Lavoratori, sindacato e digitalizzazione

Profili organizzativi e relazionali in cambiamento

a cura di Giorgio Gosetti

Sociologia del lavoro

FrancoAngeli

Sociologia del lavoro

Collana diretta da **Michele La Rosa**
Consiglio scientifico: Bruno Frère, Duncan Gallie, Giorgio Gosetti, Dominique Meda, Enrica Morlicchio

---

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 dai 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 due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Lavoratori, sindacato e digitalizzazione

Profili organizzativi e relazionali in cambiamento

a cura di Giorgio Gosetti

Sociologia del lavoro

FrancoAngeli

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi di Verona.

Copyright © 2022 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.

Indice

Presentazione, di *Christian Ferrari* pag. 7

Introduzione: ragioni, condizioni e presupposti della ricerca, di *Igino Canale* e *Giorgio Gosetti* » 9

Organizzazione del lavoro, strategia sindacale e digitalizzazione: elementi per un quadro teorico di riferimento, di *Giorgio Gosetti* » 15

Soggetti coinvolti, tecniche e strumenti. Per un disegno della ricerca, di *Nicoletta Masiero* » 55

Grande distribuzione: un'esplorazione del comparto del food retail, di *Anna Carreri* » 85

Il settore bancario e assicurativo: digitalizzazione e assetti organizzativi, di *Anna Carreri* » 125

Il comparto dell'edilizia. Un'escursione nei cantieri delle montagne bellunesi, di *Nicoletta Masiero* » 167

Il sindacato fra emergenza Covid-19 e organizzazione del lavoro, di *Giorgio Gosetti* » 211

Riflessioni in rete da giurista del lavoro, di *Donata Gottardi* » 231

Autrici e autori » 241

Presentazione

Se qualcuno nutrisse dubbi sull'importanza della ricerca per il Sindacato e, in particolare, per la Cgil, questa pubblicazione contribuisce a dissiparli, sia per la qualità dei suoi contenuti, sia per il rigore dell'analisi, sia perché – più in generale – ci consente di alimentare un punto di vista autonomo sui processi e sulle dinamiche del lavoro, dell'economia e della società.

Il movimento operaio – in tutta la sua storia, e particolarmente nelle sue fasi migliori – ha sempre cercato – come esigenza vitale, prima ancora che come obiettivo – di avere una chiave di lettura originale della realtà, e poi di affermarlo nella battaglia politica e delle idee.

Quando, invece, si è deciso di farne a meno o di ridurne drasticamente la portata, ci si è consegnati nelle mani degli avversari e delle controparti che, invece, non hanno mai rinunciato ad esercitare – anche attraverso la propria ricerca – un'egemonia.

Proprio quest'anno, l'Ires Veneto ha festeggiato i suoi primi quarant'anni: in un periodo così lungo ha svolto nel modo migliore la sua funzione, dotando la Cgil del Veneto di strumenti indispensabili per svolgere fino in fondo il suo compito di rappresentanza del lavoro e di trasformazione sociale, in un contesto peraltro per nulla facile e con notevoli tratti di peculiarità come quello della nostra regione.

Non lo ha fatto in maniera autoreferenziale, ma in un rapporto proficuo – come in questo caso – con il mondo dei saperi e con le prestigiose Università che insistono sul nostro territorio.

In questo modo, siamo stati in grado di unire alla conoscenza diretta, empirica, del nostro sistema produttivo, un'elaborazione teorica che ci mettesse nelle condizioni di non subire i cambiamenti ma di intervenirvi, dando rappresentanza ai lavoratori anche al di fuori degli insediamenti per noi più tradizionali, legati soprattutto alle aziende al di sopra di una certa dimensione.

Oggi, più che mai, la realtà è in rapido e traumatico mutamento. E della ricerca noi abbiamo bisogno perfino più di quarant'anni fa. Senza di essa ci sarebbe impossibile cogliere la straordinaria complessità delle trasforma-

zioni epocali che ci stanno attraversando, contrastando una tendenza tanto alla semplificazione demagogica, che sempre più imperversa nel confronto politico, quanto al pensiero economico corrente, che pretende di rimuovere qualsiasi alternativa e qualsiasi prospettiva di cambiamento; fino al punto di espellere dal dibattuto pubblico proprio le condizioni materiali delle lavoratrici e dei lavoratori che già rappresentiamo e soprattutto di chi ancora non riusciamo a rappresentare.

