

# Il lavoro: condizioni, problemi, sfide

a cura di  
**Giorgio Gosetti**

*Scritti di* M. Ambrosini, A. Andreotti, F. Butera, C. Carboni, G.P. Cella,  
CIDoSPeL, S. Di Guardo, D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa,  
J.-L. Laville, E. Mingione, E. Pugliese, I. Regalia, E. Rullani



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

# Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,  
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

---

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente da contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno tre referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# Il lavoro: condizioni, problemi, sfide

a cura di  
Giorgio Gosetti

*Scritti di* M. Ambrosini, A. Andreotti, F. Butera, C. Carboni, G.P. Cella,  
CIDoSPeL, S. Di Guardo, D. Gallie, G. Gosetti, M. La Rosa,  
J.-L. Laville, E. Mingione, E. Pugliese, I. Regalia, E. Rullani



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Michele La Rosa</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b> , di <i>Giorgio Gosetti</i>	»	9
<b>I. Lavoro e conoscenza</b>		
<b>Lavoro immateriale e società della conoscenza</b> , di <i>Enzo Rullani</i>	»	13
<b>Rappresentare e gestire il lavoro della conoscenza: un approccio per svelare e sviluppare broad profession</b> , di <i>Federico Butera e Sebastiano Di Guardo</i>	»	35
<b>Qualità del lavoro nell'economia della conoscenza</b> , di <i>Duncan Gallie</i>	»	60
<b>II. Regolazione e mercato del lavoro</b>		
<b>Sindacato e relazioni industriali</b> , di <i>Gian Primo Cella</i>	»	83
<b>Le nuove forme d'impiego: problemi di regolazione</b> , di <i>Ida Regalia</i>	»	102
<b>La sfida dell'occupazione femminile in Italia: la spaccatura tra Nord e Sud</b> , di <i>Alberta Andreotti e Enzo Mingione</i>	»	119
<b>Forme di regolazione e modalità di inserimento degli immigrati nelle economie riceventi</b> , di <i>Maurizio Ambrosini</i>	»	134

### III. Lavoro, economia e società

<b>Lavoro, etica, impresa e responsabilità sociale. Presupposti, interpretazioni e prospettive</b> , di <i>Michele La Rosa</i>	pag.	155
<b>Innovazione, tecnologia e lavoro. Un breve repertorio e una nota sul caso italiano</b> , di <i>Carlo Carboni</i>	»	165
<b>Iniziative solidali ed evoluzione del lavoro</b> , di <i>Jean-Louis Laville</i>	»	180

### IV. Studiare il lavoro

<b>Alla periferia della sociologia del lavoro</b> , di <i>Enrico Pugliese</i>	»	193
<b>Il lavoro nella ricerca</b> , di <i>Giorgio Gosetti</i>	»	210
<b>Le trasformazioni del lavoro: una mappa per la ricerca</b> , a cura di <i>C.I.Do.S.Pe.L.</i>	»	226
<b>Gli autori</b>	»	247

# Presentazione

di *Michele la Rosa*

Il volume che presentiamo contiene una serie di approfondimenti mirati relativamente ad alcune prospettive di cambiamento in ambiti particolarmente rilevanti del mondo del lavoro e, pur avendo una sua configurazione compiuta, costituisce per certi versi la coerente continuazione di un lavoro che l'autore ha curato di recente, avente per titolo *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*.

Sempre più spesso sentiamo parlare di società ed economia della conoscenza, di vecchie e nuove forme di regolazione del lavoro, di cambiamenti nelle relazioni industriali, di rapporti complessi fra etica ed impresa, di difficili percorsi di innovazione, di complessa relazione fra mercato del lavoro e immigrazione, e così via. La necessità è quindi quella di approfondire queste e altre dimensioni e di individuare possibili connessioni, chiavi interpretative, elementi utili alla comprensione dello scenario che si sta profilando.

