

La partecipazione come bisogno organizzativo

Di Paolo Gentile

“Non sei pagato per pensare!”

Cosa ne pensate di un capo che si rivolge in questo modo ad un suo collaboratore?

Come vi sentireste nei panni di quel lavoratore?

Anche nelle aziende dove la prestazione richiesta è molto meccanizzata, è sempre richiesto, e comunque utile, un contributo “inventivo” del lavoratore. Ogni azienda è un unicum irripetibile di organizzazione, di risorse, di cultura, di obiettivi. Il Taylorismo prima ed il Fordismo poi attraverso i principi dello scientific management vorrebbero poter applicare ad ogni situazione simile le stesse regole e gli stessi principi, trascurando il “fattore umano” e l’evoluzione storica, una interpretazione assolutistica di quei principi mal si addice all’unicità di aziende che puntino a sviluppare un progetto di qualità, prima se non in alternativa alla quantità. Per ottenere il massimo della qualità è necessario poter utilizzare tutta la creatività, l’intelligenza, l’entusiasmo dei lavoratori. Per questo è fondamentale che nella gestione dello spazio organizzativo il lavoratore avverta: rispetto, coinvolgimento, responsabilizzazione.

Le economie mature soffrono la concorrenza di produzioni realizzate nei paesi emergenti che possono contare su manodopera a basso costo; debbono quindi necessariamente puntare su produzioni a più alto valore aggiunto, dove il fattore costo del lavoro risulti una variabile non determinante, dove è la qualità e l’innovazione a fare la differenza. Alla luce di questa premessa possiamo affermare che nei paesi avanzati è un suicidio pensare che il lavoratore possa essere pagato rinunciando al suo pensiero.

1 Lo sviluppo delle teorie dell'organizzazione.

L'industrializzazione nel nostro paese si sviluppa solo successivamente alla realizzazione dell'unità nazionale e con l'industrializzazione cresce la miseria delle classi lavoratrici, si modifica l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro ed i rischi per la salute dei lavoratori in esso presenti: con il crescente sviluppo della meccanizzazione aumenta il numero degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.

Tra gli elementi che maggiormente hanno caratterizzato gli albori della civiltà industriale possiamo indicare l'energia della macchina a vapore, e la sostituzione dello strumento artigianale con la macchina utensile.

Gli antichi mestieri unitari avevano subito un primo colpo con la manifattura, la quale aveva dato avvio all'inevitabile degradazione dell'abilità professionale: per gli ex artigiani ciò voleva dire il venir meno del senso di creatività nell'attività di lavoro; ... Sussisteva tuttavia un certo apprendistato. Non era più l'apprendistato formativo integrale dell'artigianato classico; l'apprendista non viveva più con il maestro di bottega, esempio di abilità tecnica, ma anche di moralità e di vita. Era tuttavia una qualificazione tecnica che dava all'ex-contadino una nuova, importante base di identificazione sociale e di prestigio.¹

Nascono le prime associazioni di lavoratori: i tipografi, i sigarai, i tessitori che attuano una transizione dalle prime società di mutuo soccorso alla costituzione di coalizioni operaie.

In Italia, in una situazione in cui, dato il ritardato sviluppo industriale in senso moderno, anche l'organizzazione del movimento operaio parte in ritardo, troviamo i tipografi in prima fila nella difficile transizione dalle generiche società di mutuo soccorso alla costituzione di coalizioni operaie decise a opporre chiara e sistematica resistenza alla controparte padronale ... per avere il

¹ Franco Ferrarotti, Sociologia del lavoro, Editrice Elia – Roma 1974.

*primo esempio di un'associazione permanente, di resistenza sindacale dobbiamo attendere l'iniziativa di quell'élite operaia che si raccoglie nella federazione del libro ... il 7 maggio 1848 quaranta operai costituiscono a Torino la Società dei compositori Tipografici.*²

Il 1891 è l'anno di fondazione del Partito Socialista dei Lavoratori Italiani che negli anni successivi inizierà a diffondere le Camere del Lavoro, nelle principali città italiane; è anche l'anno dell'enciclica [Reverum Novarum](#) con la quale Leone XIII fisserà la posizione dei cattolici nei confronti della *questione* sociale.

Sulla spinta dei lavoratori che si organizzano, la diffusione delle idee anarchiche e socialiste, e il nascente sindacalismo cattolico, si avvia una dialettica tra capitale e lavoro che inizierà a produrre norme di salvaguardia del lavoro.

2 L'organizzazione scientifica del lavoro.

A cavallo tra il XIX e il XX secolo le conquiste tecnologiche consentirono ritmi produttivi più veloci e più rapidi e resero possibile la sostituzione di operai dotati di alta specializzazione professionale con operai comuni di più facile reperimento. Le macchine universali flessibili, che possono essere usate per tutta una gamma di lavorazioni (i torni, le frese, le alesatrici, i trapani) vengono sostituite con macchine specializzate nella produzione di un solo particolare, tali da richiedere all'operaio pochi gesti, sempre gli stessi: la qualificazione tecnica scompare, non c'è più bisogno di conoscere la macchina, altri la metteranno a punto, altri ancora la ripareranno nel caso di guasti o disfunzioni³.

Il progressivo diffondersi della produzione su larga scala accompagnò di pari passo la crescita dimensionale dei complessi industriali. Il nascente gigantismo industriale, se rispondeva

² Franco Ferrarotti, op. cit.

³ Franco Ferrarotti, op. cit.

all'esigenza di una produzione sempre più di massa, poneva d'altra parte problemi organizzativi nuovi, che furono affrontati e provvisoriamente risolti attraverso le forme organizzative introdotte nel novecento con il Taylorismo e il Fordismo. Ridotto alla sua essenza il modello organizzativo tayloristico è stato *la proposta di un baratto: da un lato si offre un benessere materiale raggiunto con il consumo di massa di beni materiali la cui utilità non viene nemmeno posta in dubbio, e dall'altro si richiede la più completa subordinazione ad una struttura produttiva autoritaria, legittimata dalla sua efficienza.*⁴

Al nuovo operaio industriale si chiede di rinunciare alla propria soggettività per accettare di essere un ingranaggio di una macchina organizzativa le cui modalità di funzionamento vengono decise da altri senza che egli possa partecipare in alcun modo.

3 Le teorie motivazionali

La parcellizzazione delle mansioni, la misurazione dei tempi, la catena di montaggio che avevano risolto i problemi dell'industria americana nei primi decenni del novecento, finiscono per creare problemi nuovi, di alienazione, monotonia e disaffezione al lavoro che si cercherà di risolvere attraverso nuovi filoni di studio. Già dagli anni '20 gli studi sul lavoro iniziarono a prendere in considerazione il "fattore umano": nel 1929 Wyatt e Fraser pubblicarono uno studio sugli effetti della monotonia, autori come Roethlisberger, Dikson, Elton Mayo contribuirono ad indagare sui fattori formali e informali del rendimento operaio, dando il via alla scuola delle Relazioni Umane con le quali si cercherà di correggere i problemi creati dallo scientific management. Scrive Adriano Olivetti *"quando studiavo problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a*

⁴ G. Bonazzi, *Dentro e fuori della fabbrica*, Franco Angeli, 1986.

*un trapano o a una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù.*⁵”

Saranno le teorie motivazionali, il job Enrichement, gli studi sul “management partecipativo” di Likert a mettere definitivamente in crisi il modello tayloristico, con i nuovi modelli organizzativi emersi negli anni '60.

