

**Valeria Maione
Stefano Poli**

L'ISOLA CHE C'È

**Il lavoro in Coop Liguria
tra buone prassi
di conciliazione
e condivisione**

FrancoAngeli

**Valeria Maione
Stefano Poli**

L'ISOLA CHE C'È

**Il lavoro in Coop Liguria
tra buone prassi
di conciliazione
e condivisione**

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

INDICE

Introduzione pag. 9

Parte I **Il Progetto 6EFFE**

di *Valeria Maione*

1. Presentazione del progetto	»	21
1. Obiettivi generali e partner	»	21
2. Metodologia di base del lavoro a “isole”	»	24
3. Dallo studio di fattibilità all’applicazione del modello	»	26
4. Modalità di partecipazione del personale	»	28
5. Strumenti e persone	»	31
6. Indice di soddisfazione e monitoraggio dell’equità	»	35
2. Precedenti e filosofia del progetto 6EFFE	»	38
1. Il lavoro a Isole in una prospettiva storica	»	38
2. Filosofie modellistiche del progetto 6EFFE	»	40
3. La collaborazione Diptem Coop Liguria per il progetto 6EFFE	»	44
3. Valutazione <i>ex ante</i>: l’analisi di clima nei punti vendita interessati a 6EFFE	»	48
1. Caratteristiche socio-anagrafiche del campione	»	48
2. Tipologia familiare degli intervistati	»	51
3. L’uso del tempo	»	53
4. Il rapporto di lavoro e la sua durata	»	55
5. Mobilità e tempi di percorrenza	»	57

4. Valutazione <i>in itinere</i>: gli strumenti di controllo del progetto 6EFFE	pag. 59
1. Introduzione e note metodologiche	» 59
2. Dati socio-anagrafici del campione	» 60
3. I vantaggi riscontrati durante la partecipazione al progetto	» 60
4. Giudizi complessivi sul progetto 6EFFE	» 64
5. Il ruolo dell'animatore	» 66
5. Valutazione <i>ex post</i>: realizzazioni, effetti e impatti sulla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro	» 69
1. Elementi di valutazione per il Progetto 6EFFE	» 69
2. Il contributo qualitativo dei focus group alla luce dell'analisi SWOT	» 73
2.1. Punti di forza	» 73
2.2. Criticità	» 77
2.3. Opportunità e minacce	» 81
3. I suggerimenti dei dipendenti	» 82

Parte II
L'analisi del clima in Coop Liguria
di *Stefano Poli*

6. L'analisi del clima in Coop Liguria: quando l'azienda apprende da se stessa	» 89
1. Due progetti, una sola cultura di fondo	» 89
2. Il profilo dei dipendenti di Coop Liguria	» 95
3. La situazione familiare: dalla condizione socioeconomica al carico di cura	» 100
4. Il tempo libero fuori da Coop	» 103
7. Il gruppo di lavoro: relazioni sociali, distanze e prossimità	» 106
1. Così vicini, così lontani	» 106
2. Le relazioni di prossimità nei diversi contesti	» 110
8. L'ambiente e le condizioni di lavoro in Coop Liguria	» 116
1. Una qualsiasi giornata di lavoro in un negozio Coop...	» 116

2. L'ambiente nei punti vendita: il modello come chiave di lettura	pag. 118
3. L'ambiente nei punti vendita Coop: dallo strumento all'analisi	» 125
9. L'importanza del lavoro in Coop Liguria	» 136
1. Il lavoro in Coop: fonte di reddito o qualcosa di più?	» 136
2. Coinvolgimento, partecipazione e conoscenza: le chiavi per l'importanza del lavoro	» 140
10. L'azienda "percepita" in un mercato in evoluzione	» 148
1. La rappresentazione del modello organizzativo secondo i dipendenti	» 148
2. La percezione delle condizioni di lavoro	» 152
3. Valori proposti e valori praticati	» 155
4. La percezione della concorrenza	» 157
11. L'Isola che c'è...	» 161
1. Una proposta per qualche osservazione conclusiva	» 161
2. Il concetto di servizio: la spesa come relazione sociale	» 162
3. Il segmento di mercato: gli attori "esterni" nella rappresentazione del punto vendita	» 165
4. Il sistema di erogazione del servizio: il ruolo-chiave della partecipazione	» 168
5. L'immagine dell'organizzazione: identità costante e cambiamenti del clima aziendale	» 172
6. Cultura e filosofia: l'ultima isola fordista?	» 175
Bibliografia	» 181

