di direzione del personale hanno imboccato un percorso evolutivo che porta dal livello macro a quello micro, dalla progettazione al comportamento organizzativo, dalla gestione di lavoratori indistinti alla valorizzazione personalizzata di capacità e motivazioni individuali importanti anche per affrontare il cosiddetto processo di smaterializzazione dell’impresa e i diffusi processi di esternalizzazione di funzioni produttive. Lo stesso percorso sembra sia stato intrapreso anche dalle istituzioni e dagli attori del sistema italiano di relazioni di lavoro. Questa potenziale sintonia sembra un buon auspicio per il prossimo decennio di relazioni di lavoro nel nostro Paese pur in permanenza di numerosi problemi che vanno dalle scarse possibilità di formazione per i lavoratori non standard (con conseguenti rilevanti rischi per la sicurezza sul lavoro), alla permanenza di rilevanti fasce deboli nel mercato del lavoro (giovani, donne, *over 50*), al problema degli scarsi investimenti delle imprese italiane in ricerca e sviluppo.

Il ciclo evolutivo, nonostante spinte rilevanti in questo senso, non si sta chiudendo volgendo al passato verso la contrattazione individuale poiché il sistema lavoristico italiano presenta ancora un’alta intensità negoziale, il che costituisce certamente una ricchezza. D’altra parte la crescente “de-materializzazione” delle imprese, ed il necessario equilibrio nella ricerca contem-

perata di flessibilità e sicurezza nel contesto di competizione globale rappresenta la sfida del futuro <sup>(33)</sup>. Nei decenni analizzati risulta evidente il rapporto dialettico tra mondo delle imprese, industria, lavoro e società. Talvolta, tuttavia, è risultata prevalente l'influenza della società sulle relazioni di lavoro (fino agli anni cinquanta l'organizzazione del lavoro fordista voleva farsi modello per l'intera società, ad esempio); talvolta, invece, è stata preponderante la pressione della fabbrica e del lavoro sulla società (negli anni settanta il conflitto sociale fece ingresso nei luoghi di lavoro e influenzò le relazioni sindacali e lo stile di direzione del personale). In alcuni decenni non è evidente il prevalere di una direzione di influenza ma resta ben visibile l'intreccio tra impresa, istituzioni, sindacato e società.

