

Igor Piotto

# Il diritto allo sguardo

La cultura del controllo  
nelle relazioni industriali



**Sociologia del lavoro  
e delle organizzazioni**

**FrancoAngeli**



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 “informazioni” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Igor Piotto

# **Il diritto allo sguardo**

La cultura del controllo  
nelle relazioni industriali



**Sociologia del lavoro  
e delle organizzazioni**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 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. Incompletezza contrattuale e controllo dei lavoratori tra fordismo e postfordismo</b> di <i>Gian Carlo Cerruti e Vittorio Rieser</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	25
<b>1. Lavoro, organizzazione e rapporti di potere</b>	»	31
1. Le trasformazioni del lavoro. Cambio di paradigma	»	31
1.1. Crisi del fordismo, mercato e flessibilità	»	31
1.2. Le vie di uscita dalla crisi del taylorismo	»	34
1.3. I principi essenziali del just in time	»	36
1.4. Cambiamenti qualitativi nella prestazione di lavoro: dalla mansione alla “missione”	»	41
1.5. Dalla lean production alla produzione modulare	»	46
1.6. Conclusioni. Problemi e prospettive	»	49
2. Libertà e dominio nei luoghi di lavoro	»	52
2.1. La scatola nera dei processi organizzativi	»	52
2.2. Estraniamento o alienazione. Limiti e potenzialità di una prospettiva critica	»	53
2.3. Contratto di lavoro e potere direttivo	»	56
2.4. Incompletezza contrattuale. Limite regolativo e risorsa analitica	»	61
2.5. Ordine locale: la logica dello scambio tra potere e cooperazione	»	68
2.6. Note per uno schema di analisi critica	»	71
2.7. Excursus sul modello logico marxiano. Potere e lavoro vivo	»	79

<b>2. Consenso, controllo dell'organizzazione del lavoro, conoscenza. Due studi di caso</b>	pag.	89
1. Il <i>knowing out</i> : il gioco cognitivo di produzione e le strategie manageriali di costruzione del consenso. Analisi di un cantiere navale	»	89
1.1. Giochi di produzione e cooperazione attiva. Una digressione critica	»	91
1.2. Evoluzione organizzativa nei cantieri navali della Shipfactory	»	96
1.3. Produzione prototipica ed informatizzazione dei processi di lavoro	»	103
1.4. La prassi del gioco cognitivo di produzione nel cantiere navale	»	107
1.5. <i>Knowing out</i> : un meccanismo di governo aziendale del sapere	»	113
1.6. Conclusioni	»	115
2. Produzione del consenso ed estrazione della conoscenza tacita. Studio di caso alla Fiat-Hitachi	»	116
2.1. Introduzione	»	116
2.2. Layout del reparto cilindri	»	117
2.3. Trasformazioni del lavoro esecutivo e della struttura organizzativa del reparto	»	121
2.4. I gangli nervosi del reparto: sistema informativo e processi di apprendimento	»	124
2.5. Efficienza di processo e governo delle turbolenze	»	130
2.6. Costruzione del consenso e sistemi di incentivazione	»	133
2.7. Consenso ed estrazione del sapere tacito: le coordinate di una nuova cultura manageriale	»	137
2.8. Conclusioni	»	139
<b>3. Cultura del controllo: una prospettiva di analisi delle relazioni industriali</b>		
1. La cultura del controllo: tra conflitto e partecipazione	»	141
1.1. “Consigli di gestione” e controllo operaio	»	155
1.2. Consigli di fabbrica e diritti d'informazione	»	160
1.3. Diritti d'informazione e contrattazione aziendale	»	169
1.4. Il “piano d'impresa” del 1979	»	176
1.5. Il protocollo IRI: la codecisione per via contrattuale	»	180
1.6. L'azionariato dei dipendenti: il “capitale senza padrone”	»	184

1.7. Il controllo delle informazioni e le esperienze di co-determinazione	pag.	189
2. Excursus sull'esperienza svedese; la regolazione per via contrattuale dei diritti di potere nei luoghi di lavoro	»	200
3. La codeterminazione nell'impresa postfordista. Note per una discussione	»	206
3.1. Filiere produttive e relazioni industriali	»	206
3.2. La codeterminazione del ciclo produttivo	»	216
4. Alcune note conclusive. I luoghi del conflitto	»	229
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	237





