

# La cultura del controllo: azione sindacale e organizzazione del lavoro

di Igor Piotta\*

## 1. Il processo lavorativo: luogo di dominio e cooperazione

L'organizzazione del lavoro è una struttura imperativa, fondata sulla tensione insopprimibile tra ruoli di comando e ruoli di subordinazione, sull'equilibrio tra integrazione e differenziazione, e presuppone una diseguale distribuzione dell'autorità. L'organizzazione, per questo, si regge su un patto implicito, ovvero su un contratto, che ha origine dalla fase di compravendita della forza lavoro (lo ricordiamo, tra soggetti formalmente liberi). Discende da questo la titolarità formale, riconosciuta al datore di lavoro ed al management aziendale, di esercitare un potere direttivo sulla forza lavoro medesima. Si può dire, dunque, che l'organizzazione del lavoro e il processo lavorativo sono/costituiscono il terreno entro cui la titolarità formale si trasforma in esercizio fattuale del comando sul lavoro vivo. Come ha scritto K. Renner (1981), mentre nella stipulazione del contratto assistiamo all'autonomia delle libere volontà, successivamente si afferma un contesto di eteronomia della volontà, e l'organizzazione del lavoro è il luogo in cui la prestazione diviene immediatamente sociale (è il lavoro complessivo di cui parla Marx), ma anche subalterna ad una logica organizzativa esterna alle singole volontà. Da qui si sviluppa uno dei nodi centrali della riflessione sindacale, che riguarda i processi di democratizzazione dell'agire economico: l'organizzazione economica per eccellenza, l'impresa, non può essere un'organizzazione democratica nel senso che siamo soliti attribuire a questo concetto, perché l'uguaglianza formale si esaurisce nel momento della compravendita di forza lavoro, e scompare nell'esecuzione del rapporto di lavoro, ovvero nella fase in cui il lavoro è inserito nel processo lavorativo (Leonardi, 1997).

Nel modello logico marxiano, il processo lavorativo è il luogo attraverso cui avviene il processo di valorizzazione, quindi il prelievo di *surplus* di lavoro da cui discende la trasformazione del denaro in capitale, ovvero il rapporto di sfruttamento. Esso è, in altri termini, il terreno in cui il lavoro cessa di essere astratto e diventa lavoro vivo, contestualizzato nella struttura di potere: un luogo di esercizio della critica della prassi quotidiana con cui si articola il permanente conflitto tra libertà e dominio nei luoghi di lavoro, ma anche risorsa di prospettiva nella direzione sia del conflitto sia della cooperazione e dell'interdipendenza. Ancora, l'organizzazione del lavoro è la sede del *lavoro concreto* (Trentin, 1997); è il lavoro vivo, la risorsa da cui attinge gran parte dell'esperienza della cultura del controllo che attraversa l'intero Novecento.

---

\* Igor Piotta è Dottore di ricerca in sociologia, attualmente segretario provinciale di Torino della Federazione dei lavoratori della conoscenza CGIL.

Sia il taylorismo sia i modelli snelli, fino alle più recenti forme di organizzazione modulare, possono essere considerate versioni di questo generale schema interpretativo dei processi organizzativi di strutturazione e valorizzazione del lavoro. Ciascuno dei modelli egemoni ha storicamente alimentato forme diverse di strategia sindacale, costantemente impegnate nel tentativo di erodere il potere direttivo dell'impresa, le prerogative manageriali, i dispositivi del comando. La critica del sistema di potere coagulato nella gerarchia aziendale ha trovato sviluppo nel tracciato di una cultura del controllo non sempre egemone nella strategia sindacale, ma rientra fra i contributi più originali nel complesso dell'esperienza del movimento operaio. Il tema del controllo emerge come una proiezione della democrazia politica, una sorta di "autogoverno dei produttori", riconducibile alla prospettiva di ricerca della democrazia industriale, piuttosto che della democrazia economica. Mentre la prima riguarda il potere decisionale nella produzione – quindi condizioni di lavoro, modello produttivo, finalità strategiche dell'impresa – la seconda concerne la distribuzione dei beni sociali nell'intero sistema sociale. La cultura del controllo è un tema che investe la democrazia industriale.