INTRODUZIONE

Il ruolo della famiglia e il problema della gestione del tempo hanno da sempre nella storia del nostro Paese una collocazione primaria, pur con le differenziazioni tradizionali riconducibili, oltre che alle caratteristiche dei singoli soggetti, ai contesti socio economici e alle collocazioni territoriali.

Nonostante negli anni si sia verificata un'innegabile involuzione, la famiglia resta il fulcro della nostra società¹, stretti permangono i legami tra i suoi componenti, talché, per esempio, i figli restano a lungo con i genitori e quando si sposano parecchi convivono² o si allontanano di poco da essi (Sabbadini, 2004). La famiglia è stata e di fatto continua a essere un sistema di protezione dei propri membri, protezione e sostegno anche economico, che riguarda e coinvolge le donne (Villa, 2009), perpetrando i più comuni stereotipi nei loro confronti. E d'altronde il sistema sociale delega alla famiglia la domanda di cura che non riesce a soddisfare, con inevitabili conseguenze sulle scelte individuali di riproduzione, così come di partecipazione al mercato del lavoro (Centra, 2003).

I tempi, per istruirsi, per essere indipendenti, per ottenere un lavoro, per riprodursi, si allungano e il tempo sta diventando il bene più prezioso e desiderato, in particolare per quei soggetti che, disponendo di un reddito elevato e lavorando già tanto, antepongono il tempo per sé a eventuali riconoscimenti in denaro o in carriera. Si tratta di lavoratori in posizioni apicali, che costituiscono un fenomeno ancora limitato, ma in espansione; tuttavia anche altri lavoratori meno privilegiati, e soprattutto le lavoratrici³, vivono la quotidiana impre-

¹ Sul tema rimando a Barbagli, Castiglioni, Dalla Zuana (2003).

² La convivenza delle giovani coppie con i genitori, le nonne in particolare, favorisce il lavoro delle madri, come hanno evidenziato Del Boca, Pasqua, Pronzato (2009).

³ La suddivisione del tempo tra diverse attività, lavoro remunerato e non, *loisir*, bisogni vitali come dormire o cibarsi, è sicuramente una delle differenze più significative dei comportamenti maschili e femminili. Il tempo appare ancora come "l'elemento più rigido di tutta la vita sociale italiana" (Sabbadini, Palomba, 1994) e il tempo non pagato si evidenzia come problema generale "non più questione femminile specifica e marginale" (Picchio, 1997). Tra gli studi comparati più interessanti su tempo e tempi cito quello di Boeri, Burda, Kramarz (2007) condotto in Germania, Olanda, Stati Uniti e in Italia per la Fondazione Debenedetti. I maschi italiani emer-

scindibile necessità della “scelta dei tempi”; è probabile che i conflitti sociali futuri si incentrino sul tempo (Cerese, Lepore e Calvarosa, 1997; Sabbadini, 2004). Il fattore tempo potrebbe dimostrarsi dirompente con riferimento alla condizione giovanile che ogni giorno nel nostro Paese si fa più delicata (Boeri, Galasso, 2007).

La legislazione italiana è indubbiamente favorevole alla famiglia⁴, tende tuttavia più alla tutela che alla garanzia dei diritti e risulta più attenta ad alcune categorie rispetto ad altre⁵. La legge 53/2000 ha rappresentato a suo tempo una novità, si è parlato di un mutamento a 180 gradi, in quanto ha concesso tutela a entrambi i genitori, introducendo i congedi parentali e, soprattutto, ha “messo al centro” l’individuo con le sue necessità. La conciliazione è diventata un obiettivo di sistema (Natoli, 2005) e per la conciliazione sono previsti nel tempo, anche con le successive modificazioni della stessa legge⁶, interventi su più livelli, il che potrebbe comportare altri mutamenti di prospettiva⁷ e contribuire al superamento di molti stereotipi.

gono come i meno coinvolti nel lavoro domestico (in media 2 ore scarse al giorno contro le 6 delle donne), con maggior tempo libero a disposizione (72 minuti in più), e superano le donne quanto a lavoro remunerato con una differenza media giornaliera di 3 ore.