*Presentazione. Incompletezza contrattuale  
e controllo dei lavoratori tra fordismo  
e postfordismo*

di *Gian Carlo Cerruti e Vittorio Rieser*

**I fili conduttori del libro: l'incompletezza contrattuale e il controllo dei lavoratori**

Uno dei principali motivi d'interesse del libro di Igor Piotto sta nel collegamento tra un'analisi del rapporto di lavoro saldamente fondata sullo schema marxiano e le analisi della "incompletezza contrattuale" sviluppate dalla sociologia e dal diritto del lavoro. In genere queste due dimensioni dell'analisi del rapporto di lavoro sono rimaste separate, sia perché hanno matrici politico-culturali diverse, sia per ragioni di "separatezza disciplinare". Il loro intreccio, nel lavoro di Piotto, risulta assai fecondo, anche alla luce di quello che, in ultima analisi, è il tema centrale della sua ricerca: le diverse "strategie di controllo operaio" che hanno segnato in vari periodi le relazioni industriali e la possibilità di una loro riproposta aggiornata alle condizioni attuali. L'impianto teorico basato sul duplice riferimento al controllo capitalistico sul lavoro e ai problemi derivanti dall'incompletezza contrattuale offre a queste "strategie di controllo operaio" un fondamento diverso (e più realistico), non solo rispetto alle ideologie rivoluzionarie del "dualismo di poteri" che talvolta le hanno caratterizzate in passato, ma anche rispetto a teorizzazioni più moderne che comunque collegavano le strategie di controllo a un'ipotesi politica complessiva di trasformazione. Il riferimento all'incompletezza contrattuale (senza escludere un collegamento a una prospettiva politica più generale) permette di collocare queste strategie anche in un orizzonte strettamente sindacale.

**Asimmetria di potere e incompletezza contrattuale nelle relazioni di lavoro**

Il riferimento a Marx non è un richiamo generico né tanto meno un orpello ideologico: l'autore dedica numerose pagine a una complessa analisi

che colloca il concetto marxiano del “dispotismo di fabbrica” nel quadro del processo di valorizzazione. Non entriamo qui nel merito di questa dettagliata ricostruzione; ci interessa solo il ruolo che il riferimento a Marx ha nell’impianto più generale del libro. Esso permette di mettere alla base dell’analisi l’asimmetria di potere (per usare un termine weberiano) che caratterizza il rapporto di lavoro capitalistico: asimmetria di potere che però, sin dall’inizio, è in relazione con un “lavoratore libero” e quindi si configura come rapporto contrattuale. Un rapporto contrattuale che, con lo sviluppo delle lotte operaie e con il riconoscimento istituzionale del sindacato, diventerà un rapporto di contrattazione collettiva, dando origine alle moderne relazioni industriali.

Ma questo rapporto contrattuale, anche quando raggiunge il suo massimo sviluppo, è inevitabilmente incompleto: esso, infatti, non può prevedere tutte le varianze cui si troverà di fronte la prestazione di lavoro, e quindi non può pre-definirle contrattualmente. Questo ha a che vedere, da un lato, con la razionalità limitata dell’impresa come organizzazione, e cioè l’impossibilità di prevedere tutte le condizioni in cui essa si troverà a operare; dall’altro lato, è un dato strutturalmente legato al fatto che l’azienda opera in un ambiente mutevole e incerto – quest’ultimo aspetto, come vedremo, è storicamente variabile, e nella “fase post-fordista” è particolarmente accentuato.

L’incompletezza contrattuale pone problemi sia all’impresa, perché riduce la prevedibilità della prestazione lavorativa, sia ai lavoratori, perché l’“area non contrattata” della prestazione è potenzialmente più soggetta al potere discrezionale dell’impresa.

Tutto ciò ha a che fare con i costi di transazione delle relazioni di lavoro: i costi legati alla stipulazione dei contratti (costi – per l’azienda e per i lavoratori – dell’organizzazione e dell’azione collettiva necessari per produrre le regole) e i costi legati all’applicazione del contratto, cioè all’organizzazione e all’azione necessari per far applicare le regole. (In questo quadro, è interessante rilevare la funzione ambivalente della gerarchia d’impresa, che da un lato è strumento per imporre ai lavoratori il rispetto delle regole contrattuali, dall’altro è strumento per derogare opportunisticamente al contratto – si vedano i comportamenti dei capi intermedi nella grande impresa).

Per affrontare l’incompletezza contrattuale, una prima via (teorica) è quella di costruire contratti via via più dettagliati e completi: una via in parte percorribile, ma che trova un limite invalicabile nei due aspetti prima ricordati, la razionalità limitata dell’impresa e la turbolenza dell’ambiente in cui essa opera. Essa può quindi al massimo coprire situazioni abbastanza prevedibili “trascurate” in precedenti contratti.