Il volume ha voluto aprire uno spazio di riflessione, inserendosi nel dibattito scientifico in una fase che richiede analisi e scelte importanti proprio sui temi qui affrontati. Scelte che riguardano il mondo della ricerca scientifica (i contenuti da trattare, i percorsi di indagine da sviluppare, e così via), ma che non possono vedere estraneo, ovviamente, anche quello della politica, chiamato alla definizione di strategie di intervento su problematiche lavorative divenute quanto mai urgenti (e quindi alla formulazione di scelte sugli investimenti da fare per il futuro).

Siamo quindi di fronte ad un volume che nasce dal bisogno di confronto sui principali temi attuali del lavoro e dalla necessità di mettere a disposizione di quanti, per esigenze di studio, ricerca e informazione, necessitano di una ricognizione ragionata di materiali utili per un approfondimento. Gli obiettivi didattici e di riflessione scientifica perseguiti dal testo si coniugano bene quindi con l'intento di diffusione di conoscenze anche ad un pubblico più vasto, interessato ai temi trattati.

“Tutto ciò che riguarda il lavoro richiede uno studio... accurato”: in questo modo, come viene ricordato più avanti nel volume, Georges Friedmann apriva il *Traité de sociologie du travail*. La tensione all'accuratezza



non deve mai mancare nei percorsi di ricerca e studio che hanno per oggetto la dimensione lavorativa, anche, e soprattutto, quando la complessità diventa la nota dominante del cambiamento. Ed in particolare dev'essere forte l'attenzione ai risultati prodotti dalla ricerca scientifica e la tensione a condividere percorsi di riflessione e risultanze ottenute, nonché a dare continuità all'attività di approfondimento.

In una fase che non di rado vede il mondo del lavoro sotto attacco per quanto riguarda i diritti dei lavoratori e la creazione di spazi per la realizzazione delle loro aspettative, e si corre quotidianamente il pericolo di rimanere ingabbiati nel dibattito sterile che non sfocia nella costruzione concreta di forme di sicurezza diffuse, vi è la necessità di leggere in maniera non settoriale, mono-dimensionale, unidirezionale quanto accade attorno a noi. I volumi come questo, che vedono la partecipazione di studiosi con percorsi di ricerca differenti, quando è chiaro il progetto di convergenza su un percorso di approfondimento comune e condiviso, riescono a trasformare l'eterogeneità in valore aggiunto, derivante proprio dalla molteplicità di argomentazioni e visioni del cambiamento poste a convivere in un unico contenitore.

Un contenitore quindi vivo, aperto, dentro il quale il lettore potrà trovare elementi di conoscenza da elaborare, ma, e questo è un forte auspicio, anche tracce che incuriosiscano e stimolino a continuare nella ricerca e nella riflessione.

# Introduzione

di *Giorgio Gosetti*

La strutturazione di questo volume è stata pensata come un'occasione di riflessione a partire da tre prospettive convergenti di lettura ed approfondimento di quanto sta avvenendo nel mondo del lavoro: le condizioni, i problemi e le sfide.

Le condizioni. In questi anni si sono andate moltiplicando le condizioni, individuali e collettive, che caratterizzano il rapporto delle persone con il lavoro. La crescita di complessità del profilo organizzativo dei processi di produzione di beni e servizi, la frammentazione delle relazioni nel mercato del lavoro, la proliferazione delle forme contrattuali, e altri ancora, sono processi che hanno contraddistinto il contesto delle persone al lavoro. A caratterizzare la diversificazione delle condizioni non sono mancati anche cambiamenti culturali, nei processi e contenuti della significazione del lavoro, che, a partire dagli anni ottanta del secolo scorso, si sono andati consolidando in una pluralizzazione dei significati attribuiti al lavoro, all'approfondimento della quale tanta ricerca sociolavorista ha dedicato significative energie.