La frantumazione dei cicli produttivi, la rivoluzione digitale in corso, la riconversione ecologica del sistema produttivo che non è più rinviabile, ma che presenta non pochi rischi sociali, ci pongono di fronte a uno scenario davvero inedito, oltretutto con una pandemia che – con questa portata – non accadeva da un secolo e che sicuramente incide in profondità negli equilibri e nelle prospettive della nostra comunità.

Muoversi senza un orientamento, senza un collegamento strettissimo con il mondo intellettuale e con i ricercatori sociali è semplicemente impensabile, perché vorrebbe dire perdersi, essere impossibilitati a trovare il bandolo della matassa, viaggiare senza bussola.

Dunque, necessità di studio, di ricerca, di riattualizzazione della nostra migliore tradizione di pensiero e di azione. Pronti a misuraci con le innovazioni che questo tempo ci impone.

E con l'ambizione di offrire anche alla politica una piattaforma progressista, in grado di sfruttare le opportunità che le nuove tecnologie ci mettono a disposizione, depurandole del pericolo di essere utilizzate – come sta già accadendo – al fine di concentrare ancor più potere e risorse in pochissime mani.

Christian Ferrari
Segretario generale Cgil Veneto

Introduzione: ragioni, condizioni e presupposti della ricerca

di *Igino Canale* e *Giorgio Gosetti*

La ricerca empirica di carattere sociologico, com'è noto, è un percorso di lavoro sul campo, supportato metodologicamente, orientato a produrre elementi di conoscenza. Ma non solo. Diventa anche un momento che costruisce conoscenza in itinere, nel suo farsi, nella condivisione con diversi attori delle tappe del percorso. Condivisione, quindi, non solo della domanda di ricerca e degli obiettivi conoscitivi fissati in avvio, ma anche delle scelte metodologiche, dell'individuazione dei testimoni significativi, informatori sulla realtà indagata, della strutturazione di modalità di presentazione e discussione delle evidenze scientifiche raccolte, delle occasioni di disseminazione delle risultanze.

Condividere un percorso di ricerca è molto più che partecipare, significa propriamente prendere parte, attraverso una precisa e continua assunzione di responsabilità, del complessivo processo di costruzione del sapere. Tutti gli attori coinvolti nel percorso di ricerca sono quindi *contaminati* positivamente dallo sviluppo del processo di analisi, non ne rimangono estranei, e il lavoro di progettazione, così come quello di rilevazione sul campo, di analisi e sistematizzazione dei dati e di individuazione delle chiavi interpretative, nell'esplorare un tema, nel cercare la risposta a una domanda, dissemina sollecitazioni durante il percorso, suscita interrogativi, propone e promuove chiavi di lettura, più in generale porta alla condivisione di momenti di riflessione che rinforzano le conoscenze e le consapevolezze, e ne produce di nuove. Anche i testimoni significativi, ad esempio, sollecitati dalle domande di un intervistatore scoprono chiavi di lettura magari su una condizioni che vivono concretamente da anni, e entrano nella dinamica complessiva di sviluppo del percorso di ricerca.

La ricerca all'origine delle risultanze presentate nelle prossime pagine, è stata progettata e condotta nell'ambito di un accordo di collaborazione fra Ires Cgil del Veneto e Università di Verona. Due attori, con una mission che espressamente cita come componente principale l'attività di ricerca, hanno concordato di legittimare attraverso una cornice istituzionale un rap-

porto di collaborazione che aveva trovato anche prima di questa altre occasioni per concretizzarsi in attività di analisi congiunta, ma che si è voluto in questo caso far rientrare dentro un disegno formale, anche per dare continuità alle azioni di ricerca intraprese, sancendo al contempo un reciproco riconoscimento.

La fase di cambiamento che stiamo attraversando propone condizioni molto diversificate, relativamente alle quali è necessario produrre chiavi interpretative, andare oltre le impressioni che quotidianamente ci vengono proposte da varie fonti informative. Infatti, a fronte di ambiti del lavoro che si stanno avventurando nel cosiddetto "4.0", e fanno della digitalizzazione il fattore innovativo per eccellenza, altri mantengono un profilo organizzativo e di contenuto del lavoro piuttosto tradizionale. Osservare il lavoro significa quindi primariamente cogliere le diverse tendenze in atto all'interno degli ambiti produttivi/lavorativi, andare alla ricerca delle diversità che caratterizzano i settori della produzione di beni e servizi. I cambiamenti, che riguardano i modelli organizzativi, le forme contrattuali, i contenuti del lavoro, la relazione fra lavoro e vita (che prevede vecchie e nuove esigenze di conciliazione), stanno evidenziando al fondo una forte eterogeneità nella composizione sociale. Eterogeneità che richiede anche un ripensamento degli strumenti e delle forme di regolazione praticati/e nei luoghi di lavoro. Da questo punto di vista non va trascurato quindi anche lo studio del rapporto fra contrattazione collettiva nazionale e contrattazione collettiva decentrata, fra contrattazione collettiva e profilo istituzionale/politico dello scenario di fondo nel quale è inserita, nonché della consistenza e rilevanza dei fattori di *path dependence*, che potremmo intendere come elementi della storia e dei modelli operativi che si tramandano negli anni, e influenzano i processi di trasformazione delle modalità di regolazione a diversi livelli.