Una seconda via – assai frequente – è che questi “vuoti contrattuali” siano coperti unilateralmente dalla direzione aziendale. Gli spazi inevitabilmente rimasti scoperti dalla contrattazione sono, quindi, lasciati alle decisioni unilaterali dell’azienda.

Ma, spesso, ciò si combina con una “terza via”, cioè con rapporti informali – tra lavoratori e azienda, o all’interno dei lavoratori – che danno luogo a forme che potremmo chiamare di “negoziazione implicita”. Ciò vale, ad esempio, per forme di autolimitazione della produzione, più volte analizzate dalla sociologia (ma che Max Weber per primo vide come forme di negoziazione implicita), o per quei «giochi della produzione» analizzati da Michael Burawoy (1979), cui Piotto dedica pagine assai interessanti.

Infine, però, vi è una quarta via possibile: quella di un impianto contrattuale che rinvii esplicitamente a livelli e forme varie di contrattazione decentrata quei problemi che emergono via via in questo “terreno scoperto”. È questo il terreno su cui possono innestarsi le strategie sindacali di controllo contrattuale della prestazione e dell’organizzazione del lavoro.

In questo quadro, un nodo cruciale è costituito dalle informazioni. La capacità di affrontare i molteplici problemi che la “contrattazione preliminare” ha lasciato scoperti dipende in buona misura dall’adeguatezza (e dalla tempestività) delle informazioni di cui si dispone. Ora, l’asimmetria di potere tra la direzione aziendale e i lavoratori (e i loro rappresentanti) si riflette anche in una “asimmetria informativa”, per cui la direzione dispone “strutturalmente” di informazioni più ricche e più tempestive. Ciò non significa che i lavoratori (e, per loro tramite, il sindacato) non dispongano di un loro “patrimonio informativo”, che, in parte, ricalca – in forme più incomplete e approssimative – quello della direzione, ma che comprende anche informazioni di cui la direzione non dispone. Esso è spesso alla base dei processi di “negoziazione informale” che costituiscono uno dei modi in cui viene affrontata l’incompletezza contrattuale.

Tuttavia, se si vuole stabilire un “principio negoziale esplicito” come procedura di risposta a tale incompletezza, è necessario definire contestualmente un adeguato accesso alle informazioni per la parte sindacale (il patrimonio informativo “autonomo” dei lavoratori – posto che il sindacato lo sappia utilizzare – può essere un fondamentale “complemento critico” delle informazioni ricevute dall’azienda, ma difficilmente può costituire una base sufficiente per una contrattazione sistematica).

Non è un caso, dunque, che i diritti di informazione siano stati un obiettivo centrale del sindacato italiano nella fase di massimo sviluppo della sua “strategia del controllo” (nel corso degli anni ’70).

### **La “spinta al controllo” dei lavoratori e la contrattazione sindacale**

Questa impostazione permette di raccogliere una “esigenza di controllo sulle condizioni di lavoro” che, in forme varie, percorre tutta la storia delle relazioni industriali.

Come mostrano ampie parti del lavoro di Piotto, tale esigenza non è legata a momenti particolari dei rapporti e della coscienza di classe (anche se a seconda dei momenti può manifestarsi con maggiore o minore intensità e diffusione), ma ha – per così dire – delle radici strutturali permanenti. Una, molto generale, deriva dal comando capitalistico sul lavoro: anche quando questo (come il più delle volte avviene) è considerato inevitabile, si sviluppano forme di reazione ad esso, che spesso si traducono nell'esigenza di limitarlo e regolarlo. Quest'esigenza si collega strettamente alla problematica dell'incompletezza contrattuale: chi decide e come sui problemi lasciati scoperti dalla contrattazione generale? Le risposte a questo problema possono essere diverse, ma la capacità di rispondere a questo problema è una base fondamentale del potere contrattuale del sindacato.

L'esigenza del controllo non sempre è stata raccolta dal movimento sindacale (e operaio più in generale). Quando lo è stata, a volte lo è stata in un'ottica di "dualismo di poteri" in vista di una crisi rivoluzionaria; quando questa non si è verificata, o si è conclusa con una sconfitta, la prospettiva del controllo è caduta.

Altre volte, invece, essa è stata assunta come strategia permanente del movimento sindacale, in forme e con strumenti diversi, che vanno dalla *Mitbestimmung* tedesca alla contrattazione aziendale sviluppata dai consigli di fabbrica nell'esperienza sindacale degli anni '70.