I problemi. All'interno della complessità che da tempo caratterizza il mondo del lavoro si sviluppano nuove problematiche rilevanti, che non di rado si sovrappongono a quelle più tradizionali, le quali obbligano la ricerca ad analisi in profondità per individuare elementi costitutivi e connessioni tra fattori. La multidimensionalità e multifattorialità dei fenomeni legati al lavoro è ormai assodata e l'analisi dei problemi del lavoro, ritornando alla forza degli interrogativi basilari (perché, come, quando, e così via), non può prescindere dal misurarsi, anche metodologicamente, con la sostanziale crescita di complessità avvenuta nel mondo del lavoro.

Le sfide. Il contesto, definitosi quindi negli anni attraverso una progressiva diversificazione di condizioni e problemi, si ricompone ora in uno scenario sfidante. Una prospettiva da raccogliere, fatta di situazioni che divengono via via più urgenti, più o meno legate alla crisi economica, sulle quali agire per affrontare dimensioni strutturali di un cambiamento quanto mai necessario.

Dentro il volume ci si è mossi pertanto in una prospettiva di lettura che deve essere allo stesso tempo di livello macro, quindi di sistema, e di livello micro, quindi di organizzazione, di gruppo di lavoro, di attore individuale. Prospettive che non possiamo ritenere alternative, quanto piuttosto necessariamente interconnesse fra loro.

Raccogliendo queste sollecitazioni, e altre ancora, molti autori, che vanno sentitamente ringraziati per la loro disponibilità e per lo spessore delle riflessioni proposte, hanno accolto l'invito a produrre contributi di approfondimento sui loro abituali temi di ricerca per dare corpo al progetto del volume. Un volume che risulta così articolato in quattro parti, legate fra loro.

La prima affronta il tema del rapporto fra lavoro e conoscenza, da alcuni anni al centro di un confronto fra studiosi orientati a cogliere il cambiamento organizzativo e contenutistico che riguarda diverse dimensioni del lavoro. La seconda parte, centrata su regolazione e mercato del lavoro, entra nel merito delle trasformazioni che stanno caratterizzando il sistema delle relazioni industriali e delle modalità di regolazione delle nuove forme di impiego, soffermandosi inoltre su due fra le principali aree di interesse del mercato del lavoro, che presentano criticità vecchie e nuove, quelle del lavoro femminile e della popolazione immigrata. La terza parte affronta il tema complesso del rapporto fra lavoro, economia e società, soffermandosi su aspetti quali l'etica, la responsabilità sociale, l'innovazione, le nuove forme di lavoro nell'economia solidale. Nella quarta ed ultima parte, il volume riflette in maniera specifica sul contributo e il ruolo dell'analisi sociolavorista nell'interpretare il cambiamento in atto. La sociologia del lavoro, con la sua storia e gli strumenti di ricerca affinati negli anni, deve essa stessa raccogliere una sfida, quella di produrre sapere scientifico e, nel solco della tradizione da cui proviene, non allontanarsi dalla concretezza del lavoro, dei luoghi di lavoro, con i loro tempi, spazi, relazioni, luoghi abitati da persone che intendono ancora investire fortemente sul lavoro per dare corso ai loro progetti di vita.

# **I. Lavoro e conoscenza**



# Lavoro immateriale e società della conoscenza

di Enzo Rullani

## 1. Premessa

*Perché il lavoro non vale più?*

È con questo angosciante interrogativo che Marco Panara (2010) inizia il suo libro su *La malattia dell'Occidente*. E, nel mezzo di questa crisi in cui tutti i valori ballano, non cessiamo di domandarcelo, forse con maggiore inquietudine di prima.

Il lavoro, in effetti, è entrato in una fase di rapido cambiamento. Non solo: con l'avvento del capitalismo globale della conoscenza, nel nuovo secolo, il lavoro ha qualche *chance* di generare e avere valore se riesce a mobilitare le due leve che questo sistema mette a disposizione: l'allargamento a scala globale dell'impiego della conoscenza, con i moltiplicatori e i differenziali che ciò comporta; e la trasformazione in senso immateriale degli investimenti produttivi, compresi quelli nell'intelligenza delle persone e nelle reti di co-produzione del valore.