I cambiamenti nel lavoro costituiscono quindi lo scenario all'interno del quale il progetto si è posto l'obiettivo di esplorare in profondità soprattutto due contenuti: (1) le principali scelte di carattere organizzativo e contenutistico del lavoro adottate in alcuni settori chiave, con i riflessi che tali scelte producono sulle condizioni di lavoro, o per meglio dire sulla qualità del lavoro e della vita lavorativa, e più in generale sulle dimensioni relazionali che caratterizzano i luoghi di lavoro; (2) il rapporto che si va definendo fra lavoratori e sindacato, e quindi anche le strategie di azione sindacale praticate nei settori studiati e i possibili sviluppi, strettamente legati ai cambiamenti del lavoro, e il ruolo della contrattazione collettiva (attori, contenuti e modalità), con particolare riferimento alla contrattazione decentrata.

A partire da questi presupposti (relativi allo scenario di fondo e agli oggetti di ricerca) i principali risultati attesi dal percorso erano di due tipi, conoscitivo (disporre di elementi per comprendere ciò che sta avvenendo in

alcuni settori del lavoro) e operativo (esplicitamente o implicitamente riferibile allo sviluppo di contenuti e modalità delle forme contrattuali collettive decentrate, praticate/praticabili nei differenti ambiti considerati dalla ricerca). Pur dentro un percorso che cercherà di esplorare anche altri settori, questa fase di lavoro ha posto attenzione soprattutto sugli ambiti delle aziende di credito, della grande distribuzione e dell'edilizia. Per quel che riguarda i primi due settori si è optato per uno studio di casi organizzativi significativi, per il terzo per l'analisi delle dinamiche che stanno caratterizzando un ambito provinciale. Settori considerati particolarmente rappresentativi di alcuni processi di trasformazione del lavoro che stanno producendo conseguenze rilevanti sulla qualità della vita lavorativa. Va precisato che nella fase di esplorazione iniziale, quando sono stati messi a punto domande di ricerca, contenuti e presupposti metodologici, il percorso ha coinvolto anche altri tre ambiti lavorativi, quello agroindustriale, quello chimico/tessile/energia/manifatturiero e quello dei trasporti/logistica. Settori anch'essi fortemente interessati da processi di cambiamento, legati alle innovazioni tecnologiche e organizzative, che saranno oggetto di attenzione nel prosieguo dei lavoro di analisi sul campo.

Come avremo modo di esplicitare più dettagliatamente nel capitolo dedicato agli aspetti metodologici, la ricerca, di carattere qualitativo, ha esaminato in profondità alcuni processi in atto, attraverso il diretto coinvolgimento di diversi attori del mondo del lavoro, a partire dai referenti sindacali che operano con continuità nell'ambito della contrattazione decentrata. Gli strumenti utilizzati sono stati le interviste semi-strutturate e i focus group, accompagnati dalla raccolta e analisi di documenti relativi alle diverse realtà studiate. Tutto il percorso di lavoro è stato anche contraddistinto da numerosi momenti di confronto fra i diversi attori della ricerca, momenti che hanno contributo a orientare il percorso, a facilitare il lavoro sul campo, chiaramente nel rispetto delle scelte metodologiche concordate in fase di progettazione, ma che hanno anche aiutato nel procedere passo dopo passo allo sviluppo dei contenuti, a produrre chiavi interpretative che hanno generato ulteriori interrogativi di ricerca.