Non a caso l'attualità del controllo e della sua cultura, che accompagna le diverse fasi della storia del movimento operaio, è rintracciata nella costante presenza nell'azione del movimento sindacale del «tentativo di limitare la discrezionalità del potere direttivo nell'agire economico, di promuovere azioni o istituzioni di controllo finalizzate a contrastare le prerogative manageriali sulle decisioni strategiche ed organizzative» (p. 143).

## **Le due vie del controllo dei lavoratori**

La ricognizione sia delle teorie del controllo, con particolare attenzione alle posizioni dei coniugi Webb, di Karl Korsch, Rosa Luxemburg, Antonio Gramsci, Vittorio Foa e, buon ultimo, dell'amato Bruno Trentin, sia della prassi del controllo, così come si è sviluppata nella storia delle relazioni industriali, induce Piotto ad individuare, pur nella varietà di orientamenti politici e culturali e nella difformità delle esperienze di azione collettiva dei lavoratori salariati, due strategie del controllo: «il controllo come contropotere aziendale e [...] il controllo come copartecipazione alle decisioni» (p. 151). Il dualismo nelle politiche di controllo non sembra riproporre la tradizionale distinzione tra correnti classiste e rivoluzionarie e correnti riformiste e gradualiste del movimento operaio. Punta, piuttosto, a cogliere, all'interno tanto della prospettiva politica radicale quanto di quella mode-

rata, la presenza di una componente di riformismo di classe, volto ad introdurre una limitazione del potere dell'impresa nel determinare non solo le condizioni della compra-vendita della forza lavoro, ma anche le condizioni di uso della forza lavoro stessa. E, per contro, individua la presenza, sia nella corrente rivoluzionaria che in quella gradualista, di un orientamento conservatore e meramente redistributivo: conservatore perché assume come inalterabili i rapporti di potere tra le classi nella società capitalistica (l'una in attesa di una crisi foriera di un rivolgimento rivoluzionario, l'altra ritenendo tali rapporti insuperabili per ragioni strutturali e funzionali), redistributivo perché la posta in palio della contesa industriale è l'acquisizione, pur importantissima, di risorse soprattutto per il miglioramento materiale dei lavoratori e non tanto per quello sociale. Qui Piotto sembra riprendere la lezione di Marx (1955, 1971) quando questi, esaminando la posizione sociale dei lavoratori nella società capitalistica, sostiene che ad un aumento del capitale produttivo corrisponde un aumento del salario reale e della quantità di beni e servizi consumati, cioè un miglioramento della condizione materiale. Corrisponde anche, però, un aumento più che proporzionale del profitto e della massa delle forze di lavoro che dipendono dal capitale e, più in generale, delle possibilità di dominio del capitale sul complesso delle condizioni di vita dei lavoratori salariati: «la situazione materiale dell'operaio è migliorata, ma a scapito della sua situazione sociale» (Marx, 1971, p. 60). Tuttavia, ciò che per Marx è un esito intrinseco allo sviluppo capitalistico, per Piotto è una possibilità legata agli esiti dell'azione collettiva: si può certamente realizzare la previsione di Marx, ma può accadere che il movimento sindacale riesca ad accoppiare il miglioramento tanto in una sfera quanto nell'altra. La via indicata è quella della strategia del controllo, capace di ridisegnare, almeno in parte, la trama delle relazioni sociali nel luogo di lavoro. Il controllo operaio rappresenta, dunque, per Piotto una strategia d'azione e una categoria di rilettura e reinterpretazione della storia del movimento operaio e delle sue culture.

Gli elementi comuni delle due strategie del controllo sono rappresentati dall'idea che esista un'asimmetria di potere tra proprietà e lavoratori, tra direzione di impresa e organizzazioni sindacali, a vantaggio delle prime, dall'intendimento che il sindacato debba agire sulla struttura di comando dell'impresa per ridurre tale squilibrio di potere, dall'impegno ad intervenire nel mercato del lavoro con lo scopo di condizionarne i meccanismi di funzionamento. In sostanza le due strategie convergono per creare nel mercato del lavoro e nell'impresa un'area di libertà negativa per i lavoratori. Essi possono essere "liberi" (solo in parte, va da sé) da qualcosa: da salari troppo bassi, da orari di lavoro troppo lunghi, da condizioni di lavoro gravemente nocive per la salute, da ritmi di lavoro ossessivi, da fatiche spossanti ecc.