La stessa resistenza al taylorismo, praticata dal movimento operaio inglese specie di matrice gildista, faceva leva sul lavoro specializzato e sulla cultura del mestiere, quali fattori di controllo sul processo produttivo nonché elementi di resistenza alla razionalizzazione scientifica, incardinata sull'espropriazione di sapere e sulla parcellizzazione delle mansioni. Il controllo sui processi organizzativi, a partire dalla prestazione professionale del lavoro manuale (*workers control o self management*), lo ritroviamo nell'esperienza del movimento sindacale americano, specie nella parabola straordinaria del sindacato libertario IWW dei primi del Novecento e, successivamente, negli anni '30 del CIO. La contestazione della disciplina di fabbrica ebbe come ragione fondante la critica di quel processo di razionalizzazione tayloristica che aveva realizzato l'espropriazione di *skills* e di conoscenze di mestiere, con una conseguente perdita di potere dei lavoratori a vantaggio della struttura di comando burocratizzata. Nonostante le differenze al suo interno, specie nell'ambito della cultura marxista (da Korsch a Luxemburg fino a Gramsci), il movimento consiliare riconosceva nel controllo dell'organizzazione del lavoro uno degli elementi più significativi del conflitto tra impresa e lavoro, quale parte di una strategia contrattualistica che metteva in discussione la "subordinazione alla disciplina" e quindi il potere direttivo nei luoghi di lavoro (Goodrich, 1975).

## **2. Contropotere aziendale e compartecipazione decisionale: le due prospettive del controllo.**

Nel Novecento la cultura del controllo si sviluppa, dunque, lungo due direttrici: da un lato il controllo come *contropotere aziendale*, e dall'altro il controllo come *compartecipazione decisionale*, soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni '80. In entrambi i casi, l'idea del controllo agisce sul sistema di comando distribuito lungo la scala gerarchica e riguarda la riduzione della distanza che separa la distribuzione delle risorse decisionali, quindi la divisione dei ruoli di direzione dai

ruoli di subordinazione, nella direzione di nuovi spazi di autonomia nella condizione di lavoro.

La logica del bilanciamento dei poteri nei luoghi di lavoro ha ispirato l'azione contrattuale del movimento operaio in tutta la parabola dell'esperienza consiliare; dai consigli di fabbrica del biennio rosso (1919-1920) ai consigli di gestione sino al movimento consiliare che si sviluppa a partire dal ciclo di lotte che avvengono tra il 1968 e il 1973. Si tratta di contesti diversi che tuttavia assegnano ai consigli il ruolo di "contropotere di classe" nell'organizzazione del lavoro, di strutture di elaborazione della visione autonoma del sindacato, impegnati in un conflitto la cui posta in gioco riguardava diritti di potere.

Nonostante l'esperienza dei consigli di gestione non fosse omogenea per distribuzione e strategia gestionale, essa rappresentò una possibilità di sviluppo delle relazioni industriali e, più complessivamente, dei rapporti tra capitale e lavoro, così come accadde in altri paesi europei, si pensi alla *Mitbestimmung* tedesca. L'esperienza consiliare del secondo dopoguerra fu espressione delle avanguardie operaie impegnate nel movimento resistenziale che, condizionate dal clima postbellico, non furono la sede per lo sviluppo di un patto sociale, neanche di matrice roosveltiana, come invece qualche anno dopo venne proposto dal "Piano del lavoro" (1950) della CGIL di Di Vittorio<sup>1</sup>. L'esaurimento di quella esperienza coincise con il rafforzamento delle prerogative manageriali all'interno delle imprese, e al consolidamento della matrice taylor-fordista nell'organizzazione del lavoro, cui seguirono cambiamenti radicali nella composizione della forza lavoro.

Il "ritorno alla fabbrica", come venne definita la linea politica elaborata all'indomani della sconfitta della CGIL nel 1955 in occasione del rinnovo delle commissioni interne, vedeva nella *irriducibile insubordinazione del lavoro vivo* l'asse di una nuova strategia sindacale che sfociò nella straordinaria mobilitazione della fine degli anni '60. È in quella occasione che si affermò una nuova elaborazione dell'idea di controllo, strutturata intorno all'autonomia decisionale dei lavoratori, «nella produzione come nella vita sociale e quindi proponeva una democrazia sostanziale, fondata partendo dai luoghi di lavoro, dove si forma e si alimenta il potere capitalistico» (Foa, 1984, XV).