Tra le cause che hanno messo definitivamente in crisi l'organizzazione tayloristica se ne possono indicare almeno tre:

- l'aumentata variabilità della gamma dei prodotti, unitamente alla minore vita commerciale degli stessi (in altri termini la maggiore turbolenza del mercato che impone una flessibilità prima sconosciuta nei programmi produttivi);

- l'aumentato tasso di obsolescenza delle tecnologie produttive, unitamente alla comparsa sistematica dell'elettronica come strumento di elaborazione e controllo delle informazioni inerenti a tutte le fasi di attività aziendale ... La conseguente ridefinizione di molte mansioni esecutive (sia operaie che impiegatizie), dato che il momento di controllo e di gestione delle informazioni tende ad acquistare un'importanza crescente rispetto al momento strettamente produttivo del lavoro umano;

- il crescente rifiuto della manodopera esecutiva ai lavori parcellizzati e ripetitivi.” Rifiuto, provocato dalla crescita culturale e politico-sindacale dei lavoratori.⁶

Proprio il rifiuto dei lavoratori di continuare ad adempiere al patto che li vorrebbe completamente subordinati ad una struttura produttiva autoritaria, in cambio di un ormai conquistato benessere materiale e del consumo di massa di beni materiali; che si esprimerà attraverso l'assenteismo, l'aumento di errori che incidono sulla qualità della produzione, quando non in aperta rivolta, porrà

⁵ A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.

⁶ G. Bonazzi, *Op.cit.*

l'attenzione dei ricercatori su nuove forme di organizzazione del lavoro.

Il più conosciuto tra gli studiosi che hanno affrontato il problema di riconciliare l'uomo e la macchina è forse Abraham Maslow che nel 1954 pubblica "Motivazione e personalità" dove espone la sua teoria dei bisogni secondo la quale il comportamento delle persone tende alla soddisfazione di bisogni che vengono ordinati secondo una precisa gerarchia:

- alla base della sua piramide si trovano i bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata (respirare, bere, mangiare, riposare, muoversi);

- una volta soddisfatti i bisogni fisiologici emergeranno bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva, relativi alla sopravvivenza a lungo termine (libertà da pericoli, minacce e privazioni provocati da danni fisici, difficoltà economiche, malattia);

- ad un livello superiore troviamo il bisogno di amore e di appartenenza, cioè identificazione con il gruppo o l'azienda, e di un ambiente socievole e gradevole (relazioni affettive, accettazione da parte dei pari, riconoscimento come membro del gruppo, stare insieme);

- quindi emergerà il bisogno di stima e autostima (riconoscimento da parte degli altri e rispetto di sé);

- in cima alla piramide troviamo il bisogno di autorealizzazione.

Questa teoria spiega perché l'organizzazione tayloristica aveva avuto successo con le masse di diseredati che arrivavano nell'America dei primi decenni del '900 alla ricerca di una nuova vita, ed era entrata in crisi quando quegli stessi operai avevano finito per raggiungere una sicurezza economica, avevano soddisfatto i primi due gradini della piramide dei bisogni, ed ora volevano appagare il bisogno di appartenenza, di identificazione con il gruppo di lavoro con la propria azienda, volevano un ambiente di lavoro socievole e gradevole.



Fig. 1 – La piramide dei bisogni di Maslow

(da http://it.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

Herzberg nel 1959 approfondendo gli studi sulla motivazione ci dice che esistono due ordini di fattori che determinano l'insoddisfazione o la soddisfazione del lavoratore:

- I fattori igienici che se pure soddisfatti non motivano, ma che se non trovano soddisfazione producono malcontento ed insoddisfazione; fanno parte di questo ordine di fattori le condizioni di lavoro come orario, riposo settimanale e stipendio; le relazioni con i superiori, con i pari ed i subordinati; lo status; la sicurezza del lavoro e gli effetti che produce sulla propria vita personale.

- I fattori motivanti che appagano dei bisogni superiori e portano la persona ad una maggiore produttività; appartengono a questo ordine di fattori riconoscimento, responsabilità, crescita professionale, risultati ottenuti, lavoro in sé, avanzamento nella carriera.

Possiamo identificare I fattori motivanti di Herzeberg con la parte alta della piramide di Maslow.

Nel 1960 Douglas Mc Gregor pubblica “Il lato umano delle imprese” dove si afferma che il comportamento del dirigente si modifica in relazione alla concezione che egli ha dell'uomo:

- Secondo la Teoria X l'uomo non ama lavorare ed è di natura indolente, pigro, portato a fare il meno possibile. Il dirigente che ha questa visione realizzerà una leadership caratterizzata dall'autorità, dalla supervisione diretta, dal ricorso a punizioni, perché solo in questo modo possono essere raggiunti gli obiettivi dell'organizzazione.

- Secondo la Teoria Y, al contrario, le persone amano lavorare, in quanto la soddisfazione sul lavoro è un valore importante, sono in grado di autogestirsi ed autodirigersi, sono responsabili ed attivi. Il dirigente che ha questa visione ricorrerà alla delega, eserciterà una supervisione generale e ricorrerà ad incentivi positivi, elogi e riconoscimenti.

Il fatto che il lavoratore si comporti come delineato dalla teoria X, piuttosto che dalla teoria Y, secondo Douglas Mc Gregor, dipende dalla possibilità di soddisfare i propri bisogni: se non riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine inferiore (bisogni fisiologici e di sicurezza di Maslow, fattori igienici di Herzberg) tenderà a comportarsi come descritto dalla teoria X, mentre se riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine superiore (bisogni di appartenenza, stima ed autorealizzazione di Maslow, e fattori motivanti di Herzberg) si comporterà come descritto dalla teoria Y. *Nella teoria esposta la definizione degli obiettivi è una delle componenti più strategiche e allo stesso tempo più delicate dell'attività manageriale.*⁷

⁷ D. Barbagallo, *Analisi dei processi di motivazione nella gestione delle risorse umane*, su <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-ruolo-del-manager>

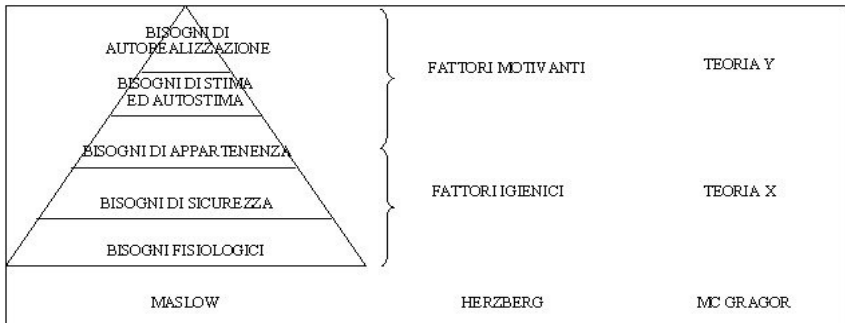


Fig. 2 – Corrispondenza tra le teorie motivazionali.