Siamo nel mezzo di una transizione, in cui il vecchio perde valore e il nuovo non è ancora così robusto da averne abbastanza. Ma non si tratta di una cosa uova. Il lavoro, in epoca moderna, è sempre stato un fattore in trasformazione, assumendo nuove fattezze ogni volta che cambia il modo di produrre. E anche questa volta sta succedendo la stessa cosa.

In effetti, si tratta di una storia che viene da lontano. L'avvento della *modernità*, due secoli e mezzo fa, ha radicalmente trasformato il ruolo e lo *status* del lavoro, rispetto alla situazione che esisteva nell'economia pre-moderna.

Due sono state le trasformazioni chiave, indotte da allora nel sistema produttivo e del lavoro a causa dell'uso della conoscenza replicativa elaborata dalla scienza e dalla tecnologia, e incorporata nelle macchine, nei prodotti/processi standard, nelle procedure organizzative:

- 1) da allora, progressivamente, il lavoro – tutto il lavoro – è diventato *lavoro cognitivo*, man mano che i compiti di trasformazione fisica che in precedenza erano assegnati ai lavori “di fatica” passano alle macchine, alimentate da energia artificiale;

2) col passare del tempo, il lavoro cognitivo di tipo *esecutivo*, che applica e replica input cognitivi dati, calati dall'alto o incorporati in un programma di produzione prestabilito, è stato progressivamente assorbito dall'automazione delle macchine, lasciando invece spazio al *lavoro intelligente*, innovativo, che adatta i processi meccanici ad un ambiente complesso (ad alta varietà, variabilità e indeterminazione) o crea nuovi ambienti (*world making*) sulla base dell'immaginario inventivo latente nella società.

In questo processo di *ricostruzione dei significati* che definiscono il mondo (possibile) che vogliamo abitare (Bagnara, 2010; Semprini, 2003; Bruner, 1986), il lavoro cambia pelle. Sotterraneamente perde certe qualità e ne acquista altre. Il lavoro esecutivo non è scomparso, ma il suo ruolo è diventato meno importante nei paesi ricchi, anche se sta guadagnando nuovi spazi nei paesi emergenti *low cost*, dove la produzione di massa, pilotata dall'alto, costituisce ancora la forza portante dello sviluppo.

Ma nei paesi ricchi, negli ultimi decenni del secolo scorso, ci si aspettava che “scomparisse”, sostituito dalle macchine e dalla loro intelligenza artificiale. Non per niente si è parlato e scritto di “fine del lavoro” (Rifkin, 1995) e di un destino di disoccupazione strutturale, riducibile solo con la riduzione obbligatoria – per via “politica” – dell'orario di lavoro (le “35 ore” in Francia).

Sono passati gli anni, il lavoro non è finito: ha piuttosto cambiato funzione e dunque contenuto. Man mano che il lavoro esecutivo è stato fagocitato dalle macchine, come previsto, si è sviluppata in parallelo un'altra forma di lavoro: un lavoro *intelligente* che è sempre più necessario per padroneggiare e accrescere la complessità del mondo moderno, dovuta all'aumento della potenza tecnologica e alla possibilità di esplorare, grazie ad un reddito maggiore, stili di vita e di lavoro diversi da quelli necessitati dal bisogno. L'economia moderna, negli ultimi cinquanta anni ha cessato di essere identificata con l'*economia dei bisogni*, vincolata alla soddisfazione di necessità biologiche date (la difesa contro la fame, la sete, il freddo ecc.) ed è diventata sempre di più *economia dei desideri*. Che non sono standard e vanno costruiti sul terreno dell'esperienza del nuovo, sollecitando l'immaginario collettivo. Cosicché, in questo processo, è l'intelligenza fluida dell'uomo che deve guidare la crescita della varietà, della variabilità e dell'indeterminazione a cui le persone assegnano valore e significato. Le macchine non possono farlo. E per fortuna: l'automatismo impersonale del moderno prende le venature emotive e dialogiche delle persone che da esso riaffiorano (Chicchi, Roggero, 2009).