⁴ Si aggiunga che la soddisfazione dei bisogni collettivi è sovente delegata al privato e alla famiglia. Non si può non convenire che questa delega sia per molti versi iniqua e inaccettabile (cfr. Pedersini, 2004; Del Boca, Rosina, 2009). Per una rassegna sulle politiche di conciliazione vedi Piazza, Ponzellini, Provenzano, Tempia (1999); Ponzellini, Tempia (2003); Donati, Prandini (2008) e per un approccio comparativo Giovannini (2007), che analizza la situazione di Francia, Italia, Irlanda e Danimarca per affermare che non è sufficiente sostenere le madri, ma occorre incidere sugli stili di vita maschili.

⁵ La nostra normativa previdenziale e lavoristica è indubbiamente attenta alla garanzia del maschio adulto capofamiglia e sovente donne e minori sono identificati, in termini contabili, fiscali o statistici, con la posizione del capo famiglia (Fecchia, 2000).

⁶ In particolare la Legge finanziaria per il 2007 e la legge 69/2009. Dal febbraio 2009 i bandi sono stati sospesi e, terminata la riformulazione dell’articolo 9, i documenti applicativi sono stati licenziati solo recentemente dalla Conferenza Stato-Regioni. Anche se il numero dei progetti a tutt’oggi finanziati è obiettivamente esiguo (684 su oltre 5 milioni di imprese), nonostante le risorse messe a disposizione si siano ulteriormente ridotte, dagli originari 20 milioni ai 15 milioni di euro previsti dal decreto di ripartizione del fondo per le Politiche delle famiglie anno 2009, mentre è di fatto allargata la cerchia dei destinatari, merita si continui al più presto sulla strada già tracciata. Permane un insufficiente monitoraggio dei risultati, come si evince da uno studio ISFOL (Gobbi, 2009), ma non si possono negare molte buone prassi riconducibili ai provvedimenti ex art. 9 che aspettano di essere raffinate, esportate, riconsiderate; e il progetto 6 EFFE appartiene a queste buone prassi. Peraltro a un “sistema di convergenze” tra interessi delle aziende e dei lavoratori si fa riferimento anche in “Italia 2020”, documento programmatico predisposto dai ministeri del Welfare e delle Pari Opportunità. Chi scrive concorda sulla necessità di prevedere una gestione delle risorse a livello locale, in quanto non si tratta di soddisfare dall’alto un unico bisogno ma individuarne e appagarne molti, rilevabili attraverso percorsi partecipati sul territorio (Visentini, 2010; Scott, 2010).

⁷ Va sottolineato che nella nuova formulazione si parla di “specifico interesse per i progetti

La pratica della concertazione costituisce un altro punto cardine del dettato legislativo, in quanto alle aziende vengono concessi contributi per favorire la conciliazione dei dipendenti, mediante azioni positive, che devono essere concordate anche con le OOSS presenti sul territorio. Questa caratteristica, introdotta in quanto comporta una condivisione diffusa delle politiche aziendali⁸, si è dimostrata, nel tempo, alquanto limitante, nel senso che la complessità delle trattative ha impedito, di fatto, specialmente alle imprese di piccole dimensioni, di avvicinarsi a questo tipo di contributi.