Questo filone di studi ha fornito un sistema di norme a supporto di un modello gestionale che ha avuto un notevole seguito, la “Direzione per Obiettivi” le cui principali finalità sono:

- avere una struttura gerarchica che sappia creare nel personale maggiore partecipazione e coinvolgimento, per affrontare al meglio la turbolenza del mercato;
- *orientare il personale dell’azienda verso una “interiorizzazione” degli obiettivi di crescita dell’azienda;*
- *definire con chiarezza cosa l’impresa si aspetta dal personale esecutivo al fine di focalizzare ed integrare al meglio gli obiettivi e fornire una metodologia efficace per misurare il contributo dei lavoratori e favorirne lo sviluppo professionale ed umano.*

La Direzione per Obiettivi si propone il raggiungimento di tali obiettivi tramite l’attuazione di alcune fasi fondamentali:

- *la definizione degli obiettivi: i responsabili delle unità operative ed i loro collaboratori devono incontrarsi periodicamente con la finalità di “negoziare” gli obiettivi*

di ognuno e, successivamente, di verificarne il raggiungimento;

– la valutazione dei risultati intermedi e dei risultati finali.⁸

E' del 1961 l'uscita de "Nuovi modelli di direzione aziendale" di Rensis Likert, dove si osserva *che in molte aziende le direzioni si discostano dai principi autoritari del management tradizionale e adottano un nuovo stile direttivo, basato su una più aperta e democratica partecipazione dei dipendenti. Questo nuovo stile si associa generalmente a livelli di rendimento sensibilmente superiori. Così appare che il rendimento è tanto maggiore quanto:*

- minore è la pressione esercitata dall'alto per ottenerlo;*
- il controllo gerarchico è più distaccato;*
- le reazioni in caso di errori non sono punitive ma orientate ad una comprensione "amichevole" dei motivi dell'errore.*

Likert si fa fautore dei "gruppi di lavoro", presenta quattro modelli generali di management che definisce:

- autoritario-sfruttatorio,*
- autoritario-benevolo (o paternalistico),*
- consultivo,*
- partecipativo di gruppo.*

Il problema generale che si dovrebbe porre in qualsiasi impresa, egli sostiene, è quindi quello di un progressivo passaggio verso il modello partecipativo.⁹

Il passaggio progressivo dal modello autoritario-sfruttatorio a quello partecipativo realizza nell'organizzazione una progressiva democratizzazione, un più vasto coinvolgimento dei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione. Likert opera una distinzione fondamentale tra il modello consultivo e il modello partecipativo:

⁸ A. Palumbo, *La direzione per obiettivi*, su <http://www.italiamanager.it/?p=209>

⁹ G. Bonazzi, *Op.cit.*

- nel modello consultivo il manager incoraggia i suoi subordinati a proporre idee e possibili soluzioni ai problemi ma si riserva di adottare le decisioni di maggior rilievo;

- mentre il modello partecipativo è caratterizzato da un ampio ricorso alla delega delle decisioni, il manager conserva, in questo caso, un ruolo di coordinamento e supervisione.

Il contesto sociale nel quale si sviluppano gli studi di Likert è caratterizzato dalla richiesta degli individui di avere un maggior peso nella società e nel lavoro, dalla crescita delle loro aspettative professionali/lavorative, sono meno disposti ad essere etero diretti, a sottostare a controlli e pressioni immotivate; i giovani cominciano ad assumere un ruolo partecipativo nella comunità, aumenta la scolarizzazione.¹⁰

4 L'esperienza Italiana di Adriano Olivetti

Nel nostro paese, Adriano Olivetti aveva realizzato uno straordinario laboratorio di organizzazione, costruito in sistema capace di coinvolgere l'intera comunità sociale circostante la fabbrica: già a partire dagli anni '30, e soprattutto dopo la parentesi della seconda guerra mondiale, l'Olivetti aveva avviato la costituzione di un fondo sociale integrativo per i suoi lavoratori; un servizio di assistenza sanitaria; l'asilo nido e le colonie estive per i figli dei dipendenti; il riconoscimento di un periodo di nove mesi di conservazione del posto di lavoro, retribuito, per le dipendenti in maternità; la costruzione di edifici moderni di abitazione per operai ed impiegati; una rete di comunicazioni automobilistiche per coloro che risiedevano fuori di Ivrea; l'organizzazione di scuole tecniche e professionali per l'educazione dei figli dei lavoratori; biblioteche per

¹⁰ G. Scarpitti Brocchieri, *Il Buon capo – Venti anni di ricerche e interventi di R. Likert sugli stili di leadership*, in D.De Masi e A. Bonzanini (a cura di), *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1984.

sviluppare la cultura nella comunità. Tutte queste iniziative dovevano, per Adriano Olivetti, contribuire a dare consapevolezza dei fini del proprio lavoro.

Scrivendo Adriano Olivetti “... abbiamo cercato strumenti creativi di mediazione che nel mondo dell'uomo che lavora portassero oltre gli schemi inoperanti della lotta di classe e di un generico solidarismo: e li abbiamo trovati nella cultura e nella Comunità. ... Attraverso l'ideale e il concreto cammino della comunità, creando un intreccio di vincoli tra la fabbrica e il Canavese, abbiamo ravvicinato l'uomo al suo destino e la fatica al suo premio: un progresso visibile, una partecipazione non astratta ma consapevole. E' così che la fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata a operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende”¹¹.

E in uno dei suoi discorsi puntualizza questo suo concetto “... una fabbrica può perdere la sua umanità, che è fatta di conoscenza e di comprensione. Ma perché questa comprensione abbia un vero valore, deve essere reciproca, e affinché questo accada, voi (parlando agli operai) dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché va. E' quello che in termini sociologici si potrebbe chiamare dare consapevolezza di fini al lavoro”¹².

Nei discorsi dell'ing. Adriano troviamo riferimenti a concetti come la “comune partecipazione alla vita della fabbrica, di finalità materiali e morali del lavoro, di impresa che crede nell'uomo e nelle sue possibilità di elevazione e di riscatto”¹³.

Dopo l'esperienza della seconda guerra mondiale Adriano Olivetti riorganizza la fabbrica avendo in mente un modello di comunità che

¹¹ A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.

¹² A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.

¹³ A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2013.

vuol superare sia il modello capitalista che il modello socialista, in una visione cristiano libertaria capace di sviluppare le forze spirituali (Verità, Giustizia, Bellezza, Amore) all'interno della comunità. La comunità cui pensa Olivetti è governata da una élite di “*alta e differenziata*” cultura che abbia assimilato profondamente i problemi della comunità; una comunità di dimensioni ne troppo grandi ne troppo piccole (la città-stato della Grecia antica). Sia lo sviluppo della tecnica che la cultura conducono secondo Adriano Olivetti verso un modello federale di piccole città.

Per comprendere perché i ricavi della Olivetti, non si trasformassero “in larghi dividendi per gli azionisti, né in compensi per i massimi dirigenti... né in spericolate operazioni finanziarie” ma diventavano “alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, nonché servizi sociali senza paragoni”¹⁴, occorre rifarsi al concetto di risarcimento: “i lavoratori traggono indubbiamente un vantaggio dall'impresa che fornisce loro i mezzi di produzione. Da questi derivano i salari che poi si trasformano in pane, vino e casa ... in questo senso essi sono in debito con l'impresa. Per un altro verso, l'impresa contrae un debito reciproco con i lavoratori a causa della fatica che richiede loro, delle capacità professionali che sfrutta, degli oneri che a causa dei suoi tempi e modi di produrre scarica sulla famiglia. Pertanto essi maturano il diritto ad essere risarciti in diverse forme, non solo economiche. Le condizioni di lavoro che la sua fabbrica offriva ... erano un modo per risarcire i lavoratori per tutto quanto loro davano ad essa”¹⁵.