Intorno alle macchine, e al loro funzionamento rigidamente replicativo, è stato creato in passato un *ambiente artificiale a bassa complessità* (la fabbrica, il reparto, il magazzino dei pezzi in input e in output, la linea pro-

duttiva rigidamente sincronizzata), dove tutto, o quasi tutto, deve essere previsto e programmato in anticipo. Nascono i non-luoghi di Marc Augé (1992) – dagli aeroporti ai centri commerciali – che potrebbero essere ovunque, tanto sono staccati dal contesto.

Ma il mondo reale che emerge dall'esperienza della modernità *non è un sistema standard a bassa complessità*: anzi. Man mano che la storia avanza, accrescendo la potenza dei mezzi tecnologici e i livelli di reddito, crescono le varietà da sperimentare, si accelerano i cambiamenti da fare, e aumentano i margini di imprevisto e indeterminazione a cui adattarsi.

Ecco il nuovo ruolo del lavoro cognitivo, una volta che si libera dalla gabbia delle funzioni esecutive e replicative, svolte nella prima fase della modernità. *L'intelligenza fluida degli uomini* è la risorsa con cui diventa possibile gestire l'interfaccia tra il mondo reale (sempre più complesso) e il sistema tecnologico-meccanico della produzione (che ha bisogno di semplificarlo, in modo da poter usare la conoscenza replicabile incorporata nelle macchine).

Il lavoro diventa in questo modo la risorsa abilitante per accrescere la presenza della tecnologia e della macchina: un ruolo complementare, non concorrente. La tecnologia può estendersi e diventare sempre più automatizzata – sostituendo il lavoro esecutivo – solo perché una quota crescente di lavoro intelligente consente all'automatismo meccanico di entrare in rapporto con il mondo reale senza che il dislivello di complessità incontrato determini un corto circuito.

Questo processo che accresce l'autonomia e la responsabilità auto-organizzatrice del lavoro, crea una frattura all'interno del lavoro (cognitivo), che poi – nelle condizioni moderne – è il lavoro *tout court*: da un lato sta il lavoro esecutivo che regredisce, numericamente e qualitativamente; dall'altro il lavoro intelligente che invece riconquista un ruolo baricentrico, accanto alle macchine o sopra di esse.

Il problema del nostro tempo è il dramma vissuto dal lavoro esecutivo che – con il procedere della meccanizzazione e con l'apertura globale dei mercati verso paesi *low cost* – è destinato in modo irreversibile a *perdere valore*. Non ci sono “difese” politiche o sindacali che tengano: se una macchina o un lavoratore cinese costano meno, prima o poi diventerà impossibile guadagnare dallo svolgimento di funzioni che entrano in questo meccanismo schiacciasassi.

La *chance* che rimane ai lavoratori è di passare il più rapidamente possibile da compiti esecutivi a compiti innovativi, facendo in questo modo, tuttavia, un salto di qualità e di ruolo che non sono per niente scontati. Perché nel lavoro innovativo, occorre avere autonomia, investire a rischio, coltivare l'intelligenza dei processi che vengono messi in movimento. Non si tratta più di “erogare” forza lavoro (standard), o di esibire una certa qualificazione in termini di competenze e di know how pratico, accumulato con



l'esperienza. Bisogna fare molto di più: bisogna diventare soggetti attivi del processo produttivo, investendo sulle proprie capacità e contribuendo a realizzare progetti di cambiamento importanti, insieme ad altri co-innovatori.