Partendo dal presupposto che le vie della conoscenza teorica e di quella legata all'esperienza si devono necessariamente incontrare e entrare in una relazione dialettica, la scelta metodologica adottata è stata quella di ispirarsi alla con-ricerca. Un approccio di studio empirico, o forse potremmo meglio dire una vera e propria *postura analitica*, che abbiamo quindi tradotto nella condivisione dei diversi passaggi chiave del percorso fra i due attori di ricerca (Ires Veneto e Università di Verona), i segretari regionali delle categorie sindacali indagate (di fatto promotori della ricerca) e altri interlocutori significativi. Una condivisione che ha riguardato l'individuazione della

domanda di ricerca iniziale, la definizione degli obiettivi, l'identificazione dei casi studio, la declinazione degli strumenti di ricerca, e così via. Pur partendo da ipotesi di lavoro iniziali, il campo è stato quindi lasciato aperto a ridefinizioni durante il percorso, decidendo di incrementare anche le occasioni informative, aggiungendo focus group rispetto al piano iniziale e costruendo momenti di confronto. La prospettiva è stata quella di tenere aperto il cantiere di lavoro anche per orientarlo a dare seguito alle attività svolte in questa occasione, sia con altre attività di ricerca, sia con momenti di condivisione della disseminazione delle risultanze, momenti che, di fatto, anch'essi generano continuità del progetto di ricerca, per individuare ulteriori interrogativi e altri interlocutori da coinvolgere.

In generale il progetto ha dedicato un'attenzione particolare alle trasformazioni organizzative e di contenuto del lavoro legate ai cambiamenti tecnologici, a quell'insieme composito di fattori che vanno sotto il nome di tecnologie digitali, che stanno penetrando in differenti ambiti del mondo del lavoro e inducendo cambiamenti strutturali con i quali faremo sempre più i conti nei prossimi anni. Ma la tecnologia digitale, nella ricerca, non è stata trattata come un elemento di novità, quanto piuttosto come una presenza ormai del tutto evidente e imprescindibile, strutturante i processi lavorativi. Un altro elemento contingente invece è entrato a far parte del percorso in maniera del tutto inattesa: la pandemia da Covid 19. Un evento che per certi versi ha ridisegnato i tempi della ricerca e indotto anche a mettere sotto la lente variabili ed elementi di analisi inizialmente non previsti. E, anche da questo punto di vista, il carattere aperto e dinamico dell'impianto metodologico scelto è stato in grado di convogliare alcuni elementi inattesi nel percorso di ricerca.

Nel corso dei prossimi capitoli avremo modo di trattare gli aspetti teorici e metodologici posti alla base della ricerca. Ci preme solo chiudere queste brevi note introduttive, ribadendo che il lavoro, in un'accezione sociologica, costituisce un'esperienza di vita che coinvolge la persona, le sue aspirazioni, le sue motivazioni. Non può essere ridotto a fattore produttivo. Siamo partiti da questo presupposto imprescindibile per cercare di comprendere come la fase che stiamo attraversando ci metta di fronte a interrogativi centrali proprio se guardiamo alla società attraverso la lente del lavoro. Pur in presenza di un ritorno (e in alcuni ambiti di una persistenza) dei processi di segmentazione del lavoro, della pressione al rispetto di tempi vincolanti nell'esecuzione del compito che ci fa pensare a un taylorismo di nuova generazione, ibridato con la carica innovativa delle tecnologie digitali, non possiamo trascurare l'invito proveniente da una riflessione lungimirante come quella di Bruno Trentin, che ci invitava *tanti anni fa* a fare i conti con le conseguenze del superamento del taylor-fordismo. Conseguen-

ze sui processi di produzione, sull'organizzazione del lavoro e sulla vita dei lavoratori.