Non è arduo annoverare Adriano Olivetti tra i socialisti utopisti, egli in fondo vuole indicare un modello di organizzazione capace di sostituire al principio dell'individualismo quello dell'interesse collettivo, con l'obiettivo di realizzare la *riforma sociale* senza rivoluzione.

¹⁴ L. Gallino, su Adriano Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2013.

¹⁵ L. Gallino, *Op. cit.*

5 Taiichi Ohno e la lean production

L'ing. Taiichi Ohno¹⁶, avendo studiato e analizzato in modo maniacale il sistema di produzione di massa della Ford, comprese che in quel metodo vi era troppo “muda” ovvero spreco di: fatica fisica, forza lavoro, materiali, spazio e soprattutto di tempo. La linea di assemblaggio di stampo fordista, infatti, non doveva fermarsi mai e questo ritmo frenetico e stressante faceva sì che i difetti erano sempre ignorati. Una linea di montaggio sempre in movimento, quindi, favoriva errori all'infinito; in questo modo, infatti, un pezzo difettoso era installato in modo improprio senza che nessuno potesse intervenire. L'eventuale riparazione sarebbe avvenuta dopo quella fase, in un altro luogo, con altre risorse che avrebbero effettuato altro lavoro di rettifica. La causa dell'errore, quindi, era scoperta solo alla fine della linea di assemblaggio e prima di individuare l'inconveniente sarebbe stato costruito un numero ingente di veicoli difettosi.

Ohno decise di “interrompere questa stressante consuetudine e questo immobilismo” apportando un'innovazione nel sistema di analisi e valutazione dei processi lavorativi. Iniziò concentrandosi sull'analisi delle attività degli operai della linea di assemblaggio eliminando la figura del “Capo Reparto” (che aveva solo funzioni di controllo) e raggruppando, invece, gli operai in squadre omogenee nominando un “Capo Squadra” che, di fatto, era un operaio che aveva anche il compito di coordinare il gruppo e, se necessario, all'occorrenza poteva sostituire nel lavoro i suoi colleghi. Alla squadra fu affidato il compito di effettuare piccole riparazioni, pulire l'area, controllare la qualità del processo. Successivamente, chiese alla Squadra di formulare suggerimenti su come migliorare il sistema di assemblaggio formandoli al saper rintracciare sistematicamente la causa ultima di ogni errore e il perché è accaduto. Dotò la linea di montaggio di alcune corde (oggi ci sono bottoni rossi) le quali, se azionate offrivano la discrezionalità, ad ogni singolo operaio, di bloccare la linea di assemblaggio. Dopo di

¹⁶ T. Ohno, *The Toyota Production System Tokio*, Daimont 1978

che l'intera squadra sarebbe intervenuta per risolvere l'inconveniente segnalato.

Ohno era convinto che la soluzione di un problema era la parte più importante di qualsiasi lavoro; intuì che la capacità di identificare il problema e il saper individuare la causa ultima del proprio lavoro, motivava ogni operaio a trovare soluzioni in modo che l'errore non accadesse mai più. Questo metodo di partecipazione armonica dalla linea di assemblaggio, fu esteso anche agli altri reparti dell'azienda fino ad arrivare a coinvolgere i fornitori esterni. Il fine era sempre lo stesso: ridurre lo spreco per abbassare i costi e migliorare la qualità globale. Ohno, quindi, non istituì solo il lavoro a squadre, sviluppò un sistema integrato per individuare e rintracciare i difetti analizzando l'origine e la causa di ogni errore e/o problema. Era convinto, infatti, che fosse fondamentale trasferire un numero elevato di mansioni e di responsabilità ai lavoratori della linea.

Dopo la produzione artigianale e la produzione di massa, la produzione snella ha rappresentato un terzo modo di produrre che può essere definito come la sintesi positiva della somma delle caratteristiche favorevoli dei due metodi di produzione precedenti: un felice connubio tra la qualità artigianale e i bassi costi della produzione di massa con l'obiettivo di tendere a zero difetti, che si sviluppa attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di chi vi lavora. Un modo di organizzare il lavoro più attento, più coinvolgente rispetto all'intercambiabilità e all'impersonalità della forza lavoro e la meccanicità del processo produttivo tradizionale, un modo che vuole esaltare la creatività e l'impegno di gruppo nei confronti dell'impresa.

Ohno ha iniziato il suo studio partendo dall'analisi dettagliata di un preciso processo produttivo mettendo le persone al centro e avendo però sempre ben presente il senso e la logica del lavoro che dovevano svolgere. Con questo metodo, riesce a usare meno di tutto: meno forza lavoro, meno tempo per sviluppare nuovi prodotti, meno stock, meno superfici di stabilimento. Il suo metodo, tuttavia, non si limita ad abbattere i costi; ottiene livelli di profitto analoghi a quelli

della produzione di massa con volumi totali di produzione inferiori rispetto a quest'ultima. In realtà si ottengono anche prodotti migliori, perché il numero di difetti che caratterizzano la produzione di massa si riduce di almeno due terzi; per cui si hanno: meno costi di produzione, meno difetti, meno volumi con profitti analoghi se non superiori.

I vantaggi di questo nuovo modo di organizzare il lavoro si ottengono mediante una sinergia invisibile e non misurabile e risultano essere decisamente maggiori di quelli che si ottengono semplicemente distribuendo le spese fisse su una produzione più vasta e spesso superflua e quindi inutile, proprio per il fatto di non essere solo quantitativa ma di estendersi ad aspetti non quantificabili dalla mera analisi economica e finanziaria.¹⁷

6 La partecipazione dei lavoratori nell'analisi e progettazione ergonomica: Ivar Oddone e Gastone Marri.

Qualsiasi discorso in quest'ambito, che riguardi il nostro Paese, non può che prendere avvio, in premessa, dall'art.2087 del R.D. 16 marzo 1942, n. 262 (Codice Civile), approvato in pieno conflitto mondiale, il quale afferma “l’imprenditore è tenuto ad adottare nell’esercizio dell’impresa le misure che secondo la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”. Con questa norma il datore di lavoro diventa il responsabile dell’incolumità fisica e della personalità morale del lavoratore; una norma con un forte grado di effettività dal punto di vista individuale-risarcitorio per il tipo di responsabilità di natura quasi oggettiva che pone in capo al datore di lavoro, che non riesce però a valorizzare adeguatamente la sua intrinseca funzione prevenzionale, lasciata esclusivamente alla “buona volontà” dello stesso datore di lavoro,

¹⁷ Il paragrafo dedicato alla lean production è estratto da M.Immordino, *La lezione insuperata di Taiichi Ohno*, su Paolo Gentile, *Ergonomia della manutenzione*, Palimpsesto, 2013.

visto che ai lavoratori non riconosce alcun vero ruolo “pro-attivo” rispetto alla tutela da assicurare, considerandoli soltanto come “soggetti protetti”¹⁸.

Negli ultimi 50 anni la contrattazione collettiva nazionale ha conosciuto due diversi modelli di organizzazione.

Il primo dei due modelli (che possiamo definire collaborativo) realizza forme e strumenti di rappresentanza degli interessi collettivi alla tutela della salute e della sicurezza già a partire dalla fine degli anni cinquanta, attraverso l’istituzione in azienda dei c.d. “**comitati paritetici**”, condizionati almeno originariamente dall’influenza dominante del datore di lavoro, con compiti molto limitati di collaborazione con la direzione aziendale per migliorare la sicurezza del lavoro nello stabilimento e l’efficienza complessiva delle attività di prevenzione. Meritevole di segnalazione è anche la costituzione di commissioni paritetiche territoriali, con possibilità di proporre provvedimenti idonei per la salvaguardia della salute e dell’integrità fisica dei lavoratori attraverso l’eliminazione delle conseguenze più nocive delle lavorazioni. A metà degli anni '60 questo modello arriverà a generalizzare l’istituzione dei comitati paritetici aziendali.