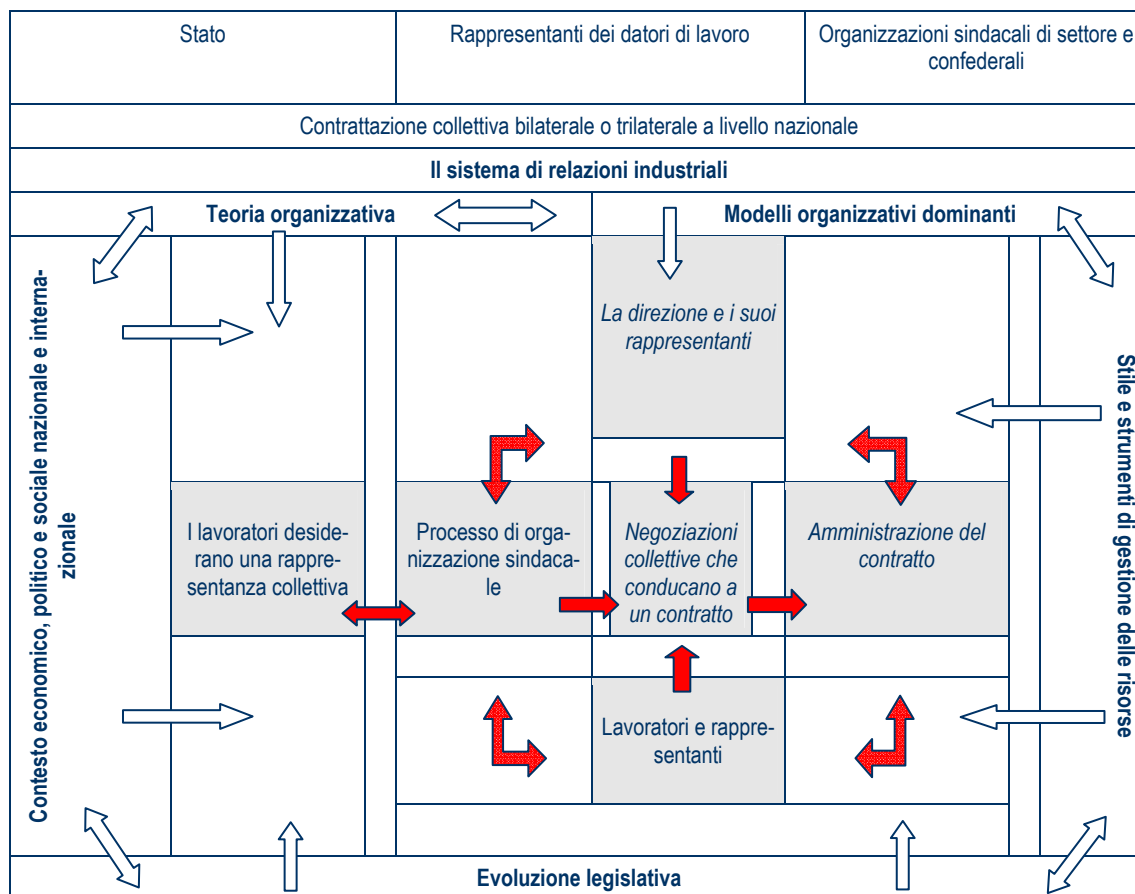
Assumendo per corretta la nostra interpretazione di questa evoluzione sembra decisiva la posta in gioco di un rinnovamento del sistema delle relazioni industriali italiane, a partire dal sindacato. In una società complessa ed in un sistema produttivo frammentato, slegato dalle ideologie e non più appoggiato sulle stratificazioni di classi sociali, il sistema di relazioni industriali deve potersi basare sulla pluralità e diversità delle organizzazioni coinvolte. C'è bisogno di una competizione positiva tra modelli di sindacato e modelli di relazioni sindacali. I lavoratori scelgono e sceglieranno sempre di più la propria adesione sindacale non ideologicamente o politicamente bensì sulla base di differenti proposte di contrattazione, sulla base di visioni del lavoro, del sindacato stesso, del contratto e delle relazioni di lavoro.

---

<sup>(33)</sup> Eppure il recente dibattito sulla flessibilità, sia tra gli interlocutori politici, che datoriali che sindacali, sembra ancora prevalentemente ideologico e aprioristico e non incentrato sui contenuti. Ad esempio sulla necessità di studiare la necessità di equilibrio tra flessibilità della tecnologia, dell'organizzazione e del lavoro (D. BOLDIZZONI, R.C.D. NACAMULLI, C. TURATI, *op. cit.*, 353).

Appendice

Figura 1.



Il processo delle relazioni di lavoro in azienda   
 Le influenze esterne 

Tabella 1.

Organizzazione – Personale – Relazioni industriali – Ambiente economico nella realtà italiana dal dopoguerra a oggi						
	Enfasi normativo-contrattuale	Le relazioni umane	La gestione delle risorse umane	Lo sviluppo delle risorse umane	Sviluppo organizzativo e flessibilità	Gestione delle flessibilità e questione generazionale
Decenni	50	60	70	80	90	2006
<b>Contesto economico e sociale nazionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trattati di Roma</li> <li>• Partecipazioni statali</li> <li>• Migrazioni interne ed esterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boom economico</li> <li>• Nazionalizzazioni e programmazione economica</li> <li>• Questione meridionale e cassa del mezzogiorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilità politica</li> <li>• Crisi valutaria</li> <li>• Inflazione</li> <li>• Terrorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fine della guerra fredda</li> <li>• Crescita del debito pubblico</li> <li>• Immigrazione</li> <li>• Referendum Scala Mobile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatizzazioni e convergenza europea</li> <li>• Discontinuità della politica nazionale</li> <li>• Questione generazionale</li> <li>• Il trattato di Maa-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'euro</li> <li>• Alternanza politica</li> <li>• Difficoltà della finanza pubblica</li> <li>• messa a punto della riforma del mercato del lavoro e della riforma</li> </ul>