In concreto gli interventi per la conciliazione tendono a raggiungere più obiettivi e a più livelli⁹. In ambito istituzionale, oltre al benessere collettivo, risultano rilevanti sia la riproduzione della forza di lavoro, spesso non esplicitata come obiettivo ma non secondaria in una società che rischia di estinguersi¹⁰, sia la partecipazione delle donne al mercato del lavoro¹¹, stante che sono essenzialmente le donne, all'interno delle famiglie, a occuparsi della cura. In questa ottica vanno pure considerati, e possibilmente conteggiati, i "costi" sostenuti da coloro che praticano la cura, sia in forma diretta, in termini di tempo dedicato e/o sottratto ad altre incombenze, sia indirettamente poiché ne può derivare una limitata opportunità per gli stessi soggetti di trovare la giusta valorizzazione nel mercato del lavoro (Murray, 2001). Giova ricordare che abbastanza recente è il capovolgimento della questione nel sen-

che prevedano di applicare, in aggiunta alle misure di flessibilità, sistemi innovativi per la valutazione delle prestazioni e dei risultati", il che comporta la volontà di confrontarsi su una nuova cultura del lavoro, che sappia valorizzare "la doppia presenza" in quanto fonte di valore sociale ed economico per il sistema tutto (Riva, 2009), superando la tradizionale tendenza a considerarla come il "sommarsi di due presenze parziali" (Balbo, 1978), fatto non da poco.

⁸ Sulla necessità di sperimentare nuove forme di organizzazione e di gestione "condivise fra i lavoratori e il livello manageriale dal punto di vista della regolazione e più sostenibili per quel che riguarda gli impatti sociali" rimando a Pedersini (2004).

⁹ In D'Aloia (2003) si trova rassegna delle politiche contrattuali che sottendono tali interventi.

¹⁰ La scarsa fecondità delle donne italiane è ricollegabile alla mancanza di servizi di sostegno per la conciliazione (asili nido, ma anche ricoveri diurni per anziani), come emerge da Del Boca, Rosina (2009) ed è documentato da ricerche della Commissione Europea (Plantenga, Remery, 2008). Ma c'è chi sostiene che le carenze italiane sarebbero ben più gravi e riguarderebbero i servizi essenziali (Giannelli, 2010). Un'interessante rassegna delle politiche Oecd, che dimostra la correlazione tra queste e il tasso di natalità, è stata fatta da D'Addio e Mira d'Ercole (2005). Il problema non va sottovalutato, specie se si considerano i rischi di esclusione che corrono le giovani madri che si trovano in posizioni professionali più flessibili (Gregorio, 2007). Sul tema segnalano anche il contributo originale di Piazza (2009).

¹¹ In un contesto nel quale le donne hanno investito consistentemente in formazione, lo sbocco lavorativo diviene irrinunciabile, si veda nel merito Schiavazzi (2004), ma anche, precedente illustre, Valentini (1997). Un approccio interessante sul tema è quello che fa capo alla Libreria delle donne di Milano (Aa. Vv., 2008), che sostiene un doppio sì delle donne al lavoro ma anche alla maternità.

so di una quantificazione contabile del valore della cura o se vogliamo della “produzione familiare” riconducibile, sia pure non in esclusiva, alle donne (Picchio, 1997; Ferrera, 2008).

Le imprese che mettono in atto misure di conciliazione aderendo alle politiche di conciliazione perseguono essenzialmente un incremento della produttività dei dipendenti coinvolti, produttività ricollegabile anche alla maggiore soddisfazione di soggetti, che vedono considerate e appagate le loro necessità quotidiane. In pratica le aziende si dimostrano capaci di evidenziare il saldo positivo tra i costi e i benefici della flessibilità, in termini di contenimento dei rischi di *turnover* e di riduzione degli *stress* connessi alla sovrapposizione di ruoli¹². Credo che in futuro questa attitudine/sensibilità aziendale meriterebbe di essere riconosciuta e valorizzata, per esempio, attraverso la concessione di un marchio di qualità. Varrebbe pure la pena diffondere tra le imprese la consapevolezza che la maternità non è solo un costo¹³ ma comporta per le donne acquisizione o valorizzazione di attitudini, per esempio alla soluzione dei problemi, che le organizzazioni intelligenti possono essere in grado di esaltare (Ellison, 2010).