In quegli anni inizieranno tuttavia ad accreditarsi anche le c.d. “commissioni ambiente” (in seguito attratte nell’orbita dei consigli di fabbrica) composte unilateralmente da lavoratori, alle quali la contrattazione collettiva attribuirà importanti diritti di indagine nei luoghi di lavoro e innovativi strumenti di controllo della nocività delle attività lavorative.¹⁹

Le commissioni ambiente indicheranno linee guida per l’azione sindacale, molto diverse da quelle del passato e da quelle di altri paesi europei come, per fare degli esempi, quelle del rifiuto della monetizzazione della salute, della non delega, del ruolo centrale del

¹⁸ Luciano Angelini, Discipline vecchie e nuove in tema di rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza, I WORKING PAPERS DI OLYMPUS n.20/2013

¹⁹ Luciano Angelini, op.cit.

gruppo omogeneo dei lavoratori nell'analisi e validazione dell'ambiente, linee guida che hanno diretto l'azione sindacale in materia durante tutti gli anni '70'.²⁰

Quelle esperienze (rappresentano un secondo modello di contrattazione collettiva nazionale dell'ambiente di lavoro che definiremo *partecipativo/conflittuale*) sono state al centro di una stagione di lotte e crescita del movimento dei lavoratori, iniziata con la conquista dello statuto dei diritti dei lavoratori e terminata con l'estensione del Servizio Sanitario Nazionale a tutti i cittadini Italiani. Una stagione iniziata negli anni '60 e conclusasi negli anni '80 del secolo appena trascorso, un periodo in cui si è consumata "l'utopia" dei consigli di fabbrica, della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda, della riappropriazione del proprio lavoro.

La L.300/1970 (Statuto dei diritti dei lavoratori), interviene con una innovazione fondamentale, all'art. 9 dispone che i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica.

La norma, come ci ricorda Luciano Angelini, *individua sia il titolare (non meglio definite "rappresentanze", purché costituite ad iniziativa dei lavoratori) sia gli ambiti d'azione dei diritti collettivi (funzioni di controllo e di proposta) che tali rappresentanze sono abilitate ad esercitare.*

In Italia, tra i lavoratori *"dal 1968 in poi si avverte un salto di qualità: la contestazione, lo spontaneismo, la soggettività operaia sfidano il sindacato costringendolo ad uscire dall'arco tradizionale delle sue rivendicazioni e a rifiutare qualsiasi schema predeterminato.*

²⁰Renzo Raimondi in D.De Masi, F.O. Buratto, A. Cascioli, G. De Santis, R.Raimondi, F. Vacirca, A.M. Ventrella - Il lavoratore post-industriale, Franco Angeli 1985

*Il sindacato come organizzazione è in crisi, il centro confederale è superato dalle iniziative prese direttamente nelle aziende, si cerca un rapporto dinamico e costante con il maggior numero possibile di lavoratori, anche con i non iscritti. Nascono così nuovi strumenti rappresentativi: i delegati (di reparto, di linea, di squadra, di cottimo ecc.), le assemblee di fabbrica, i consigli di fabbrica, di zona, di quartiere.*²¹

Nel frattempo Ivar Oddone e Gastone Marri, che insieme a un gruppo di operai della 5.a Lega di Mirafiori recuperano, nella dispensa “Ambiente di lavoro”, l’esperienza delle lotte operaie degli anni ‘60, formalizzano un modello di intervento sindacale sull’ambiente di lavoro, basato sulla partecipazione dei lavoratori²²: la dispensa è un vero e proprio manuale per i delegati dei consigli di fabbrica per tutti gli anni ‘70 e i primi anni ottanta, tradotta in molte lingue ed ancora oggi attuale.

La “dispensa” è figlia dello spirito degli anni ‘60, “*i lavoratori sentono che qualcosa sta cambiando, non solo in conseguenza del ripensamento e della rifondazione dei rapporti con i vertici confederali, ma anche perché scorgono in questi mutati rapporti la possibilità di incidere concretamente, nei luoghi di lavoro, tramite nuovi elementi di democrazia diretta, su tutti gli aspetti disumanizzanti dell’organizzazione scientifica del lavoro. Tempi, ritmi, cottimi, nocività degli ambienti, organici, zone salariali ed altri problemi vengono riproposti da un diverso punto prospettico: chi parla non è una organizzazione più o meno funzionale alla logica di un sistema basato sulla competitività, ma sono gli stessi*

²¹ A. Bonzanini, *Il movimento sindacale in Italia temi e momenti*, Editrice Elia, Roma, 1974.

²² I. Oddone e G. Marri, *Ambiente di lavoro*, dispensa FLM (la federazione unitaria dei tre sindacati dei metalmeccanici Fim, Fiom e Uilm), 1971 (La prima edizione della dispensa è del 1969 pubblicata dalla FIOM) su <http://www.rs-ergonomia.com/partecipazione/>

*lavoratori riuniti in piccoli gruppi omogenei (linea, squadra, reparto) “.*²³

La dispensa non nasce quindi da una élite intellettuale, ma dall'esperienza del “gruppo operaio” ed in questo troviamo una fondamentale innovazione metodologica.

Ivar Oddone e Gastone Marri si erano fatti portatori di una concezione dell'ergonomia che contesta la “tendenza padronale” ad utilizzarla in senso “correttivo”, che la voleva attenta a modificare strumenti, utensili, ed arredi, per renderli più funzionali, senza modificare sostanzialmente il rapporto tra il lavoratore e il suo ambiente di lavoro. Il limite di questa visione “correttiva” dell'ergonomia è rappresentato dalla progettazione dei processi ad opera di tecnici ed “esperti” (psicologi, sociologi, medici del lavoro, ecc.) con l'obiettivo di eliminare l'utilizzo di forza-lavoro non necessaria alla produttività. Gli effetti sull'uomo di questa impostazione è un continuo ed ulteriore aumento di importanza del quarto gruppo di fattori di rischio (effetti stancanti) in cambio di una minore fatica fisica.

Oddone e Marri vogliono un ambiente di lavoro dove sia assente ogni fattore nocivo e siano soddisfatte le esigenze dell'uomo. Alternativa che prevede la socializzazione e l'utilizzazione da parte del lavoratore, delle scoperte scientifiche (dalla psicologia, alla sociologia, alla medicina del lavoro). La socializzazione delle conquiste scientifiche diventa possibile solo se il lavoratore viene coinvolto, ascoltato e diventa protagonista di una propria ricerca nella costruzione dell'ambiente di lavoro, da confrontare ed eventualmente contrapporre a quella dei “tecnici”: cambiare l'ambiente di lavoro è possibile.