Secondo Piotto, ciò che distingue le due concezioni del controllo sono le diverse prospettive con le quali vengono analizzati i rapporti di potere tra le parti sociali, i limiti dell'azione negoziale, l'istituzionalizzazione dell'azione collettiva. Il controllo come contropotere aziendale è qualificato dall'intento di sviluppare nei luoghi di lavoro un potere che riduce progressivamente le prerogative manageriali, dal pensiero che il conflitto sia prevalentemente un gioco a somma zero, sorretto dai rapporti di forza. La cooperazione impronta la relazione tra le parti, ma come esito di un processo di cambiamento il cui motore primo è il conflitto. Per alcuni, poi, il controllo deve spingersi sino al punto da realizzare l'annullamento del ruolo manageriale in un'ottica di autogestione, per altri costituisce per il proletariato un massiccio processo di apprendimento sulla realtà della propria condizione di classe, presupposto per alimentare un progetto rivoluzionario, per altri ancora rappresenta l'addensamento di potere e di conoscenze necessari per mutare i rapporti sociali al di fuori dell'impresa, le linee di sviluppo della società, in una prospettiva di riformismo radicale. I limiti dell'azione politico-sindacale sono sostanzialmente due: il consenso dei lavoratori salariati alle politiche che innervano la strategia del controllo, consenso necessario a sostenere l'azione collettiva e la sopravvivenza dell'impresa come apparato produttivo vitale (intesa non come singola impresa, ma come sistema di impresa). In altri termini, il contropotere dei lavoratori dipendenti non intende minare l'efficienza dell'impresa, ma fonda al suo interno una nuovo "ordine produttivo" e un mutamento del sistema di controllo sociale. La strategia del contropotere si qualifica come un insieme di punti di bilanciamento con le prerogative manageriali che, pur nel disordine delle alterne vicende dei rapporti di forza, disegnano una traiettoria verso un cambiamento sociale più ampio. Infine, la prospettiva del contropotere concepisce l'istituzionalizzazione dell'organizzazione sindacale nell'impresa e delle forme dell'azione collettiva come un imbrigliamento della libertà contrattuale del datore di lavoro.

Il controllo come «copartecipazione decisionale» (p. 84) assume, invece, la prospettiva di un riequilibrio a vantaggio dei lavoratori dell'asimmetria di potere nell'impresa e un miglioramento delle loro condizioni socio-economiche, senza che vi sia una modifica del suo assetto socio-istituzionale (Baglioni, 2001). La partecipazione dei lavoratori alle decisioni avviene in quanto vi è una convergenza di obiettivi e una assunzione di responsabilità degli esiti negoziali. Il conflitto non è escluso dal confronto, ma è temperato da una visione collaborativa del rapporto tra le parti sociali. Il limite dell'azione collettiva è rappresentato dal riconoscimento di un'area di obiettivi condivisi dall'impresa e dai sindacati, a partire dai quali si può sviluppare un negoziato sui tempi, sui modi e sugli strumenti per raggiungere tali fini, senza antagonismi aprioristici, anche se animato da possibili contrasti e conflitti. La partecipazione alle decisioni sviluppa le sue potenzialità, per un verso, nella dimensione istituzionale: si tratta di

formalizzare, regolamentare, proceduralizzare la rappresentanza, le modalità di interazione tra gli attori sociali e i loro ambiti di intervento, per rendere più prevedibile il gioco negoziale e per raffreddare il conflitto; tutto ciò per via pattizia e non in nome di un interesse generale da affermare nell'impresa e da stabilire per via legislativa. Per un altro verso, il controllo partecipativo sembra collocarsi oltre il confine della contrattazione e dei diritti dei lavoratori e privilegiare l'area dell'incompletezza contrattuale. L'azione negoziale per ridurre i costi di transazione nell'area delle relazioni di lavoro non disciplinata dal contratto si pone non come integrativa e complementare alla contrattazione collettiva, ma tendenzialmente come sostitutiva.