Nel volume *La città del lavoro* (Feltrinelli, 1997), Trentin ci ricordava che «non siamo alla "fine del lavoro", come sostengono ciclicamente profeti improvvisati e approssimativi. (…) Siamo semmai di fronte a profondi mutamenti del lavoro e delle sue forme che rendono necessario un radicale ripensamento delle sue tutele, delle sue regole, dei suoi diritti, pena una generale regressione non tanto dell'occupazione, nel lungo termine, quanto delle regole pratiche della convivenza civile e di un ordinamento democratico costruito a partire dal riconoscimento dei diritti individuali fondamentali, indisponibili e indivisibili» (p. 233). Questa consapevolezza del forte cambiamento nelle *forme* del lavoro va maturata pienamente, va assunta in tutta la sua rilevanza e *generatività*, per procedere a comprendere ciò che il lavoro sta diventando a seguito dei cambiamenti tecnologici, così come delle dinamiche globali di ridisegno delle filiere produttive, e promuovere una nuova stagione di attenzione alla progettazione (e contrattazione) dell'organizzazione del lavoro, attenta alla qualità della vita di chi lavora. Sempre Trentin, poche pagine oltre rispetto a quelle dalle quali abbiamo tratto la citazione riportata poco sopra, ci ammoniva nuovamente dicendo che «l'attardarsi nella difesa delle vecchie regole che normavano la prestazione del lavoro astratto di stampo fordista, in un'epoca dominata da un'estrema mobilità, fisica ma anche professionale, del lavoro concreto, sotto l'impulso di incessanti innovazioni tecnologiche e organizzative, può portare, paradossalmente, certi "orfani del fordismo" (che rimangono numerosi anche nelle fila del sindacato e della sinistra) a spianare la strada verso nuove forme di autoritarismo nelle imprese più moderne o a ripiegare sulla difesa corporativa delle minoranze "forti" che, nel mercato del lavoro, cercheranno di contrapporsi alla grande maggioranza degli occupati e dei disoccupati, per difendere i loro "privilegi", nella piena consapevolezza dell'impossibilità di estenderli all'intera collettività» (p. 243). Quindi, ripensando a queste parole, al contesto nel quale sono state pronunciate, a tutti i mutamenti che abbiamo registrato da allora nei luoghi di lavoro, ricaviamo ulteriori sollecitazioni per fare ricerca *sul lavoro*, per cercare e trovare strade da percorrere e individuare fattori sui quali agire.

Organizzazione del lavoro, strategia sindacale e digitalizzazione: elementi per un quadro teorico di riferimento

di *Giorgio Gosetti*

Premessa

Il lavoro è da sempre in cambiamento. Per rendersene conto basta avere la pazienza di ripercorrere alcuni passaggi storici, di rintracciare le linee evolutive dei sistemi di produzione e di riprendere, con respiro ancora più ampio, le diverse connessioni che il lavoro ha disegnato con tante altre esperienze di vita (De Masi, 2018). L'interesse specifico che la riflessione sociologica ha riservato al lavoro possiamo ritenere stia primariamente nella *ricerca di senso* che passa attraverso di esso. Non possiamo certo trascurare che il lavoro, anche in epoca recente, abbia rappresentato un'occasione di riscatto sociale, sia stato un fattore alla base dei processi di emancipazione e autodeterminazione, che per un numero decisamente considerevole di persone costituisca tuttora la principale fonte per ricavare un reddito necessario per vivere, per avere risorse a partire dalle quali poter progettare la vita: e proprio qui sta la nuova stagione della *miseria del lavoro*, una miseria che dopo anni di tutele legate all'epoca taylor-fordista sta facendo amaramente riscoprire ad ampie fasce della popolazione delle cosiddette economie capitalistiche avanzate l'esistenza di una povertà economica del lavoro. Ma, come ha insegnato proprio la sociologia, e la sociologia del lavoro in particolare, uscendo da una lettura che rischia di essere economicistica, dobbiamo andare a scoprire ed esplorare anche altre dimensioni del lavoro, che non possono essere lette appunto in termini economicistici, per la loro significatività intrinseca, non valorizzabile economicamente, a partire dalla dimensione di *senso del lavoro*.

Una dimensione molto individuale, in parte inconoscibile, perché radicata nelle esperienze personali, di vita e di lavoro, ma che si esprime quotidianamente a livello sociale nella condivisione dei significati che attribuiamo al lavoro. I significati rappresentano quindi dei *mediatori sociali* della relazione con altri, compongono un codice che consente di comuni-

care e condividere le esperienze lavorative. È difficile comunque pensare che anche una buona parte di quanti condividono un significato strumentale del lavoro, e quindi sono orientati a cercare/accettare un lavoro "qualsiasi" pur di avere un reddito il più possibile solido e duraturo (e meglio ancora se di un certo peso), una base di risorse (economiche, ma anche relazionali, di sicurezza e tutela, ecc.), con lo scopo di fare altro nella vita (un altro al quale attribuiscono maggiore importanza rispetto al lavoro), prima o poi non si chiedano *il senso* di ciò che stanno facendo. Si pongano quindi una domanda, potremmo dire, di valenza esistenziale, dirimente, indirizzata a prendere atto di quello che succede intorno a loro e dentro di loro, nell'universo di idee e di consapevolezze che tante ore di vita lavorativa mettono in discussione quotidianamente. Potremmo quindi dire che la ricerca di un *lavoro sensato* attraversa la storia dei cambiamenti del lavoro, che vede le persone guardare la vita attraverso il lavoro, magari senza assolutizzarlo, ma non per questo riducendolo a un'esperienza qualsiasi.