					strict <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questione settentrionale e pressioni federaliste</li> <li>• Le riforme previdenziali</li> </ul>	previdenziale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terziarizzazione e delocalizzazione</li> <li>• Pausa del processo di integrazione europeo</li> <li>• Federalismo</li> </ul>
<b>Evoluzione della Regolazione del Mercato del lavoro</b>	<b>Ricostruzione liberista della Regolazione del Mercato del Lavoro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo contrattazione nazionale</li> <li>• Collocamento di viene una funzione pubblica</li> <li>• Legislazione sui licenziamenti viene liberalizzata (e temperata dalla contrattazione nel settore dell'industria</li> <li>• Accordi Interconfederali del 1955)</li> </ul>	<b>Dal centralismo alla contrattazione articolata</b> <p>I contratti di categoria divengono l'asse portante della struttura contrattuale</p> <p>1962 Norme sui contratti a termine</p> <p>1966 Norme sui licenziamenti individuali</p>	<b>Unità sindacale e blocco pluralista</b> <p>1970 Nuova Legge sul collocamento agricolo</p> <p>1970 Statuto dei lavoratori (Legge 300)</p> <p><i>(stratificazione geologica delle politiche del lavoro)</i></p>	<b>La "deregolamentazione strisciante"</b> <p>1983</p> <p>Accordo sindacati governo imprenditori:</p> <p>Flessibilizzazione avviamento al lavoro;</p> <p>Creazione dei contratti di formazione lavoro;</p> <p>Legge DL 726/84 sul lavoro part time.</p> <p>1984 "Accordo di San Valentino" sulla scala mobile</p> <p>Legge n. 56/1987 Riforma della Gestione del Mercato del Lavoro</p> <p>1988 Accordi sulla bilateralità nel settore artigiano</p>	<b>La deregolamentazione aperta</b> <p>Legge 223/1991 riforma del collocamento, generalizzazione della chiamata nominativa</p> <p>Protocollo 23 luglio 1993</p> <p>1994 Liberalizzazione delle procedure di assunzione</p> <p>1997 pacchetto Treu</p> <p>Introduzione del lavoro interinale</p>	<b>Flessibilità e sicurezza</b> <p>2001 Accordo sui contratti a termine</p> <p>2002 Patto per l'Italia</p> <p>2002/2003 legge 30 e decreto 276</p> <p>2007 protocollo welfare/L. 247</p>
<b>Sistema degli ammortizzatori sociali</b>			1968-1975 Generalizzazione della possibilità di applicare la Cassa Integrazione Guadagni nelle grandi imprese industriali	Introduzione dei contratti di solidarietà	Estensione della Cassa Integrazione alle piccole imprese	99/2003 start up dei fondi interprofessionali
<b>Sistema di relazioni industriali (!)</b>	È lontana la fase pre-giolittiana della "supremazia assoluta delle classi dominanti"	Cresce il potere delle Organizzazioni sindacali. L'azione sindacale dapprima legata al ciclo economico diviene più autonoma tanto da influire sull'efficacia delle politiche economiche. Le istituzioni di Governo iniziano a promuovere le relazioni industriali	Con la promulgazione dello Statuto dei Lavoratori le relazioni industriali raggiungono in Italia un grado di modernità comparabile a quella dei capitalismi più avanzati. Il contesto politico, economico e sociale impedisce però al sistema italiano di sperimentare soluzioni "collaborative"	L'Italia sperimenta con parziale successo accordi di tipo collaborativo, già in declino nel resto d'Europa. Gli accordi trilaterali del 1983 e 1984 sono il culmine di una esperienza che avrà in futuro portata minore soprattutto perché non sarà necessario per un po' affrontare crisi tanto complesse. "Aggiustamento, revisione, eliminazione del meccanismo di scala mobile"	Solo nel 1993 l'enorme sfida dei parametri di Maastricht impone una nuova politica concertativa/collaborativa. Un nuovo accordo trilaterale, di storica rilevanza non solo nazionale, stabilisce "regole e procedure in tema di politiche dei redditi, struttura contrattuale, politiche del lavoro e dell'occupazione". Sia in Italia che in Europa, il lavoro atipico inizia a profilarsi co-	Riforma e dibattito sui risultati e sui possibili aggiustamenti della legge 30. Ritrovata unità di azione sindacale. Crescente rilevanza tra gli associati ai principali Sindacati dei pensionati