### **Liberismo, neoliberalismo e strategia del controllo**

La concezione contro cui si sono scontrate entrambe le strategie di controllo è quella liberista, secondo la quale nell'economia capitalistica l'impresa costituisce una realtà organizzativa retta da una autorità unitaria, la cui legittimità riposa sulla credenza che solo la combinazione della regolazione di mercato con la regolazione autoritativa della proprietà permetta un uso e un'allocazione efficiente dei fattori produttivi, tra i quali vi è la forza lavoro. Si tratta di una ideologia sostenuta dai protagonisti della razionalizzazione taylorista fordista: da Taylor a Mayo, da Ford a Fayol. La concezione unitaria dell'impresa è anche una concezione monistica in quanto presuppone, come condizione di efficienza, l'esistenza di valori, idee e aspettative condivise tra i tutti soggetti. Di qui il carattere insopprimibilmente autoritario e antisindacale della concezione liberista dell'impresa. Anche la concezione neoliberalista, nella fase postfordista, ha riproposto una concezione unitaria dell'impresa, secondo la quale l'efficienza dell'impresa riposa su una convergenza di obiettivi tra gli attori sociali, sulla collaborazione per il loro raggiungimento. La cooperazione attiva dei lavoratori non avrebbe, quindi, il suo presupposto nel calcolo razionale tra incentivi ricevuti e prestazioni fornite, bensì nella progressiva convergenza tra moventi individuali dei lavoratori e fini dell'organizzazione. Una delle funzioni precipue del dirigente sarebbe, per l'appunto, quella di creare una cultura dell'appartenenza. Il sindacato può esistere solo in quanto concorre con la direzione aziendale ad ampliare tra i lavoratori l'area di accettazione degli obiettivi aziendali. Si tratta di una concezione che urta contro la prospettiva di "costituzionalizzazione" dell'impresa, di introdurre regole e prassi che stabiliscano chi può prendere decisioni sulle condizioni di lavoro nell'impresa, come vengono prese e su che cosa in particolare. Molti anni or sono Norberto Bobbio (1984, p. 15) sottolineava, in un ormai notissimo passo, che «quando si vuole conoscere se ci sia stato uno sviluppo della



democrazia in un dato paese si dovrebbe anche vedere se sia aumentato non il numero di coloro che hanno diritto di partecipare alle decisioni che li riguardano ma gli spazi in cui possono esercitare questo diritto. Sino a che i due grandi blocchi di potere dall'alto che esistono nelle società avanzate, l'impresa e l'apparato amministrativo, non vengono intaccate dal processo di democratizzazione – sospendendo il giudizio se ciò sia, oltretutto possibile, anche desiderabile –, il processo di democratizzazione non può dirsi compiuto». Un sindacato che, nei luoghi di lavoro, risolva la sua finalità in quelle dell'impresa rischia di perdere la sua identità e ragion d'essere che trovano il loro postulato in una mai risolta differenza di interessi tra capitale e lavoro. La presenza di elementi di democrazia nell'impresa presuppone che la sottostante realtà sociale sia pluralista, sia composta da gruppi con interessi diversi, tra i quali primeggiano la coalizione manageriale e le organizzazioni dei lavoratori.

### **La categoria del controllo dei lavoratori come strumento di analisi delle relazioni di lavoro**

La lettura, effettuata da Piotto, della vicenda dei diritti di informazione nella storia del movimento sindacale degli ultimi decenni, così come l'analisi dei tentativi sindacali di affrontare i problemi posti dalla razionalizzazione della produzione postfordista in una prospettiva di controllo come contropotere, sembrano suggerire l'ipotesi che la categoria del controllo mantenga, tuttora, una sua vitale attualità tanto da essere pensata come un potente strumento analitico per comprendere le relazioni industriali nella fase di passaggio dal fordismo al postfordismo. Nel lavoro di Piotto non vi è il tentativo di costruire una nozione generale di controllo, vi è, piuttosto, un richiamo, più implicito che esplicito, più eclettico che sistematico, ai contributi di Robert Blauner (1964), John H. Goldthorpe (1980, 2000), Horst Kern (1991), utilizzati, di volta in volta, per traguardare le molteplici concezioni ed esperienze di controllo operaio.

Del primo vengono ripresi alcuni elementi della sua nozione di alienazione. Nella definizione di alienazione, contrapposta alla nozione di libertà, si compongono due dimensioni oggettive – la mancanza di potere e l'assenza di significato – con due dimensioni più propriamente soggettive: la mancanza di integrazione in una comunità e l'autoestraniazione. Dell'impostazione di Blauner è particolarmente pertinente la nozione di alienazione nella dimensione della mancanza di potere in quanto si qualifica in relazione al grado di controllo sul mercato del lavoro e al grado di controllo sul processo produttivo. Il primo aspetto dipende essenzialmente dal sistema di tutele legislative e contrattuali e dalla capacità del sindacato di farle applicare. Il secondo è sostanzialmente influenzato da alcuni aspetti

delle condizioni di lavoro: la possibilità di determinare e variare l'intensità della prestazione lavorativa, il grado di autonomia nel determinare la qualità del lavoro, la libertà nella scelta dei metodi di lavoro, la libertà di movimento nel luogo di lavoro.