Da parte dei lavoratori l’obiettivo è, ovviamente, un miglioramento delle condizioni di lavoro e di conseguenza del loro livello di vita complessivo, essendo comunque il tempo di lavoro, un tempo di vita (Piva, 1994; Maione, 2004). Da tale miglioramento possono derivare anche dei riconoscimenti per il lavoro svolto e quindi ulteriori soddisfazioni. Né deve stupire che anche i maschi si dimostrino sensibili ai problemi della conciliazione, dal momento che sempre più spesso capita di imbattersi in adulti soli alle prese con la cura dei loro anziani o dei loro figli (Calafà, 2007). La conciliazione non è dunque un problema delle donne¹⁴ o delle famiglie, i *single* possono avere necessità di conciliazione per se stessi, mentre per le coppie la conciliazione, o meglio ancora la condivisione¹⁵, può attutire gli inevitabili conflitti, sulla divisione dei compiti all’interno del sistema famiglia. Non vanno infatti sottovalutate le conseguenze che una più armonica, ed equa, distribuzione dei ruoli può comporta-

¹² Non a caso sul tema di recente si è manifestata particolare attenzione grazie anche alla nuova impostazione normativa in materia (D.lgs. 81/2008) in un’ottica di prevenzione del rischio. Molta strada si è indubbiamente fatta, da quando Selye (1976) definì il concetto di *stress* come sindrome generale d’adattamento.

¹³ Costo sovente enfatizzato ma di fatto sconosciuto dalle aziende stesse, come hanno dimostrato recentemente Cuomo e Mappelli (2009). Secondo questa ricerca il costo della maternità rappresenta in media lo 0,23% dei costi diretti e indiretti del personale.

¹⁴ Anche se si tratta di un problema dal quale le donne non possono prescindere, come si evince dal lavoro di Cinque (2002).

¹⁵ Questa dovrebbe essere la giusta direzione da prendere: un modello di famiglia *dual earner-dual carer*, nella quale il lavoro domestico sia equamente distribuito (Gornick, Mayers, 2009).

re in termini di diminuzione della conflittualità e quindi ancora di benessere complessivo. Allo scopo potrebbe risultare utile il riferimento monetario alle attività svolte¹⁶, riferimento sicuramente non peregrino in una società che tende a misurare tutto in termini di denaro¹⁷.

Dobbiamo riconoscere che su tutte le considerazioni fin qui fatte aleggia e permane, oltre al problema del rapporto di asimmetria che di fatto caratterizza le coppie italiane¹⁸, il paradigma della situazione femminile nel suo complesso, che costituisce un *unicum* ancora irrisolto¹⁹.

In questo contesto così “variegato” si inserisce l’esperienza della Divisione Supermercati di Coop Liguria Società Cooperativa di Consumo, che gestisce una rete di supermercati di dimensioni variabili tra i 400 e i 2500 metri quadrati, con circa 1600 dipendenti impiegati all’interno di tali strutture, da sempre alla ricerca di soluzioni innovative orientate al miglioramento del “benessere” aziendale e dei lavoratori²⁰. Gli interventi che Coop Liguria ha messo in atto costituiscono oggettivamente buone prassi oltre che uno primi casi in Italia di grande impresa che ricorre all’art. 9 della 53 per operare una riorganizzazione aziendale di grandi proporzioni basata su principi di una gestione etica, equa, egualitaria, demo-

¹⁶ È stato in effetti verificato che un’eguaglianza nelle retribuzioni comporta all’interno delle famiglie una più equilibrata distribuzione dei ruoli di gestione della cura e conseguenze positive in termini di gestione del “potere” (Zanatta, 2008, Bettio, Caretta, 2008).

¹⁷ Pur nella consapevolezza che si tratta di temi considerati da molti, in specie dalle donne, imbarazzanti (Addis, 2008; Gambardella, 2008).

¹⁸ Problema che non è una nostra caratteristica esclusiva, come si può constatare da Williams e Boushey (2010).