Non possiamo quindi rinunciare a studiare il lavoro come esperienza di senso, che il lavoratore fatica a trovare quando sottoposto a ritmi intensi e discontinui, a ricorrenti scomposizioni e ricomposizioni dei compiti in maniera difficilmente comprensibile e governabile cognitivamente (e qui potremmo parlare di *alienazione*, condizione tutt'altro che scomparsa dai luoghi dal lavoro). La ricerca che abbiamo intrapreso, con le specificità metodologiche accennate in introduzione, e che verranno richiamate in un capitolo appositamente dedicato a esplicitarle, ha cercato di indagare come stiano cambiando da un lato il lavoro nei suoi aspetti organizzativi e contenutistici, dall'altro il ruolo del sindacato, il lavoro e la strategia sindacale e il rapporto fra i lavoratori e il sindacato. Due macro-traiettorie di cambiamento che abbiamo voluto leggere necessariamente in maniera intrecciata, guardando alle relazioni che si vanno stabilendo fra di esse all'interno di tre settori, le aziende di credito, la grande distribuzione e l'edilizia, privilegiando per i primi due settori lo studio di caso e per il terzo l'analisi di un ambito provinciale. Nei capitoli tematici riservati a ogni settore indagato, avremo modo di individuare elementi concettuali specifici tratti dalla letteratura di riferimento per inquadrare i singoli ambiti di lavoro. Nelle prossime pagine proveremo invece a definire sotto il profilo teorico alcune connotazioni del cambiamento più complessivo del lavoro, entro il quale i singoli settori stanno ridisegnando il loro specifico profilo.

1. Un primo confronto con lo sfondo della ricerca

Un primo passaggio per ricostruire il quadro teorico della ricerca dobbiamo dedicarlo all'individuazione di alcuni tratti caratterizzanti lo scenario di fondo nel quale si inserisce. In primo luogo è necessario rilevare il ridefinirsi della globalizzazione all'insegna di nuovi processi di stratificazione, che mettono assieme il globale con la persistenza di una certa rilevanza assegnata a processi di organizzazione economico-produttiva a livello locale. Sebbene ridisegnati, i distretti e le economie locali continuano a giocare un ruolo, anche quando sono dentro filiere lunghe, vivono direttamente la *compressione spazio-temporale* (Harvey, 2002), e di fatto contribuiscono al consolidamento di una *multiscalarità* dei tempi e degli spazi (Sassen, 2008). Multiscalarità che possiamo vedere anche quando osserviamo tendenze direttamente riferibili all'economia e al lavoro e notiamo che nelle economie occidentali, ad esempio, pur inserite dentro forti spinte alla globalizzazione, permangono differenze significative nei modi di lavorare e nei salari (Carrieri, 2012). Storie nazionali, specificità dei modelli di relazioni industriali, dei profili istituzionali caratterizzanti i diversi contesti, e tanti altri elementi, in una relazione multifattoriale, contribuiscono a differenziare i profili locali pur dentro forti spinte alla convergenza (Trigilia, 2020).

Il mondo della produzione è andato velocemente oltre il modello giapponese (Ohno, 2004), adottando una logica reticolare e di automazione flessibile, facendo propria l'idea che il lavoro attraversa la vita quotidiana e che le sfere vita e lavoro siano di fatto sempre meno distinguibili in maniera netta. Così come il modello giapponese aveva un forte aggancio alla cultura, anche il nuovo capitalismo trova un suo riferimento nella dimensione socio-culturale, che sullo sfondo legittima comportamenti e logiche di impiego dei fattori produttivi, compreso quello "umano", dentro una prospettiva connessionista e di attivazione (Boltanski, Chiapello, 2014). I processi di cambiamento diventano quindi allo stesso tempo *desembedded* e *embedded*: disancorati, perché si allargano a spazi globalizzati, a tempi diluiti, a dimensioni che fanno dello "sconfinamento" la cifra distintiva; ma anche ancorati a un profilo socio-culturale territoriale, alla istituzionalizzazione di riferimenti culturali rilevanti e importanti per produrne una giustificazione (che non implica necessariamente una formalizzazione precisa, dentro contratti individuali o collettivi di lavoro, dentro politiche del lavoro, dentro documenti che recitano la mission aziendale, ecc.), alla disponibilità delle persone, a una certa idea del lavoro che deve fungere da fattore legittimante per rendere le persone consapevoli che quello è "il modo migliore" di lavorare: una sorta di autodefinizione della *one best cultural way*.