Senza la partecipazione dei lavoratori nella costruzione del proprio ambiente di lavoro l'obiettivo finale dell'ergonomia sarebbe rappresentato, nella migliore delle ipotesi, dalla “stalla modello”.²⁴

²³ A. Bonzanini, *Op.cit.*

La metodologia proposta da Oddone e Marri, si basa su una valutazione del rischio realizzata dal gruppo omogeneo di lavoratori formato al riconoscimento dei 4 gruppi di fattori di rischio presenti negli ambienti di lavoro:

- **I gruppo** (fattori presenti anche negli ambienti di vita) possono misurarsi con mezzi oggettivi ed esiste per essi una fascia ottimale di valori nella quale l'uomo trova la sua condizione di benessere, fanno parte di questo gruppo temperatura, illuminazione, rumore, umidità, ventilazione;

- **II gruppo** (fattori caratteristici dell'ambiente di lavoro) possono misurarsi con mezzi oggettivi ed i valori di esposizione debbono tendere a zero, fanno parte di questo gruppo polveri, gas, vapori, fumi, radiazioni ionizzanti (raggi X, isotopi, ecc.), vibrazioni;

- **III gruppo** (fatica fisica);

- **IV gruppo** (fattori psico-sociali–effetti stancanti: monotonia, ritmi eccessivi, saturazione dei tempi, ripetitività, ansia, responsabilità).

Oddone e Marri si pongono il problema che il loro modello debba essere semplice ed utilizzabile da qualunque lavoratore a prescindere dalla sua scolarità; ma contemporaneamente deve soddisfare esigenze di scientificità: “si deve arrivare a generalizzare un modello di analisi comune, in grado di utilizzare un linguaggio uguale per tutti i lavoratori, che permetta di confrontare esperienze diverse tra lavoratori di aziende diverse e di generalizzare situazioni e soluzioni”.

Il gruppo omogeneo, affiancando l'equipe dei tecnici, deve partecipare attivamente con gli strumenti della "validazione consensuale" e della "non delega", alla soluzione dei problemi di nocività ambientale, deve poter contrattare la scelta dei modi di produzione, l'organizzazione del lavoro e la tecnologia produttiva.

²⁴Ivar Oddone e Gastone Marri, “L'AMBIENTE DI LAVORO”, dispensa FLM, 1971

Il modello partecipativo/conflittuale proposto da Oddone e Marri permette quindi ai lavoratori, organizzati nel gruppo omogeneo, di raccogliere a partire dalle loro esperienze le percezioni sul loro ambiente di lavoro, operando una diagnosi che consentirà agli stessi lavoratori di esprimersi e confrontarsi con il datore di lavoro e con gli “esperti” eventualmente chiamati ad effettuare la valutazione del rischio ambientale: partecipare alla valutazione e contrattare le proposte di soluzioni ai problemi ambientali su un piano di parità e non subendo un'impostazione calata dall'alto dai “tecnici”. Mettere in condizioni i lavoratori di intervenire nella ricerca di soluzioni ai problemi ambientali, individuati anche attraverso la loro percezione, e partecipare a riprogettare l'organizzazione del lavoro, secondo i bisogni espressi.

Insito nella metodologia proposta un modello di gestione delle informazioni, che possiamo riassumere con l'esigenza di raccogliere diverse tipologie di informazioni:

- informazioni qualitative, quali fattori nocivi alla salute sono presenti nell'ambiente di lavoro (l'osservazione spontanea è il punto di partenza di una azione di ricerca);
- informazioni quantitative, in quali quantità sono presenti i fattori nocivi (l'informazione di natura quantitativa necessita di misurazioni che richiedono l'intervento di tecnici);
- informazioni sugli effetti e sulle possibili modificazioni della salute dei lavoratori (la testimonianza e l'osservazione costante dei disturbi accusati dal gruppo è una misura scientifica che riassume l'esperienza nel tempo di lavoratori esposti alla medesima situazione, un buon medico deve imparare ad utilizzare il gruppo omogeneo, ad affinarne le capacità di segnalare i disturbi, per avere a disposizione uno strumento diagnostico di grande efficacia).

Strumenti fondamentali di raccolta delle informazioni sono:

- il registro dei dati ambientali;
- il registro dei dati biostatistici;

- il libretto di rischio individuale (vi dovranno essere registrati: le mansioni svolte durante l'attività lavorativa, le caratteristiche degli ambienti lavorativi, i tempi di esposizione, i dati relativi alle misurazioni delle sostanze nocive cui si è stati esposti, l'intensità degli altri fattori ambientali, i risultati delle visite preventive e periodiche, i dati clinici, radiologici, di laboratorio e i risultati delle prove funzionali. I dati registrati costituiranno uno strumento per la diagnosi delle malattie professionali);

- il libretto sanitario (dove registrare i disturbi accusati e la loro evoluzione, che se correlati con i dati registrati nel libretto di rischio possono dimostrare l'insorgenza di malattie professionali).

Oddone e Marri introdussero nel dibattito sindacale il concetto della “non delega” intesa come “l’assunzione fino in fondo, da parte dei lavoratori, della responsabilità della propria salute”.²⁵

Il lavoro di Oddone e Marri lascerà un segno nella ricerca ergonomica: la metodologia da loro proposta, per la valutazione dei rischi, permette ai lavoratori organizzati nel gruppo omogeneo di raccogliere, a partire dalle loro esperienze, le percezioni sul loro ambiente di lavoro, operando una diagnosi che consentirà agli stessi lavoratori di esprimersi e confrontarsi con il datore di lavoro e con gli “esperti” eventualmente chiamati ad effettuare la valutazione del rischio ambientale: partecipare alla valutazione e contrattare le proposte di soluzioni ai problemi ambientali su un piano di parità e non subendo un’impostazione calata dall’alto dai “tecnici”. L’impostazione adottata presuppone che i lavoratori assumano su di sé l’onere di avviare e controllare il processo di valutazione e vengano messi in condizioni di esprimere le proprie esperienze e percezioni sull’ambiente di lavoro, proprio questa percezione consentirà una valutazione preliminare del rischio. La filosofia che sottende il procedimento di valutazione si caratterizza per l’elevato grado di coinvolgimento dei soggetti che fanno parte

²⁵ P. Gentile, *La fabbrica e l'accademia, lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma, 2012

dell'ambiente oggetto di valutazione riprendendo e adattando i principi della action research²⁶, autogestita dal gruppo omogeneo di lavoratori che finalmente si emancipa dal ricercatore esterno al gruppo stesso: è dal confronto tra la "fabbrica" e l' "accademia" che deve avviarsi il processo di valutazione dei fattori di rischio presenti nell'ambiente di lavoro. Il passo successivo consisterà nel mettere in condizioni i lavoratori di intervenire nella ricerca di soluzioni ai problemi ambientali, individuati anche attraverso la loro percezione, e partecipare a riprogettare l'organizzazione del lavoro, secondo i bisogni espressi.²⁷

7 L'esperienza dei consigli di fabbrica come modello di organizzazione sindacale.

L'idea di organizzare l'azione sindacale sul modello dei Consigli di fabbrica vivrà una nuova breve intensa stagione negli anni 70-80 del novecento, con caratteri affatto diversi rispetto l'esperienza del biennio rosso.

Nel 1968 le lotte dei lavoratori, si intrecciano con le lotte studentesche, contestano l'organizzazione del lavoro, i contratti, gli orari, le disuguaglianze salariali. Protagonisti di questa nuova stagione sono i comitati di base, strutture spontanee che si affiancano alle commissioni interne. In molte grandi fabbriche si sperimentano nuove forme di rappresentanza, per delega diretta del gruppo omogeneo di reparto e non per sigla sindacale.