## 2. Generazione e distribuzione dello *shared value* co-prodotto

Nel processo produttivo postfordista – che coinvolge filiere articolate di fornitori clienti, servizi territoriali, lavoratori, consumatori e cittadini - il valore prodotto da una certa conoscenza dipende certo dalla sua efficacia  $v^1$ , ma anche, e forse soprattutto, dal numero  $n$  dei ri-usi che è possibile fare nel suo impiego.

Siccome la conoscenza ha la singolare proprietà di *non consumarsi con l'uso* e di avere un *costo di riproduzione* praticamente nullo o quasi (specie quando è codificata), ad ogni ri-uso si genera un incremento di valore  $v$  a cui non corrisponde un incremento di costo. Se questo avviene  $n$  volte, il valore addizionale che viene generato dalla filiera cognitiva nel suo insieme per l'insieme dei potenziali utilizzatori (ossia per la “società” nel suo insieme) è  $V = vn$ , dove  $v$  misura il valore medio di ciascun ri-uso e  $n$  (moltiplicatore) il numero dei ri-usi nello spazio (in diversi campi di impiego) e nel tempo (nei vari anni).

La crescita del moltiplicatore  $n$  ha un ruolo fondativo nel tipo di modernità – meccanica, replicativa, dissipativa – conosciuta finora (Rullani, 2009a; 2009b), perché ha forzato la mano dell'espansione degli standard che livellano gli stili di vita e le condizioni lavorative. Ma oggi che questo processo è arrivato al culmine, con la globalizzazione, vediamo bene che il mondo risultante *non è affatto piatto, privo di differenze*. Anzi: è un mondo che fa delle differenze la sua base di generazione e distribuzione del valore.

Se  $vn$  misura l'ampiezza della “torta del valore” generata da una conoscenza, alla singola impresa della filiera cognitiva interessa soprattutto la “fetta” che riesce a catturare a suo vantaggio, nella distribuzione del valore generato. Diciamo che questa fetta corrisponde ad una quota percentuale  $p$  del totale  $vn$ , in funzione dei *prezzi interni* di scambio che vigono nella filiera (tra imprese diverse). Ognuno avrà il suo  $p$  in rapporto al *potere contrattuale* che riesce ad esercitare nei confronti degli altri soggetti della filie-

---

<sup>1</sup> Il coefficiente  $v$  misura l'utilità generata da una conoscenza, nel singolo uso, a vantaggio dei potenziali utilizzatori. Se la nuova conoscenza non apporta risultati utili (in termini di riduzione dei costi o di aumento dei ricavi o delle utilità di consumo, rispetto alle precedenti conoscenze), possiamo dire che la sua efficacia  $v$  sia uguale a zero. Nel caso che questi risultati utili ci siano, invece,  $v$  misura il miglioramento che essa genera a vantaggio dell'utilizzatore (quantità che può essere idealmente misurata domandandosi quanto questi sia disposto a “pagare”, al massimo, per poter usare quella conoscenza).

ra, avendo di conseguenza un valore appropriato pari a  $vnp^2$ .

Lo stesso ragionamento vale per il valore che va ad un certo lavoro (ad esempio al lavoro esecutivo in un certo settore e in una certa area del nostro paese). Quel lavoro contribuisce con tutti gli altri lavoratori compresenti nella filiera globale (compresi i lavoratori *low cost* che operano in Cina, in India, in Turchia ecc.) a generare il risultato  $nv$ , ma in realtà la quota di valore che riesce a catturare a proprio vantaggio è solo  $vnp$ . Perché il valore del lavoro salga, dunque, è essenziale che il lavoratore si trovi nella filiera giusta (quella che produce un buon  $vn$ ), ma anche che abbia un certo potere contrattuale nella filiera stessa, nei confronti della controparte imprenditoriale ma soprattutto nei confronti dei lavoratori concorrenti di altri paesi e di altre imprese. Molte delle carte che contano si giocano su  $p$  e sul modo con cui la distribuzione del valore nelle filiere viene di fatto organizzata e gestita.