Le filiere si allungano, investendo più territori contemporaneamente, cercando di aggregare e connettere risorse diversificate. Il capitalismo tende alla differenziazione e de-standardizzazione dei processi e dei prodotti impiegando diversità, includendo e attivando ciò che trova lungo il percorso di valorizzazione economica. *Flessibilità*, *velocità* e *attivazione* diventano alcune delle grandi parole chiave di un processo che viene da lontano, almeno dagli anni Ottanta del secolo scorso, ma che negli ultimi anni sta evidenziando un'accelerazione e un'estensione non registrate prima. Quando Luciano Gallino ha ricostruito le dinamiche che hanno portato al consolidamento del *finanzcapitalismo* (Gallino, 2011), oltre a descrivere la deriva finanziaria e speculativa del capitalismo, ha identificato proprio nella compressione dei tempi di lavoro e nell'estrazione di valore i tratti salienti dei nuovi sistemi di produzione. Sistemi che transitano, appunto, da una logica di creazione di valore, che significa attribuire valore alle risorse impiegate per generare qualcosa di nuovo (prodotti, ma non solo, anche competenze, opportunità lavorative, ecc.), verso una logica di *estrazione del valore*, che tende a ricavare valore spremendo le risorse, siano esse umane o ambientali, a non creare nuovi posti di lavoro, ma a trovare i modi per aumentare la pressione su quanti già lavorano. Poi, nel caso estremo non infrequente, si cerca una velocizzazione del processo di accumulazione valorizzando il capitale attraverso giochi di investimento di una quota di denaro iniziale (D1) per ottenere una quota finale maggiore (D2), saltando la fase intermedia di creazione di un bene/servizio e di un posto di lavoro. Si cerca quindi di fare denaro attraverso il denaro, passando da D1 a D2 senza "perdere tempo" a generare beni, servizi, posti di lavoro.

Lo *spirito del capitalismo* (Boltanski, Chiapello, 2014), portato a giustificazione delle logiche dell'accumulazione dinamica e flessibile, così come dell'organizzazione reticolare e del contemporaneo accentramento del controllo e decentramento della produzione dei beni e servizi, si fonda quindi su alcuni "pilastri giustificativi" quali l'efficacia e l'efficienza, la diversificazione produttiva, la fluidità e il cambiamento continuo delle organizzazioni, la meritocrazia, la disponibilità alla mobilità e all'adattamento, l'idea di diventare "imprenditore di se stesso". Più in generale, è uno "spirito" che trova nella flessibilizzazione, aggregazione/fusione e deregolazione alcune parole chiave declinate dentro una cultura neoliberale che chiede alle persone di essere attive, sul lavoro e nella costruzione di un loro percorso di vita lavorativa, nel curare la loro occupabilità. Occupabilità spesso trattata quindi come una "questione individuale", senza considerare la diversità e complessità delle situazioni nelle quali si vengono a trovare le persone, in difficoltà a reperire occasioni formative qualificate, a mettere alla prova le loro competenze e a trovare aiuto concreto nella sistematizzazione del sape-

re accumulato. Soprattutto di fronte al rilevante cambiamento tecnologico siamo in presenza della necessità di un ripensamento delle politiche formative, da mirare e specificare a seconda dei settori di attività e delle diversità che caratterizzano la popolazione lavorativa. Basti pensare, ad esempio, alle differenze legate all'età e all'anzianità lavorativa (Barabaschi, Forti, Spagnuolo, 2020) e alla connessa necessità di concrete politiche inclusive che passano attraverso la formazione continua rispetto ai mutamenti tecnologici e organizzativi. La svolta linguistica e comunicativa impressa da decenni al capitalismo, che vede le relazioni quali componenti centrali dei processi di produzione, anche supportate da modalità di comunicazione tecnologicamente avanzate, chiama in causa la capacità continua di apprendere i linguaggi e le regole sintattiche dei sistemi organizzativi.