¹⁹ Ovvio che sull’argomento la letteratura è amplissima. Si può vedere per esempio Zanuso (2007) o anche i più recenti Wittenberg-Cox, Maitland e Shipman, Kay (2010) che propongono a livello mondiale la cosiddetta “rivoluzione womenomics”. Non mancano altri contributi che sostengono l’impulso positivo che dalle donne può derivare per il superamento dell’attuale crisi (Ferrary, 2008; Bettio, Smith, Villa, 2009).

²⁰ Personalmente sono venuta a contatto con la realtà della Coop Liguria nel 2002 quando, come Consigliera di Parità della Regione Liguria, organizzai il seminario “Tempi di vita e di lavoro: un equilibrio possibile”, con l’obiettivo di diffondere le opportunità offerte dall’art. 9, lett. a, della legge 53/2000. Ebbi così la possibilità di notare la forte attenzione di questa azienda per la conciliazione e il benessere dei propri dipendenti. Mi fu rappresentata la possibilità che dal progetto che avevamo presentato come buona prassi, il primo finanziato in Liguria, sulla formazione al rientro dopo periodi di lunga assenza, si passasse a un intervento di riorganizzazione aziendale destinato a un gruppo più ampio di dipendenti, anche utilizzando una strumentazione di elevato contenuto tecnologico, in grado di supportarne e controllarne la gestione. In tutta franchezza, se da un lato la Consigliera di parità non poteva restare indifferente a un progetto tanto ambizioso quanto destinato a ottenere risultati importanti, dall’altro la studiosa era molto sollecitata dalla possibilità di essere coinvolta in un’esperienza innovativa. Per questo ho accettato l’offerta di seguire una parte del progetto 6EFFE in qualità di responsabile scientifico per conto del Disefin, il Dipartimento universitario al quale afferivo.

cratica, solidale, ma al tempo stesso più produttiva, dei tempi di lavoro²¹, che tenga conto delle esigenze individuali senza perdere di vista quelle collettive e aziendali. Per questo motivo abbiamo pensato, di concerto con la Direzione Coop e i colleghi del Diptem, di lasciare testimonianza in questa pubblicazione dei due progetti realizzati dal Disefin per Coop Liguria in questi anni.

La prima parte²² è dedicata al progetto *6EFFE*, presentato nel 2002 da Coop Liguria al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi dell'art. 9, lett. *a*, della legge 53/2000, realizzato tra il 2003 e il 2006, che è costato complessivamente 1.212.844,59 euro, di cui 970.000 finanziati.

A progetto concluso è indubbio che gli obiettivi siano stati centrati: i tre attori coinvolti – cliente, personale, impresa – ne escono con un alto grado di soddisfazione. La conciliazione tra tempi di vita e di lavoro dei dipendenti era ed è stata al centro del progetto, dalla conciliazione conseguono per l'azienda l'ottimizzazione delle ore lavorate e per la clientela un servizio migliore. Una gestione flessibile delle risorse umane, attenta alle necessità familiari del dipendente, ma altrettanto sensibile alle esigenze del lavoro, che persegue la diffusione di benessere organizzativo, senza perdere di vista la soddisfazione del cliente, ha trovato giusta e agevole applicazione in un ambiente nel quale già esisteva una cultura della solidarietà, che peraltro il progetto ha contribuito a esaltare. L'equità sociale che ne consegue è strettamente connessa alla negoziazione degli impegni individuali fatta all'interno di gruppi che il tempo ha reso più coesi e disposti a una gestione solidaristica degli orari di lavoro, ottenuta attraverso criteri scientifici orientati alla produttività e alla soddisfazione del cliente. Interesse suscita il fatto che i gruppi più coesi abbiano deciso di svolgere insieme anche attività extra aziendali.

Il sistema a isole, lo storico aziendale gestito con strumenti informatici, quindi in una certa misura spersonalizzato, senza però rinunciare all'apporto umano²³, una disposizione e predisposizione dei partecipanti tutti alla novità e alla formazione continua, resa ancor più incisiva dalla trasparenza e condivi-

²¹ In questa ottica il progetto si inserisce a pieno titolo nella "filosofia" che sottende la normativa di riferimento. Si veda in proposito Calafà (2001).