Il ciclo di lotte 1968-1973 apre una stagione di conflittualità e allo stesso tempo favorisce un rilancio della strategia consiliare, questa volta incardinata sulla figura egemone del lavoro impoverito dalla razionalizzazione tayloristica e sulla centralità del gruppo omogeneo nella costruzione della rappresentanza sindacale. A partire da queste condizioni "oggettive" il movimento dei consigli di fabbrica rafforzò la sua capacità di influenza intorno a due filoni rivendicativi: da un lato, l'azione conflittuale per limitare la discrezionalità aziendale nell'organizzazione del

---

<sup>1</sup> Il nodo critico di questo movimento consiliare venne rintracciato nella debolezza del suo sbocco strategico. Fu debole il legame di prospettiva tra la cultura produttivistica dell'operaio di mestiere nei centri industriali e la pianificazione democratica dell'economia nazionale (rapporto che costituiva il nucleo centrale del tentativo di Morandi di avviare nell'Assemblea Costituente il riconoscimento giuridico di questi organismi gestionali). I consigli non potevano essere confinati ad una funzione di vigilanza della gestione aziendale; anzi, il legame con l'attività di programmazione economica costituiva la condizione per evitare una deriva aziendalistica, e rafforzare invece la prospettiva della trasformazione dei rapporti di classe (Lanzardo, 1971).

lavoro con l'introduzione di crescenti vincoli all'azione manageriale; dall'altro lato, un intervento sistematico sulla condizione materiale di lavoro a partire dai temi della salute e della sicurezza. Il tema dell'ambiente di lavoro diventò il punto di congiunzione tra la strategia del controllo della prestazione (aspetti ergonomici e professionali) e la critica dei modelli di organizzazione del processo produttivo. Ciò ebbe importanti ricadute operative sul terreno della contrattazione. E' sulla base di questa attenzione alla condizione materiale che l'esperienza consiliare del secondo biennio rosso favorì l'incontro della cultura marxista con il solidarismo cristiano, quale premessa culturale della più ampia e straordinaria esperienza della federazione unitaria dei lavoratori metalmeccanici (FLM).

Il controbilanciamento dei poteri si salda con la rottura di un monopolio della conoscenza e quindi con la costruzione di un autonomo punto di vista del lavoro (da cui sono anche scaturite proposte di nuove configurazioni organizzative, come le isole di montaggio ed il sistema LAM); conoscenza dei processi produttivi, delle posizioni di lavoro, dei rischi ad esse connessi, dei ritmi, dei tempi di saturazione, gli elementi imprescindibili alla formazione di una cultura collettiva del controllo. Il monopolio di potere è anche monopolio della conoscenza. La relazione che si stabilisce tra il diritto al sapere (pensiamo all'educazione degli adulti e le 150 ore, all'innovazione introdotta dall'inquadramento unico) ed i diritti di potere nei luoghi di lavoro accompagna tutta l'esperienza consiliare (Trentin, 1977).

Anche in questo caso il movimento si indebolisce quando la forza accumulata non trova uno sbocco in una cornice di politica economica, ma soprattutto di programmazione. Gli stessi diritti di informazione furono inizialmente inseriti in una visione che assegnava ai consigli nuovi poteri di controllo delle strategie aziendali e di congiunzione con le politiche nazionali di settore. La relazione tra politiche rivendicative e programmazione trova nella proposta del "piano di impresa" un ulteriore elemento di rilancio programmatico del ruolo consiliare. È però alle porte la crisi strutturale del modello fordista, la quale, a partire dalla debolezza del governo keynesiano dell'economia<sup>2</sup>, aprirà alla transizione verso i nuovi modelli di organizzazione del lavoro e della produzione di matrice giapponese.

### **3. Produzione snella e azione sindacale**

Sotto il profilo organizzativo l'egemonia esercitata da questi modelli, raccolti nella metodologia organizzativa del *just in time*, investe direttamente le caratteristiche della prestazione di lavoro, i suoi vincoli e le sue possibilità, sempre meno focalizzate sulla dimensione *materiale* del lavoro e sempre più orientate al governo della dimensione *processuale* del ciclo di lavoro (Kern, 1991). Il lavoro si configura come microterminale attivo nello scambio di informazione a cui sono richieste attività di

---

<sup>2</sup> In particolare la crisi di quella che la scuola regolazionista definisce come concatenazioni del modello fordista (ad esempio, la progressione della produttività, la stabilità del compromesso capitale e lavoro, la debole apertura all'economia internazionale). La prima metà degli anni '80 è anche la fase in cui viene tentata la sperimentazione di una strategia "neocorporativa" come evoluzione della precedente fase di "scambio politico", avviata con la linea sindacale dell'Eur (1977); tuttavia, solo nel 1993 verrà avviata la politica dei redditi in base alla quale l'intervento redistributivo e il contenimento delle spinte inflazionistiche avviene nel quadro di una riforma del sistema complessivo di relazioni industriali.

microregolazione del processo produttivo (Rieser, 1992): da un lato si estende la discrezionalità del lavoratore nella scelta delle decisioni non programmabili per via gerarchica, e dall'altro lato aumentano le informazioni che, a seguito della degerarchizzazione, il singolo lavoratore è chiamato a gestire.