La razionalità neoliberale è entrata quindi fortemente nel processo di ridisegno dell'economia e del lavoro, ha prodotto un profilo egemonico a livello culturale che lascia poco spazio ad altro, sebbene in molte realtà economiche la nuova ragione competitiva, che tende a tradurre tutti i comportamento in una chiave concorrenziale (Dardot e Laval, 2013), stia facendo i conti con spinte neocorporative, che cercano di indirizzare la deregolazione verso la tutela di interessi consolidati. Struttura e cultura dentro i processi produttivi si compenetrano, diluiscono le loro componenti in un gioco di reciproco rinforzo, e proprio alcuni riferimenti culturali (pensiamo alla capacità di competere sul lavoro e nella vita in generale tradotta in valore distintivo) diventano elementi fondativi del funzionamento dei sistemi di produzione di beni e servizi, non irriducibili a una sovrastruttura accessoria, complementare, generata da una struttura di rapporti produttivi. Potremmo quindi dire che le regole che strutturano il lavoro (divisione del lavoro, attribuzione dei compiti e delle responsabilità, saturazione dei tempi di lavoro, configurazione della sequenza lineare o reticolare delle attività, ecc.) sono fortemente compenetrare con valori richiesti alla cultura del lavoro delle persone (disponibilità, attaccamento, spirito competitivo, ecc.), e questi ultimi sono parte integrante del disegno del sistema produttivo, diventano sempre più fattori imprescindibili quando vuoi generare flessibilità e adattabilità del sistema, capacità di cambiamento e riconversione repentina. Quando si comincia a parlare di *lavoro-gioco*, quindi di introdurre nel lavoro le logiche della competizione sportiva (dimostrare di essere fra i primi nella classifica delle consegne in tempo, nella quantità di prodotti venduti, nel rispetto delle prescrizioni procedurali, nel livello di soddisfazione del cliente, ecc.) e soprattutto quando questo *gioco* non è legato allo svolgimento di attività creative e a elevato contenuto intellettuale (De Masi, 2018), ciò che prevale è il semplice sfruttamento dell'interiorizzazione della competizione sportiva, come valore imposto o, per taluni, addirittura dato

per scontato, naturale, accettato e introiettato in maniera a-critica come unico e necessario linguaggio del lavoro (Carreri *et al.*, 2020).

2. Le traiettorie di cambiamento: le basi di partenza della ricerca

La ricerca ha esplorato due universi tematici: quello del cambiamento dei modelli organizzativi e del contenuto del lavoro e quello del ruolo del sindacato e del rapporto dei lavoratori con il sindacato. Dentro lo scenario che abbiamo delineato al paragrafo precedente, proveremo quindi a individuare in forma sintetica quattro linee interpretative, recuperando alcune chiavi di lettura ormai consolidate in letteratura, linee all'interno delle quali sono maturate le domande di ricerca di questo lavoro sul campo: (a) i modelli organizzativi, (b) il contento delle attività lavorative, (c) la composizione sociale del lavoro e (d) il ruolo e il lavoro del sindacato.

Per quanto riguarda i *modelli organizzativi* registriamo innanzitutto un generale aumento di complessità, sviluppatosi negli anni a seguito di processi di modularizzazione che hanno generato l'esternalizzazione e l'internalizzazione delle attività. Le organizzazioni di produzione di beni e servizi hanno spesso assunto una configurazione a rete (Soda, 1998; Castells, 2002), caratterizzata da diversi livelli di simmetria e asimmetria fra i nodi autonomi che la compongono, ma di solito contraddistinta da un ristretto gruppo di nodi che governa le complessive dinamiche della filiera, nonché i processi di scorporo e fusione. Non mancano però anche esempi di reti simmetriche, all'interno delle quali gli obiettivi di fatto sono perseguiti attraverso relazioni paritarie fra le unità organizzative indipendenti. Le reti, in quanto organizzazioni che legano nodi autonomi, presentano una fitta maglia di connessioni che disegnano interdipendenze, quindi legami forti, ma soprattutto legami deboli (proprio in virtù dell'indipendenza dei nodi). In realtà, quindi, le relazioni fra nodi autonomi che teoricamente abbiamo imparato a studiare come tendenzialmente simmetriche non di rado disegnano profili reticolari fortemente asimmetrici e alcuni nodi si impongono come controllori dei processi di integrazione della rete. Le produzioni organizzate in forma reticolare superano la logica della razionalità lineare, per adottare una razionalità reticolare o per certi versi *rizosomatica* (Srnicek, 2017), quando entrano in gioco tecnologie che consentono di tenere assieme e governare contemporaneamente più connessioni e riposizionarsi continuamente nei punti chiave del mercato.

La complessità è visibile anche nella polifunzionalità che stanno assumendo spesso le organizzazioni, che cercano di differenziare i prodotti e i servizi, ma anche di integrare sempre più produzione di beni e di servizi, di