					me la sfida da affrontare per i sistemi di relazioni di lavoro	
	“Centralizzazione, ridotta estensione, efficacia e coinvolgimento sindacale scarsi, basso grado di istituzionalizzazione”	“Decentramento parziale e controllo, crescita limitata di estensione, di efficacia, di coinvolgimento, di istituzionalizzazione”	1968-1973 Bipolarità	1975-1984 Crescente ruolo della contrattazione interconfederale. Enfasi limitata ad aspetti qualitativi e difensivi della contrattazione di categoria. Lieve decentramento con esperienze di contrattazione aziendale e ri-centralizzazione	1985-1996 “Individualizzazione dei rapporti di lavoro”, “diversificazione degli stessi sistemi di relazioni industriali di impresa”, “aziendalizzazione delle relazioni industriali”, “la crescita della partecipazione (per via contrattuale) dei rappresentanti sindacali alla vita delle imprese”  Crisi, fallimenti e rotture storiche Fiat, Zanussi, ecc 1991 regolazione scioperi servizi pubblici essenziali 1996 confluenza Intersind in Confindustria	Discontinuità dell’unità sindacale. Dibattito e tensioni sull’articolo 18 dello Statuto  Distruzione e ricostruzione delle politiche di concertazione  2000 Lancio della Strategia Europea per l’Occupazione (Obiettivi di Lisbona).
<b>Evoluzione rappresentanza sindacale Datoriale</b>	Commissioni interne (riattivate nel settembre 1943 dall’accordo Buozzi-Mazzini) (elette da tutti i lavoratori iscritti e non iscritti sulla base di liste sindacali 1956 Distacco da Confindustria delle Imprese a partecipazione statale	‘53 lancio della contrattazione aziendale da parte del consiglio generale CISL  Sviluppo della SAS (Sezioni Aziendali Sindacali) rappresentanza non riconosciute dagli imprenditori	1961 Accordo di Milano dei metalmeccanici per la contrattazione aziendale  Dal 1969 estensione dei delegati di reparto e dei Consigli di Fabbrica  Istituzione delle rappresentanze sindacali aziendali (RSA) con l’art. 19 dello Statuto dei Lavoratori  Consigli di fabbrica Istituzionalizzati dal Patto Federativo Cgil Cisl Uil (1972)	Burocrazizzazione dei Consigli di Fabbrica (anni ‘80)  1984 Nuovo Protocollo IRI di regolamentazione delle relazioni sindacali di stampo partecipativo	1991 Accordo sulle rappresentanze sindacali unitarie  Protocollo del 23 luglio ‘93 e Decreto Legislativo 4 novembre 1997, n. 396  Viene mantenuto il canale unico di rappresentanza  Presa d’atto di un pluralismo sindacale extraconfederale  Legge 626/94 Introduzione RLS (Rappresentanti Lavoratori per la Sicurezza)  1996 Patto per il Lavoro	
<b>Ruolo della funzione del personale (II)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare la disciplina e il rispetto delle norme</li> <li>Confermare il potere assoluto della gerarchia e dell’organizzazione sull’individuo</li> <li>Integrare in modo passivo</li> <li>Negazione del cambiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare buone relazioni con il personale</li> <li>Migliorare il “clima” senza toccare le norme</li> <li>Integrare in modo passivo ma paternalistico</li> <li>Cambiamento come aggiustamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ottimizzare l’impiego delle risorse umane</li> <li>Migliorare l’efficienza</li> <li>Integrare in modo attivo</li> <li>Cambiamento come adattamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare lo sviluppo delle risorse umane</li> <li>Integrare le variabili organizzative con quelle umane</li> <li>Migliorare l’efficienza</li> <li>Gestire permanentemente la conflittualità</li> <li>Cambiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere lo sviluppo organizzativo (strutture, uomini, meccanismi operativi, ecc.) in coerenza con le strategie</li> <li>Migliorare la coerenza del sistema</li> <li>Responsabilizzare i vari “attori” della organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestione della diversità in azienda</li> <li>La sfida della riforma nella pubblica amministrazione</li> <li>Le nuove forme di sciopero auto-organizzate e non controllate dal sindacato.</li> </ul>

				sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire la gestione costruttiva del conflitto</li> <li>• Cambiamento pianificato</li> </ul>	
<b>Paradigmi e modelli organizzativi</b>	Il fordismo e il modello gerarchico funzionale.	L'integrazione, grande è bello.	Le esperienze multidivisionali e la diversificazione.	I distretti industriali, piccolo ma bello, la specializzazione flessibile.	Le reti di impresa, l'esternalizzazione e la concentrazione sul core business.	Nuove tecnologie e organizzazione.
<b>Teorie Organizzative di riferimento</b>	<b>Taylor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'uomo variabile dipendente dell'organizzazione e della produzione.</li> <li>• Tempi e metodi</li> <li>• Cottimi e premi economici</li> <li>• Inammissibilità del conflitto</li> <li>• Gerarchica rigida</li> </ul>	<b>Mayo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importanza del fattore umano</li> <li>• Cura del fattore ambientale e relazionale del lavoratore</li> <li>• L'uomo ancora soggetto dipendente dall'organizzazione</li> <li>• Motivazione → produttività</li> </ul>	<b>Mc Gregor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importanza delle risorse umane</li> <li>• L'uomo soggetto attivo, che influenza e viene influenzato</li> <li>• "Il posto giusto per l'uomo giusto"</li> <li>• Efficienza → motivazione</li> </ul>	<b>Herzberg – Blake Mouton</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivazione nasce dalle caratteristiche del lavoro (autonomia, responsabilità, sviluppo)</li> <li>• Organizzazione: strumento flessibile in funzione degli obiettivi</li> <li>• Sviluppo delle risorse umane</li> <li>• Efficacia</li> </ul>	<b>Teoria dei sistemi / Imprese a Rete/Sistemi informativi</b> <b>Rullani/Ciborra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione: sistema socio-organizzativo, interdipendente e aperto</li> <li>• Variabili: strategie, strutture, meccanismi operativi, sistema premiante, comportamenti (rapporto circolare)</li> <li>• L'efficacia dipende dal grado di coerenza delle variabili</li> </ul>	<b>Neoinstituzionalismo, cultura, narrazione</b> <b>Powell DiMaggio/Shein/Hofsted e/ Czarniawska</b>
<b>Strumentazione professionale della funzione del personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa contrattuale/diritto del lavoro</li> <li>• Regolamenti interni</li> <li>• Cottimi e incentivi</li> <li>• Paghe e contributi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricerche sul clima aziendale</li> <li>• Selezione/test/psicologia del lavoro/psicometria</li> <li>• Job evaluation/mansionari</li> <li>• Addestramento</li> <li>• Stampa aziendale/cassetta delle idee</li> <li>• Gestione del contratto attraverso limitate trattative con le commissioni interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrattazione sindacale</li> <li>• Valutazione delle prestazioni</li> <li>• Gestione retributiva meritocratica</li> <li>• Formazione tecnica e direzionale</li> <li>• Mobilità</li> <li>• Medicina del lavoro</li> <li>• Motivazione, partecipazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi organizzativa</li> <li>• Sistema informativo</li> <li>• Job enrichment e job enlargement</li> <li>• Piani di sviluppo e di carriera, rotazioni</li> <li>• Valutazione del potenziale</li> <li>• Formazione generalizzata</li> <li>• MBO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica coerenza strategia, struttura, risorse umane, business</li> <li>• Sviluppo organizzativo</li> <li>• Formazione sul "reale" agganciata alle strategie</li> <li>• Manpower planning</li> <li>• Utilizzazione delle metodologie come strumento e non come fine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerenza cultura ed etica, strategia, struttura, risorse umane business.</li> <li>• Development center</li> <li>• Assessment center</li> <li>• Pesatura delle posizioni e delle prestazioni</li> <li>• Analisi potenziale</li> <li>• Outdoor training</li> <li>• Formule contrattuali innovative</li> </ul>
<b>Contesto economico internazionale</b>	Ricostruzione e piano Marshall	Le Comunità economiche europee	Crisi petrolifere e instabilità valutaria	L'arrivo del Giappone	Globalizzazione, transizione dell'Europa dell'Est, Tigris asiatiche. Il new public management. Sperimentazione francese delle 35 ore Direttive Europee Sperimentazione comitati aziendali europei Direttiva 94/45CE	Cina, nuova crisi petrolifera, terrorismo internazionale, fonti energetiche, pressioni migratorie in Europa. L'aggancio di Spagna e Irlanda. L'allargamento a 25 dell'Unione