La produzione di valore, oggi, è il risultato di una divisione complessa del lavoro che vede impegnate molte persone, molte imprese e molti territori, facenti parte di filiere e *supply chains* estese, altamente differenziate. Ciascuno di questi tasselli contribuisce al valore utile prodotto per il consumatore finale ( $vn$ ), dando luogo ad uno *shared value* (Porter, Kramer, 2011) co-prodotto, essendo frutto della collaborazione tra molti. In questo senso, il capitalismo intellettuale nato dalla modernità tende a “spostare la visione dell’economia dal processo di produzione a quello di condivisione, ossia dal consumo razionale ma finito dei fattori disponibili (principalmente capitale e lavoro) alla creazione di reti che facilitano la condivisione intelligente di quanto i professionisti/*knowledge workers* conoscono, sanno e sanno fare” (Deiana, 2010, pp. 3-6).

La produttività che viene pagata al lavoro in termini di “valore di scambio” (ossia di prezzo del lavoro) dipende dunque non solo dalla produttività della singola attività a cui il lavoratore X o Y partecipa, ma da un *doppio circuito di produzione congiunta* (prima) e di *distribuzione disgiunta* (poi).

In funzione del contenuto cognitivo della prestazione lavorativa, si avrà un lavoro poco “difendibile” (e un  $p$  basso) se si tratta di:

- un lavoro *intercambiabile* con altro lavoro a costo minore o con macchine;
- un lavoro che – essendo codificato o meccanizzato, risulta facilmente *trasferibile* altrove (nei paesi *low cost*).

Al contrario, si possono avere livelli elevati di  $p$  per lavori che nelle rispettive catene del valore forniscono un contributo *originale* che non può essere ottenuto usando altri lavoratori locali, macchine ripetitive o lavoro

---

<sup>2</sup> Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma; Rullani E. (2004), *La fabbrica dell’immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.

mobilitabile all'estero. In questo caso il lavoro *non sostituibile* ha un potere contrattuale maggiore, e potrà intercettare parte del valore co-prodotto dalla filiera complessiva.

La differenza di fondo tra lavoro esecutivo e lavoro intelligente sta qui. Nel caso del lavoro esecutivo, che viene svolto seguendo le istruzioni di un codice o di un programma, con scarsi margini di discrezionalità per chi lo esegue, si opera in concorrenza diretta con ciò che è delegabile ad una macchina, a lavoratori generici disponibili in loco (magari per effetto dell'immigrazione) o a lavoratori *low cost* messi in attività dalle multinazionali o da imprese locali nei paesi emergenti.

Il potere contrattuale legato al lavoro esecutivo è dunque intrinsecamente limitato dal fatto che questo tipo di lavoro (non per niente espresso in ore-lavoro *impersonali*) è fortemente sostituibile e facilmente trasferibile.

Dunque, la modernità è andata avanti nella sua prima fase (fino agli anni settanta) facendo leva sul lavoro esecutivo che consentiva di espandere rapidamente i moltiplicatori  $n$ , accettando l'uso di un lavoro esecutivo privo di originalità e con un  $p$  difficilmente difendibile. Questo era vero sin dai primi anni della modernità.

Come è stato possibile che la storia del novecento – che oggi possiamo vedere come una vera e propria *golden age* del lavoro esecutivo – invece abbia ad un certo punto “premiato” questo tipo di lavoro, attribuendogli redditi crescenti, non solo in rapporto alla crescita di  $vn$  (produttività generale) ma anche per il progressivo consolidamento di  $p$ , rispetto ad altri *stakeholders* della filiera produttiva?

### 3. Il novecento: golden age del lavoro esecutivo

La spiegazione sta nelle caratteristiche del fordismo come paradigma non solo produttivo, ma anche politico e istituzionale.

Per quanto detto sin qui, bisogna tenere presente che il lavoro esecutivo, nella modernità, è *l'altra faccia della conoscenza replicabile*. Come dice Sebastiano Bagnara (2010, p. 55), “la società industriale pratica la divisione del lavoro fra chi progetta e controlla e chi esegue operazioni semplici, pensate da altri, che si possono fare anche senza pensare”.