Goldthorpe ha elaborato uno schema, diventato celebre, di analisi delle posizioni di classe sulla base di due criteri: la "situazione di lavoro" e la "situazione di mercato". Con la prima espressione si fa riferimento alla collocazione nella gerarchia sociale e alle relative relazioni sociali derivanti dalla posizione occupazionale, con la seconda all'insieme dei vantaggi e svantaggi connessi al ruolo lavorativo, tra i quali si evidenziano il livello del reddito, le opportunità di mobilità professionale, la stabilità del posto di lavoro, la qualità dell'ambiente e della sicurezza del lavoro. Sebbene lo schema di Goldthorpe sia rivolto a definire la struttura delle classi sociali e la posizioni degli occupati all'interno di essa, è possibile notare, tuttavia, che esso sembra alludere alla nozione di controllo: in fondo la distinzione di fondo, legata alla posizione di lavoro, tra imprenditori, lavoratori autonomi e lavoratori dipendenti deriva dall'attribuzione ai primi della capacità di esercitare autorità e controllo sul lavoro di altri, ai secondi della capacità di esercitare controllo su se stessi, ma non su altri, agli ultimi dal controllo che altri esercitano sul loro lavoro. Anche l'altra distinzione cruciale nell'impianto teorico di Goldthorpe (1982) tra "contratto di lavoro" e "relazione di servizio" evoca l'idea del controllo come potere. Il contratto di lavoro sorregge la relazione tra datore di lavoro e lavoratore salariato e disciplina formalmente le condizioni a cui soggiace la vendita della forza lavoro e la relazioni tra incentivi e prestazione di lavoro; ne consegue che le regolazioni che ricadono nell'area dell'incompletezza contrattuale sono sì complementari, ma secondarie. La relazione di servizio, invece, propria del rapporto tra datore di lavoro e manager e professionals (soprattutto di elevato livello), è sorretta da rapporti fiduciari tra l'uno e gli altri (Bagnasco, 2008), da un contratto tacito, a basso grado di specificazione o, per usare un'altra espressione, da un contratto psicologico (Rousseau, 1995), costituito da un insieme di credenze e di obblighi reciproci, basati su promesse implicite ed esplicite sullo sviluppo di carriera, sulla dinamica salariale, sulla sicurezza del posto di lavoro, sul riconoscimento di status all'interno dell'organizzazione. In questo caso è il contratto di lavoro formale ad essere complementare e secondario rispetto al contratto tacito. I managers hanno una delega formale per esercitare un potere su altri, i professionals esercitano un potere nelle relazioni sociali in virtù della conoscenza specializzata di cui dispongono: tuttavia non è un potere diretto su altri, bensì un potere mediato. In un caso come nell'altro, la relazione si qualifica per l'esercizio di un potere su altri direttamente o per il tramite di una conoscenza specializzata, volto al conseguimento degli interessi dell'impresa. La categoria del controllo sembra, dunque, disporre di un duplice riferi-

mento: in Goldthorpe rinvia alla posizione di classe, in Blauner alla condizione di alienazione, intesa come rovesciamento della libertà nel lavoro.