²⁶ L'action research o ricerca-intervento si pone come obiettivo primario di modificare una situazione attraverso le conoscenze acquisite mediante la ricerca. Ricerca sociale e ricerca-intervento si differenziano sostanzialmente per la filosofia che sottende il procedimento di ricerca e nel grado di coinvolgimento dei soggetti che fanno parte dell'ambiente di ricerca: una action research è progettata e condotta in modo collettivo.

²⁷ P. Gentile, *La fabbrica e l'accademia, lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma, 2012

All'inizio del 1969 si conclude positivamente un'altra grande vertenza sindacale, che assume un valore emblematico della spinta egualitaria che sale dalle fabbriche: l'abolizione delle "gabbie salariali" (i salari differenziati a seconda dell'area geografica di appartenenza).

Alla Fiat Mirafiori, nelle vertenze di settore che, nella primavera del 1969, hanno preceduto il Contratto Nazionale, si è ottenuto il primo riconoscimento dei delegati ("accordone" del 29 giugno '69). La decisione delle strutture sindacali torinesi FIM, FIOM, UILM e SIDA (sindacato autonomo), fu immediata e netta: eleggere questi rappresentanti, in ogni squadra, su "scheda bianca". Una decisione coraggiosa, rispetto agli orientamenti allora prevalenti nelle organizzazioni nazionali. La scelta doveva superare le manifeste insufficienze delle Commissioni Interne e fu, in quella situazione, una decisione obbligata, sia dalla debolezza del sindacato in una fabbrica di quelle dimensioni, sia dalla enorme pressione esercitata da una partecipazione senza precedenti agli scioperi ed alle manifestazioni.

Arriva l'autunno caldo: i delegati eletti inizialmente coprivano soltanto le linee di montaggio; all'inizio della vertenza contrattuale dei metalmeccanici, nel settembre '69, le organizzazioni sindacali decisero l'elezione dei delegati in tutte le altre squadre dello stabilimento, proprio per la conduzione della lotta per il contratto. Si avvia un durissimo braccio di ferro alla Fiat che esplode con piattaforme rivendicative radicalmente innovative: aumenti salariali uguali per tutti, le 40 ore settimanali, il diritto all'assemblea in fabbrica, il controllo sull'organizzazione del lavoro, la parità normativa fra operai e impiegati, le "150 ore" per il diritto all'istruzione dei lavoratori.

Nello stesso anno la Conferenza unitaria FIM, FIOM, UILM, riunita a Genova per la approvazione della piattaforma contrattuale, di fatto ratificò anche la decisione dei Consigli come struttura di base del sindacato.

Con l'avvento dei CdF è ormai, a portata di mano la ricomposizione della frattura del 1948 e l'unità sindacale organica. Le piattaforme, le lotte, gli accordi si svolgono ovunque in modo unitario, sia a livello nazionale che territoriale. Dai luoghi di lavoro, la spinta in senso unitario è fortissima, favorita anche da un forte ricambio generazionale dei delegati e dei rappresentanti sindacali.

Il 1970 rappresenta un punto di svolta fondamentale: viene ratificata la Legge 300, nota come «Statuto dei lavoratori» che introduce per legge le rappresentanze sindacali aziendali e l'Assemblea dei lavoratori; sancisce un insieme di libertà sindacali dei lavoratori; afferma in termini di diritto la presenza del sindacato in fabbrica e vieta l'attività antisindacale.

L'unità sindacale portò Cgil, Cisl e Uil a fare una scelta più avanzata di quella di nominare i propri rappresentanti nei luoghi di lavoro e le nuove norme legislative furono utilizzate per estendere e consolidare, anche attraverso la contrattazione, le nuove strutture dei consigli di fabbrica, che erano nati sulla base dell'incontro tra la grande partecipazione dei lavoratori alle lotte sindacali di quel periodo e un'elaborazione sindacale che aveva individuato la necessità di una nuova rappresentanza nei luoghi di lavoro, legittimata dai lavoratori.

I consigli erano costituiti dai delegati eletti da tutti i lavoratori su scheda "bianca", nel senso che nella scheda non compariva nessuna proposta nominativa o di lista sindacale: ogni lavoratore poteva essere elettore e eletto, pertanto l'elezione del delegato era formalmente libera da ogni vincolo associativo. Il collegio elettorale era la squadra, il reparto o l'ufficio e risultava eletto chi raccoglieva più voti: il delegato di gruppo omogeneo, così definito poiché rappresentava un gruppo di lavoratori omogenei in termini di condizioni di lavoro, al momento dell'elezione poteva anche non essere iscritto al sindacato. Inoltre poteva essere revocato in qualsiasi momento dal gruppo di lavoratori che lo aveva eletto, se perdeva il consenso degli stessi. La revoca fu applicata in effetti ben poche volte. Ma questa possibilità rappresentava una significativa

deterrenza Questo doveva servire a esercitare uno stretto controllo da parte degli elettori sul delegato eletto, esaltando i valori di partecipazione dei lavoratori alle scelte collettive. Contemporaneamente l'insieme di queste misure garantiva una composizione della rappresentanza complessivamente autonoma dalle scelte delle strutture sindacali.

Si deve considerare che lo Statuto dei diritti dei lavoratori nasceva in un periodo storico in cui divampava una forte contrapposizione polemica tra sindacato e movimento, tra i fautori della direzione sindacale del movimento e quelli che teorizzavano la "spontaneità operaia". In tal senso una delle principali scelte che caratterizzò il sindacato unitario fu di far assumere ai consigli di fabbrica il ruolo di strutture di base del sindacato operando una originale sintesi tra movimento e organizzazione. Il patto federativo stipulato tra Cgil, Cisl e Uil nel 1972 assegnava ai consigli di fabbrica poteri di contrattazione nei luoghi di lavoro, anche se restava relativamente indefinito il rapporto tra le competenze contrattuali del consiglio e quelle delle strutture sindacali esterne. Questa doppia legittimazione dei consigli, "dal basso" e "dall'alto", rappresentava un evidente capovolgimento rispetto alla concezione delle commissioni interne. Il "sindacato dei consigli" rappresentò comunque una grande innovazione dal punto di vista delle pratiche democratiche e delle elaborazioni rivendicative, il sindacato abbandonò definitivamente l'istituto delle commissioni interne e riconobbe i consigli come le proprie strutture di base, in una sorta di rifondazione del proprio insediamento nelle aziende. Contemporaneamente comportava il tentativo di instaurare un minimo di controllo sulle strutture consiliari da parte sindacale, infatti, si deve considerare che una parte considerevole dei militanti sindacali di allora riteneva il consiglio una forma di autorganizzazione della classe operaia e in quanto tale distinto o anche contrapposto alla struttura sindacale. Tali diversità di opinioni sono facilmente riscontrabili dalla lettura di alcuni statuti dei consigli di fabbrica stilati all'inizio degli anni '70: alcuni testi proponevano il modello ricordato di "struttura di base del sindacato", altri invece individuavano nel consiglio una forma di

autorganizzazione dei lavoratori. Si deve aggiungere che la prima formulazione era prevalente. La questione della natura di quella forma di rappresentanza era ulteriormente complicata dal fatto che nello stesso sindacato vi erano diverse teorie su cosa doveva essere il delegato e il consiglio di fabbrica, teorie che spesso erano in accesa polemica reciproca, come dimostrano gli storici contrasti su questo punto tra il sindacato lombardo e quello piemontese proprio sul ruolo del delegato: dal primo inteso come articolazione del sindacato in fabbrica e dall'altro come espressione autonoma della classe operaia in rapporto dialettico con il sindacato.