La razionalizzazione, avviata con il *just in time*, mette in discussione i principi tayloristici, senza per questo eliminare le criticità riconducibili al lavoro monotono e ripetitivo che continua a rappresentare un segmento importante dei processi di lavoro; piuttosto emergono nuove problematiche di *management by stress*, legate all'estensione dei vincoli di responsabilità (non necessariamente di autonomia) ed alle continue richieste di polivalenza professionale (specie orizzontale), necessaria al conseguimento di obiettivi produttivi (specie connesse ad attività di *problem solving*).

Il sistema snello di organizzazione del lavoro richiede un impiego di risorse "in tensione", non può avvalersi di risorse ridondanti per l'assorbimento delle criticità. La flessibilità, che negli anni successivi assumerà una rilevanza cruciale nella gestione dei rapporti di impiego (salariale, contrattuale, numerica), qui assume un significato prevalentemente funzionale o organizzativo. E', in altri termini, l'anticamera di una concezione del lavoro che si stava imponendo nella cultura organizzativa e manageriale, ad esempio nei testi di *management*, soprattutto di matrice anglosassone. Il termine più diffuso per indicare questa nuova idea di lavoro è *commitment*, coinvolgimento. Il coinvolgimento richiede meccanismi di creazione del consenso non per assimilazione (come fu per la concezione fordista del lavoro: una risorsa da disciplinare) bensì per composizione. Il consenso diviene così il nuovo terreno dello scambio nelle relazioni sindacali, la cui assenza avrebbe compromesso non soltanto l'implementazione dei più moderni modelli organizzativi, ma anche la tutela sindacale del lavoro nei processi di riaggiustamento industriale (anche comprendenti strategie aziendali di drastica ristrutturazione).

In questo nuovo scenario l'organizzazione sindacale italiana è stata in grado di conservare un ruolo contrattuale ed una rappresentanza estesa, superiore a quella di altri paesi, nei quali il sindacato è stato travolto dalla crisi del fordismo. Il sindacato è stato in grado di convertire, seppure con difficoltà, la logica antagonistica del decennio successivo all'autunno caldo e che aveva consentito il conseguimento di obiettivi contrattuali e garantito un controllo capillare della prestazione di lavoro, in una prospettiva di "corresponsabilizzazione degli esiti" (Cella, 1989). Si è trattato di un cambiamento culturale che andava nella direzione di una nuova cultura del controllo, fondata su esperienze di microconcertazione aziendale (spesso "appartata", come scrisse Regini, 1991), recuperate dalla proposta di democrazia industriale avanzata dalla CGIL nel 1991, ispirata all'esperienza codecisionale svedese. Anche questa proposta fu l'esito di un percorso che vide la mai sopita cultura del controllo interrogarsi sui cambiamenti organizzativi ed economici per rafforzare i meccanismi di influenza e condizionamento della condizione materiale di lavoro. La proposta contenuta nel Protocollo IRI del 1984 andava proprio nella direzione di aprire un'esperienza di "codeterminazione" per via contrattuale a partire dalle imprese a partecipazione statale.

Nella seconda metà degli anni '80 si intensificano così i casi di concertazione aziendale, che hanno tradotto la cultura del controllo in prassi di *compartecipazione decisionale*, variabili per qualità e intensità, da cui ha trovato nuovo slancio il tema dei diritti di potere nei luoghi di lavoro come criterio di cooperazione tra capitale e lavoro. La centralità assegnata alla contrattazione decentrata e formalizzata nel Protocollo del 23 luglio 1993, non può essere disgiunta da queste esperienze di contrattazione e partecipazione che, a partire dalla seconda metà degli anni '80, hanno strutturato una parte significativa delle relazioni industriali.

#### **4. Impresa modulare e contrattazione *multi-employer***

I processi di *outsourcing*, determinati dalla cessione di rami di impresa o dalla cessione tramite appalto, introducono invece elementi di innovazione che stravolgono le strategie precedenti e promuovono una dissociazione tra la necessità di integrazione dei processi organizzativi e la frammentazione degli assetti proprietari dell'impresa e contrattuali nei rapporti di impiego. Si afferma una impresa multisocietaria nella quale l'esternalizzazione dei rami di impresa prevede simultaneamente la internalizzazione spaziale delle attività. In questo senso l'impresa "modulare" è uno spazio organizzativo nel quale possono convivere plurime realtà societarie. La modularizzazione della produzione di merci e servizi accentua ulteriormente la tendenza al decentramento delle relazioni industriali.