Questo tipo di lavoro esecutivo si è, inizialmente, propagato con grande velocità nel capitalismo mercantile dell'ottocento, ma ha potuto allora intercettare solo una quota molto limitata della produttività generata dal sistema delle macchine (alimentato dal binomio capitale-lavoro), perché la natura standard dei compiti esecutivi da svolgere aumentava la sua sostituibilità, indebolendo sul mercato il suo potere contrattuale, comprimendo  $p$ .

Le cose sono cambiate verso la fine dell'ottocento grazie alla nascita delle *organizzazioni sindacali* che – monopolizzando in vario modo il lavo-

ro offerto alle imprese – sono riuscite a rendere alcune fasce di lavoro poco o per nulla sostituibili. Si trattava allora soprattutto di una *insostituibilità* “politica”, non cognitiva. Il diritto collettivo di sciopero, progressivamente riconosciuto in tutti i paesi industriali, ha creato i presupposti operativi per rendere “politicamente” insostituibile – nella negoziazione del salario e delle condizioni di lavoro – un tipo di lavoro esecutivo (organizzato) che rimaneva in linea di fatto tecnicamente sostituibile.

Questa “leva” politica che ha elevato il coefficiente di appropriazione del lavoro, e dunque il valore *vnp* destinato al lavoro, si è poi rafforzata e istituzionalizzata successivamente, nel corso del novecento, che è il secolo del fordismo.

Il fordismo ha concentrato il lavoro creativo, che produce e usa conoscenza generativa, ai vertici delle grandi organizzazioni: nel management, negli azionisti di riferimento, nei tecnici e scienziati che alimentano lo sviluppo della tecnologia, nel marketing e negli stakeholders che sono dotati di potere di influenza. Tutto il resto della struttura – la fabbrica e gli uffici in primo luogo – sono stati ridotti a ruoli strettamente normati, dove il lavoro di massa diventa esecutivo e basta. Questo ha tolto dal mercato migliaia di imprenditori personali e di lavoratori autonomo che svolgevano lavoro generativo, concentrando l’intelligenza sociale in pochi ruoli di vertice e in una schiera di professionisti (manager, tecnici, mediatori, professori, ricercatori, ecc.) separata dalla massa indifferenziata e non qualificata dei lavoratori esecutivi, dislocati nelle fabbriche e negli uffici.

Sembra una polarizzazione in cui il lavoro esecutivo ha un ruolo perdente per definizione. Ma non è così. Da questo momento in poi, si apre infatti una stagione nuova, destinata ad aumentare il valore attribuito ai lavoratori-massa, agendo su *p* per via “politica”.

Proprio mentre l’organizzazione scientifica del lavoro e la parcellizzazione delle operazioni nella linea produttiva banalizzavano il lavoro esecutivo degli operai di fabbrica e degli impiegati d’ordine, rendendolo standard e non qualificato, la produttività apparente (distribuita in base a *p*) di questo tipo di lavoro è aumentata grazie al presidio della *contrattazione collettiva*, diventata critica anche per garantire il rispetto delle prescrizioni nelle grandi fabbriche. Specialmente in quelle che – per la loro rigidità – erano maggiormente vulnerabili anche a piccole devianze di comportamento rispetto alla norma (si pensi agli impianti chimici, o alle catene di montaggio). Le fabbriche-orologio sono perfette, dal punto di vista dell’ottimizzazione tecnica, ma hanno il difetto di fermarsi con un granello di sabbia: il potere contrattuale di chi questo granello può gettarlo in qualunque momento diventa così elevato.

Non solo: per evitare la concorrenza di costo con il lavoro rimasto fuori del sistema sindacalmente organizzato, il fordismo ha creato una normativa e una prassi tendente ad *universalizzare* le clausole e i livelli retributivi pat-