Mappatura Bonazzi <sup>(III)</sup>						
La questione industriale	Mayo, Maslow	Herzberg, Likert	Piore e Sabel	Ohno	Womack	
La questione burocratica	Merton, Gouldner, Selznick	Crozier, Druker, Ansoff	Mintzberg			
La questione organizzativa	Simon	Cyert, March Sistemi Socio Tecnici, Lawrence e Lorsch, Thompson	Woodward, Aston Group, Shein, Weich, Zucker, Meyer e Rowan	Williamson, Ouchi, Pfeffer e Salancik	Hannan e Freeman	Czarniawska
<b>Metafore di Morgan</b>	La metafora della macchina	La metafora della macchina	Macchina/organismo	La metafora dell'organismo Toyotismo	La metafora del cervello	Cervello/dominio/cultura/politica
<b>Metafore filmiche</b>	"Sciopero" (1925) di Sergej M. Eisenstein "Tempi moderni" (1936) di Charlie Chaplin "Ladri di biciclette" (1948) di Vittorio De Sica "Riso amaro" (1949) di Giuseppe De Santis	"Il ferroviere" (1956) di Pietro Germi "Fronte del porto" (1954) di Elia Kazan "Sfida a Silver City" (1953) di J. Biberman "Il posto" (1961) di Ermanno Olmi	"La classe operaia va in paradiso" (1971) di Elio Petri "Tuta blu" (1978) di Paul Schrader "Crepa padrone tutto va bene" (1972) di Jean-Pierre Gorin e Jean-Luc Godard	"Wall Street" (1987) di Oliver Stone "Impiegati" (1984) di Pupi Avati "Tre fratelli" (1981) di Francesco Rosi	"Grazie signora Thatcher" (1997) di Mark Hermann "Full Monty" (1997) di Peter Cattaneo (1999) di Laurent Cantet "Navigators" (2001) di Ken Loach "Risorse Umane"	"A tempo pieno" (2000) di Laurent Cantet "Pane e rose" (2000) di Ken Loach "Il posto dell'anima" (2002) di Riccardo Milani "La stella che non c'è" (2006) Gianni Amelio "In questo mondo libero" (2007) Ken Loach
<b>Fordismo <sup>(IV)</sup></b>				<b>Post Fordismo</b>		
Salario	Guadagni di produttività condivisi tra lavoratori e imprese; contrattazione collettiva; promozione di norme di consumo di massa e di pieno impiego			Nessun accordo generale sulla divisione della produttività; pressione nazionale e internazionale sui salari; salari flessibili; polarizzazione ("skilled/unskilled") nel mercato del lavoro		
Forma di concorrenza	Forme di concorrenza monopolistica e oligopolistica			Concorrenza nazionale e internazionale basata sulla riduzione dei costi		
Regime monetario	Vincoli monetari non rigidi; Politica pubblica del Credito; controllo dello Stato sulla moneta			Vincoli monetari rigidi; razionamento del credito; ancore inflazionistiche rigide; promozione dei movimenti di capitale all'estero; riduzione della sovranità finanziaria		
Relazione tra stato ed economia	Protezione dei settori strategici; controllo delle relazioni economiche internazionali; forte intervento dello Stato nell'economia			Ritiro dello Stato dall'economia; privatizzazione; settore pubblico residuo orientato anch'esso al mercato		
Regime internazionale	Concorrenza nazionale; protezionismo strategico; frequenti svalutazioni del tasso di cambio			Internazionalizzazione della concorrenza; globalizzazione del commercio e dei flussi finanziari		
Politiche macroeconomiche	Politiche anti-cicliche; politiche dal lato della domanda; intervento dello Stato; Promozione economie di scala e produzione di massa; R&S e incentivi alle imprese per la crescita della produttività			Politiche dal lato dell'offerta; strategie di marketing per aumentare le vendite; economie di scopo; introduzione di politiche tecnologiche flessibili		
Politiche sociali	Redistribuzione del reddito; tassazione progressiva; protezione dei diritti e dei bisogni sociali; Welfare molto forte			Politiche orientate al risparmio dei costi sociali; riduzione del Welfare; aumento privato dei servizi pubblici		

<sup>(I)</sup> G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *op. cit.*

<sup>(II)</sup> Tratto da U. CAPPUCCI, in *Quaderni di Formazione/Industria Pirelli*, 1988.

<sup>(III)</sup> G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano, 2000.

<sup>(IV)</sup> P. TRIDICO, *op. cit.*