Nell'analizzare le trasformazioni del lavoro industriale in Germania, nella fase di declino della produzione di massa fordista e di diffusione dei "nuovi concetti di produzione", Horst Kern si sofferma sulle differenti caratteristiche del lavoro in contesti tradizionali e in contesti automatizzati e introduce la distinzione tra "dimensione materiale del lavoro" (attività di trasformazione, movimentazione, controllo, regolazione, manutenzione ecc.) e "dimensione processuale" (velocità nell'esecuzione della prestazione e concatenazione temporale). Alle due dimensioni della prestazione corrispondono rispettivamente il "controllo della dimensione materiale del lavoro" e il "controllo della dimensione processuale del lavoro". Nel taylorismo-fordismo vi è una relazione di dipendenza reciproca tra le due forme di controllo: la prima permette di esercitare la seconda e viceversa. I lavoratori sviluppano, però, individualmente e collettivamente forme di "autonomia nascosta" che rimettono in questione il modo di esercitare le due forme del controllo. Il controllo reale è un punto di equilibrio tra la possibilità dell'impresa di proceduralizzare e meccanizzare il lavoro e la possibilità dei lavoratori di introdurre vincoli individuali e/o di gruppo alla proceduralizzazione. Invece, in contesti produttivi automatizzati e/o ispirati a principi di razionalizzazione postfordisti le due forme di controllo non si rafforzano a vicenda. Poiché il lavoro si avvicina nei suoi compiti cruciali ad una attività di gestione dell'incertezza (in talune posizioni organizzative in misura micro, in altre in misura consistente), il controllo che "conta" e che viene effettivamente realizzato dall'impresa è quello processuale (al quale possiamo aggiungere, rispetto alla definizione di Kern, anche il controllo sui risultati), mentre il controllo sulla dimensione materiale del lavoro risulta di difficile applicazione. Per certi aspetti il lavoro diventa più trasparente perché aumenta il livello del controllo processuale, per altri aspetti diventa più opaco perché si affievoliscono le possibilità di controllo materiale del lavoro. Anzi, per una sorta di principio di indeterminazione, è possibile realizzare il controllo processuale solo se viene allentato il controllo materiale del lavoro, se la dimensione materiale del lavoro è governata dalla responsabilità rispetto agli obiettivi, dalle scadenze temporali, dalla competenza professionale dei lavoratori, non dai tempi e metodi. L'esistenza di uno spazio di autonomia palese, cioè di un ambito di controllo materiale riconosciuto formalmente ai lavoratori, può entrare in contrasto con le intenzioni di controllo processuale, qualora l'impresa punti ad esasperarle. Anche in questo caso si realizza un compromesso tra controllo del management nella sfera processuale e controllo dei lavoratori nell'ambito materiale.

Un altro contributo particolarmente utile per definire una nozione di controllo come strumento di analisi della realtà del lavoro e delle sue tra-

sformazioni, peraltro non richiamato da Piotto, è quello sviluppato da Eric Olin Wright (1997, 2000) per indagare il potere dei lavoratori e gli interessi dei capitalisti. La distinzione fondamentale è quella tra “potere associativo” e “potere strutturale” dei lavoratori. Il primo deriva dalla presenza di organizzazioni collettive dei lavoratori – sindacati, partiti politici, associazioni – in grado di rappresentarne gli interessi e le intenzioni politiche, cioè da un dato soggettivo; il secondo deriva dalla collocazione dei lavoratori nella struttura economica, cioè da un elemento oggettivo. Il potere strutturale assume due distinte forme: il “potere di contrattazione nel mercato del lavoro”, che discende dalla capacità di innalzare barriere protettive contro l’invasione del potere dei capitalisti nel mercato, e il “potere contrattuale legato al lavoro” che dipende dalla collocazione del lavoratore nel processo produttivo. Il potere dei lavoratori nel mercato del lavoro è correlato alla rarità delle loro competenze professionali, alla possibilità di adottare strategie di exit (seppur di breve periodo) dal mercato del lavoro, alle condizioni del mercato del lavoro stesso. Il potere contrattuale nel lavoro è funzione del grado di integrazione del ciclo produttivo in cui sono inseriti i lavoratori: esso è più elevato laddove, in ragione della stretta integrazione dei processi produttivi, uno sciopero o, più in generale, un’agitazione, ha un effetto diffusivo che può generare danni che travalicano i confini entro i quali si è sviluppato il conflitto (vedi, ad esempio, i casi degli scioperi degli operai delle linee di montaggio, dei camionisti, piuttosto che dei controllori di volo). Il modello di Wright è interessante perché permette anche di analizzare come i capitalisti possano aumentare, in modo speculare, il loro potere di controllo sul lavoro. Ad esempio, la globalizzazione, e soprattutto la capacità dei capitalisti di delocalizzare gli investimenti produttivi e gli acquisti, ha indebolito il potere contrattuale dei lavoratori nel mercato del lavoro perché ha posto l’esercito industriale di riserva presente su scala internazionale a contatto con i mercati del lavoro locali e nazionali. L’indebolimento del potere nel mercato del lavoro mina, a sua volta, il potere associativo e viceversa. Si viene così a generare un circolo vizioso in cui l’indebolimento di una forma di potere dei lavoratori alimenta l’indebolimento di un’altra forma (Silver, 2003).

### **Alcuni effetti del postfordismo sul potere di controllo dei lavoratori**

Riprendendo soprattutto le proposte di Blauner, Kern e Wright è possibile tentare di delineare una concezione del controllo dei lavoratori con la quale analizzare le relazioni di potere tra capitale e lavoro nel governare le relazioni di lavoro.

Tale concezione parte dalla domanda “controllo su cosa?”. Sulle condizioni di lavoro e sul mercato del lavoro. Il primo termine rinvia ai molteplici