²² La realizzazione di entrambi i progetti è il frutto di un lavoro di équipe al quale, oltre gli autori di questo saggio, hanno dato un fondamentale contributo numerosi studiosi e collaboratori del Disefin. Nel progetto *6EFFE* determinante è stato il lavoro del Diptem, che trova in questa restituzione poco spazio soltanto perché di contenuti poco divulgativi. Nel lavoro sono stati coinvolti a vario titolo molti dipendenti di Coop Liguria, a partire dai vertici, Anna Gradino, per ERRE U Consulenze sas, ha contribuito al coordinamento. I coautori hanno discusso insieme le varie parti e si sono divisi i compiti come segue: la prima parte del libro, descrittiva dei risultati del progetto *6EFFE*, è stata redatta da Valeria Maione; la seconda parte, relativa all'analisi del clima, è da attribuire a Stefano Poli.

²³ Si potrebbe affermare che con il progetto si è messo in pratica e realizzato il passaggio "dall'orologio all'organismo" che è la base filosofica dell'organizzazione snella (Butera, 2009).

sione degli obiettivi aziendali, costituiscono i punti di forza di questa esperienza. Rileva sottolineare che il progetto non ha riguardato soltanto le donne, ma una popolazione di riferimento costituita da persone relativamente giovani, non eccessivamente istruite e probabilmente più disponibili a una flessibilità “buona”, che ne comprenda le esigenze e le coniughi con quelle aziendali e dei destinatari finali. I soggetti coinvolti avevano carichi familiari non soltanto connessi ai figli e abitudini, dagli impieghi del tempo libero alle modalità di raggiungimento del posto di lavoro, che rappresentano un’ampia gamma di opzioni riconducibili a una realtà socio-economica diffusa.

La seconda parte del libro riporta l’analisi di clima che, come conseguenza “naturale” del progetto 6EFFE è stata commissionata da Coop Liguria a Disefin e realizzata nella primavera estate del 2008. Delle implicazioni e dei risultati di questa operazione si parla diffusamente nei vari capitoli e a essi si rimanda²⁴, sottolineando che si riferisce in minima parte del lavoro svolto e si riporta una frazione ridotta dei dati raccolti e opportunamente elaborati. Come per il progetto 6EFFE proponiamo una sintesi divulgativa, una riconsiderazione in chiave teorica e volutamente scientifica, che confidiamo possa servire anche all’azienda per ripensare le proprie strategie, nell’ambito di un contesto che nel frattempo è mutato tanto profondamente in relazione alla crisi che ha coinvolto tutti.

La lettura della storia di un’esperienza importante, speriamo non solo per chi l’ha vissuta in prima persona, indurrà a convenire che, la coerenza con i valori della solidarietà, della cooperazione e della mutualità, fa del modello Coop Liguria una delle ultime isole del paradigma fordista, di cui ha saputo cogliere gli elementi positivi. Non vogliamo proporre una visione nostalgica di un passato fatto di ricerca della qualità, ma anche di flessibilità²⁵, che qualcuno giudica eccessiva, ma dobbiamo riconoscere che il caso Coop Liguria dimostra come le sfide del mercato globale possano essere risolte con strategie non necessariamente orientate alla precarizzazione occupazionale, tenendo ferme le garanzie e coniugando insieme qualità del lavoro e del prodotto.

²⁴ Qui può essere utile ricordare in via preliminare che abbiamo preso spunto dall’approccio tradizionale all’ambiente di lavoro, inteso come complesso socio-tecnico, che nasce con Elton Mayo (1933) e la sua definizione teorica delle *human relation*, e successivamente è stato perfezionato dalla scuola del Tavistock Institute dopo il secondo dopoguerra (La Rosa, 2002, Fontana, 2003, Poli, 2008a).