Per tutti gli anni Settanta e i primi anni Ottanta, con l'unità di Cgil, Cisl e Uil e l'avvento della Flm per la categoria dei metalmeccanici, i problemi di rappresentanza furono superati grazie alla presenza di un'unica sigla sindacale. Quando però, verso la metà degli anni Ottanta si conclude l'esperienza unitaria, viene riavviato il confronto interno alle confederazioni alla ricerca di nuovi modelli di rappresentanza che porteranno allo smantellamento dei Consigli di Fabbrica.²⁸ e all'archiviazione dell'esperienza del modello partecipativo/conflittuale nella contrattazione dell'ambiente di lavoro.

8 La partecipazione nella legislazione sulla sicurezza sul lavoro.

A ben guardare troviamo nel modello di intervento sindacale che abbiamo definito partecipativo/conflittuale, anticipati molti dei temi che a distanza di anni verranno ripresi dal D.Lgs. 626/94 prima e dal D.lgs. 81/08 poi: la centralità della valutazione dei rischi, i bisogni

²⁸ Le notizie relative all'esperienza dei consigli di fabbrica degli anni 70 sono tratte in particolare dal sito <http://www.mirafiori-accordielotte.org/rappresentanza/i-delegati-e-il-consiglio-di-fabbrica/>, cui si rimanda per un eventuale approfondimento; e dalla consultazione dei siti: http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione_CGIL,_CISL,_UIL; <http://www.fiom.cgil.it/rsu/rappresentanza.html>.

di formazione dei lavoratori, la sorveglianza sanitaria, l'organizzazione del servizio di prevenzione e protezione, il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori.

E' del 12 giugno 1989 la direttiva 89/391/CEE (direttiva quadro) che introduce quale elemento chiave il principio di valutazione dei rischi specificandone tra gli elementi principali all'art.11 la "consultazione e partecipazione dei lavoratori". Concetto questo che viene anche riconosciuto come diritto fondamentale nella Carta europea dei diritti fondamentali (art.27 - Diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione nell'ambito dell'impresa).

Il D.Lgs.626 del 19.09.1994 al Capo V "Consultazione e partecipazione dei lavoratori" istituisce il Rappresentante per la sicurezza (Art.18) e tra le attribuzioni del Rappresentante per la sicurezza indica (Art. 19): è consultato preventivamente e tempestivamente in ordine alla valutazione dei rischi, alla individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione. Promuove l'elaborazione, l'individuazione e l'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori.

L'Art.20 è dedicato agli Organismi paritetici, vi leggiamo: A livello territoriale sono costituiti organismi paritetici tra le organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, con funzioni di orientamento e di promozione di iniziative formative nei confronti dei lavoratori.

Proprio sul versante della partecipazione degli RLS si sono verificate difficoltà di applicazione, la FIM CISL scriveva a quasi 10 anni dall'adozione del 626 che il coinvolgimento previsto dei lavoratori e dei loro rappresentanti, nell'ambito di un sistema di partecipazione, consultazione e informazione, è stato spesso considerato un vincolo o un impedimento per le imprese, di cui bisogna liberarsi, è proprio nel campo della partecipazione e consultazione che si riscontrano i maggiori ritardi, il coinvolgimento dei RLS, là dove c'è stato, è stato (tranne lodevoli eccezioni)

considerato, sovente, come una semplice forma di acquisizione del consenso a scelte unilaterali dell'impresa²⁹.

Le norme sulla partecipazione dei lavoratori del 626 sono state recepite nel D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 (testo unico) che dedica la Sezione VII (Consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori) del Titolo I (Principi comuni) al tema, con gli Art.47 (Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza), Art.48 (R.L.S.T.), Art.49 (R.L.S. di sito produttivo), Art.50 (Attribuzioni del R.L.S.), Art.51 (Organismi paritetici), Art.52 (Sostegno alla piccola e media impresa, ai R.L.S.T. e alla pariteticità).

Ci sentiamo di sostenere che la legislazione recente (626/94; 81/2008) vorrebbe operare una sintesi tra i modelli che abbiamo definito collaborativo il primo e partecipativo/confittuale il secondo; realizzando un nuovo modello che definiremo collaborativo/rappresentativo. Il modello nella sua realizzazione pratica risente di una impostazione burocratica che deve riuscire a liberarsi dalla tutela delle parti sociali, e dell'esercito di burocrati cresciuto all'ombra della "rappresentanza dei diritti".

9 Conclusioni

Abbiamo voluto ripercorrere, seppur brevemente, l'esperienza storica della società industriale per dimostrare come i modelli di partecipazione si siano sviluppati, da un lato come aspirazione delle classi lavoratrici a conquistare la propria emancipazione in conflitto con i modelli sociali e produttivi dominanti; dall'altro come acquisizione progressiva della consapevolezza di come questa rappresenti anche un bisogno organizzativo, in grado di aumentare l'efficacia dei modelli organizzativi adottati nelle aziende e nelle società moderne.

²⁹Enzo Giase e Giuseppe Farina, su Prevenire e Tutelare "dalla valutazione di rischi al risarcimento del danno", Strumenti di lavoro per RLS e operatori INAS 2003

Due diversi percorsi spesso alternativi, in conflitto, i bisogni dei lavoratori/cittadini e le necessità delle classi dirigenti che si vanno a ricongiungere in un comune interesse: far crescere la partecipazione. Attenzione la partecipazione è la messa in discussione delle gerarchie e di una quota del potere all'interno dell'organizzazione.

Quando passiamo dalla consultazione alla piena partecipazione, dobbiamo prevedere il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti anche nei processi decisionali.

La partecipazione dei lavoratori alla analisi dei luoghi di lavoro e alla loro progettazione (o riprogettazione) è un semplice processo bidirezionale in cui datori di lavoro e lavoratori/rappresentanti dei lavoratori: si confrontano, prestano ascolto reciproco alle loro preoccupazioni, confidano gli uni negli altri e mostrano un rispetto reciproco, affrontano le questioni in modo tempestivo, considerano l'opinione di tutti, adottano decisioni congiuntamente, ricercano e condividono pareri e informazioni³⁰.

Ma è così pericoloso attenuare le gerarchie in azienda? In altri termini: l'introduzione di strumenti ... che sollecitano un rapporto più orizzontale tra appartenenti a un'Organizzazione indipendentemente dal ruolo, è davvero inconciliabile con la struttura” di organizzazioni anche di grandi dimensioni? Una risposta possiamo darla ricorrendo alla metafora della leggenda di re Artù e i cavalieri della tavola rotonda: “c'erano momenti di grande comunità durante i quali tutti erano chiamati con pari dignità, sottolineata da quella tavola rotonda che non metteva nessuno in una condizione simbolicamente diversa dal suo vicino, a contribuire alla conoscenza condivisa e alla presa di decisioni.

Non si voleva rinunciare alla capacità dei singoli di contribuire alla più grande ricchezza immateriale: il patrimonio di conoscenze della

³⁰La partecipazione dei lavoratori nell'ambito della sicurezza e della salute sul lavoro, guida pratica dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, realizzata per la campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri: Lavoriamo insieme per la prevenzione dei rischi”, 2012.

comunità. Poi nella quotidianità re Artù restava sempre il re e tutti gli altri al loro posto di cavalieri.”³¹.

³¹ M. Stancati, *Quale Comunicazione per la Sanità nell'epoca dei prosumer?*, su <http://gimle.fsm.it/32/4s1/14.pdf>