La risposta dell'organizzazione sindacale alla frammentazione contrattuale ed alla modularizzazione dei processi è andata nella direzione di una contrattazione *multi-employer*, attraverso contratti di sito o di filiera in cui si avvia una regolazione dei gangli vitali della filiera produttiva per evitare forme di *dumping* contrattuale e garantire un controllo sul ciclo complessivo dei processi.

Oggi la cultura del controllo si deve misurare con il tentativo di ridimensionare il ruolo contrattuale del sindacato attraverso interventi legislativi che rafforzino una tendenza alla de-collettivizzazione della contrattazione. E' tuttavia opportuno ricordare che il pendolo di questa cultura, spesso sopravvissuta in enclaves minoritarie del sindacalismo tradizionale, ha generato elaborazioni programmatiche e sensibilità progettuali in continua interazione con le trasformazioni dell'impresa (assetto societari, innovazioni organizzative, struttura tecnologica, variabilità dei mercati e posizionamento). Tale sfida oggi risulta ancor più difficile se consideriamo la rarefazione sociale indotta da un capitalismo finanziario che abbandona l'idea dell'impresa come istituzione sociale, la cui struttura di potere prende forma intorno alla sua essenza finanziaria più che sull'identità produttiva (Ruffolo, 2008).

La cultura del controllo che ha attraversato il Novecento indica comunque una traccia di ricerca che va ad approfondire la fenomenologia della costrittività organizzativa ma anche i meccanismi che generano consenso e cooperazione. Tale percorso di analisi e intervento non delinea un modello, ma un cantiere in permanente costruzione, le cui architravi vanno ricercate nelle azioni che intaccano i dispositivi di comando sul lavoro vivo. Ciò secondo un'ampia fenomenologia comportamentale che può manifestarsi sia con l'azione collettiva sia in forma individuale quale resistenza solitaria e soggettiva alla subordinazione passiva ai vincoli organizzativi.

La strategia del controllo è uno stimolo alla ricerca, alla costruzione di una prospettiva che ha saputo identificare nella condizione materiale di lavoro, e quindi nel rapporto problematico ed inesauribile tra libertà e dominio, uno dei luoghi privilegiati del conflitto ma anche il terreno entro cui far maturare la sperimentazione di nuovi diritti di potere.

### ***Bibliografia***

- Cella, Gian Primo, (1989), *La solidarietà possibile*, Roma, Edizioni lavoro.
- de Terssac, Gilbert, (1993), *Come cambia il lavoro*, Milano, Etas KLibri.
- Foa, Vittorio, (1984), *Introduzione. Sindacato e corporazione*, in “La cultura della CGIL”, Torino, Einaudi, pp. IX-XXXV.
- Goodrich, Carter Lyman, (1984), *Le frontiere del controllo*, Roma, Edizioni Lavoro
- Kern, Henry, (1991), *Autonomia e controllo. L’analisi del lavoro nell’industria tedesca*, in “Politica ed economia”, 6, pp. 49-52.
- Lanzardo, Liliana, (1974), *Classe operaia e partito comunista alla Fiat. La strategia della collaborazione: 1945-1949*, Torino, Einaudi.
- Leonardi, Salvo, (1996), *Partecipazione e comando nell’impresa fordista ed in quella post-fordista*, in “Rivista Critica di Diritto del Lavoro”, 1, p. 107 ss.
- Regini, Marino (1991), *Confini mobili, La costruzione dell’economia fra politica e società*, Bologna, il Mulino.
- Renner, Karl, (1981) *Gli istituti del diritto privato e la loro funzione sociale*, Bologna, il Mulino.
- Rieser, Vittorio, (1992), *La Fiat e la nuova fase di razionalizzazione*, in “Quaderni di sociologia”, 3, pp. 35-62.
- Ruffolo, Giorgio, (2008), *Dal capitalismo industriale al capitalismo finanziario*, in “Lettera Internazionale”, 96, pp. 7-9.
- Trentin, Bruno, (1977), *Da sfruttati a produttori. Sinistra e crisi del fordismo*, Bari, De Donato.
- Trentin, Bruno, (1997), *La città del lavoro*, Milano, Feltrinelli.