²⁵ Date le vicende recenti che riguardano il sistema produttivo del nostro Paese sarà bene precisare che ci si riferisce ovviamente alla flessibilità funzionale, qualitativa o interna, connessa con le abilità dei lavoratori e la loro partecipazione cooperativa al processo produttivo, che consente all’impresa di adattare l’organizzazione del lavoro alle necessità del mercato. Altra cosa è la flessibilità numerica, quantitativa o esterna, che consiste nella possibilità per l’impresa di variare il numero dei lavoratori occupati sulla base della domanda. Per una sintesi sul tema rimando ad Accornero (1996) e Gallino (2001).

Ovvio che il presupposto di tale agire è una cultura che mette al centro le persone e i valori di cui sono portatrici. Gli interventi messi in atto con continuità, dalla formazione alla conciliazione e al benessere aziendale rimandano a un modello organizzativo che vuole essere “dalla parte” dei propri dipendenti, che, dal canto loro, si palesano consapevoli di vivere condizioni migliori rispetto a quelle offerte dalla concorrenza²⁶. Tale consapevolezza li può rafforzare e rendere partecipi, insieme a tutto il management, della necessità di mantenere vivi i valori fondanti dell’azienda.

La ricerca rimanda un’indubbia corrispondenza tra valori espressi e comportamenti praticati che induce a un pacato ottimismo nei confronti di un’organizzazione capace di anticipare e prevenire le difficoltà. D’altra parte il radicamento dell’azienda sul territorio, maturato negli anni grazie al ruolo di primo piano nel settore della grande distribuzione, viene continuamente rafforzato con la tensione a un rinnovamento strutturale orientato al miglioramento quale tratto distintivo dell’azienda stessa. Le innovazioni introdotte e gli approfondimenti di conoscenza dimostrano la volontà a mantenere il ruolo di *prime mover* nel settore, attore-modello che può indurre al cambiamento anche le altre realtà del mercato. In sintesi, nei valori culturali il dipendente trova il principale elemento di *embeddedness* lavorativa nella piena consapevolezza di far parte di un’azienda leader che vede nelle persone la principale risorsa per fronteggiare le sfide di mercato.

Pur non volendo entrare nel merito delle conseguenze positive che il progetto ha comportato per i partecipanti, né ritenendo opportuno discutere in questo contesto sui modesti punti di debolezza, ampiamente documentati e destinati nel tempo a ridursi con l’affinarsi degli strumenti utilizzati, non si può negare che l’esperienza induca a ragionare in termini di concertazione e condivisione più che di negoziazione²⁷, esalti la solidarietà e il rispetto degli altri, anche nella certezza che tutti ne trarranno beneficio, comporti una costruttiva polivalenza delle mansioni e quella formazione permanente indispensabile per il miglioramento individuale e di sistema. Al tempo stesso è degno di sottolineatura che nell’esperienza di Coop Liguria sono state messe in atto una serie di precondizioni che tutte le aziende dovrebbero adottare, non soltanto nel loro interesse, ma anche in quello dell’intera collettività. Probabilmente di tutto questo lavoro, fatto pensando in primo luogo alla loro soddisfazione, i clienti,

²⁶ Una semplice lettura dell’ultimo accordo collettivo firmato dalle parti sociali nel novembre 2009, può confermare questa affermazione. Significativo è per esempio l’art. 7 che tratta dettagliatamente di “organizzazione del lavoro condivisa”. Nello stesso accordo un’ampia appendice sulla “Regolamentazione per l’auto-organizzazione degli orari di lavoro”, si occupa anche del funzionamento delle “Isole”.

²⁷ Il termine è più adatto alla sfera politica che a quella lavorativa e aziendale. Per una rassegna sulla negoziazione delle politiche di genere si veda Ponzellini (2002).

destinatari di indubbi benefici, non hanno conoscenza diretta; la diffusione di questo libro potrà ovviare a questa lacuna.

Se è vero che “le organizzazioni sono come l’aria, ci viviamo dentro senza accorgercene”, allora dobbiamo convenire che “la strada maestra per migliorare la società è migliorare le organizzazioni” (Butera, 2009) e l’esperienza che le pagine successive riportano va in questa direzione.

Parte I

IL PROGETTO 6EFFE

di *Valeria Maione*