

Il lavoro competente, retorica e realtà

Giuseppe Della Rocca, Giovanni Passarelli

Sembra oggi ragionevole e utile chiederci se i cambiamenti tecnologici e organizzativi, che indubbiamente vi sono stati sino a partire dagli anni settanta, siano stati accompagnati da un miglioramento della qualità della prestazione di lavoro. Il paradigma dominante, di chi ha teorizzato i diversi modi di organizzare il lavoro, fa perno sulla considerazione che i nuovi sistemi produttivi, quell'insieme cioè di innovazioni tecnologiche e di nuove formule organizzative, possano svilupparsi adeguatamente, e secondo standard di conoscenza e flessibilità richiesti, solo dando luogo a una più elevata qualificazione e a una maggiore autonomia e partecipazione del lavoratore. Tutti ingredienti che, nel loro insieme, contribuiscono a un miglioramento complessivo della competitività dell'impresa sui mercati.

Le tesi e le interpretazioni della realtà produttiva, che hanno dato origine a questo paradigma, che stabilisce una correlazione diretta tra mutamento dell'organizzazione della fabbrica manifatturiera e miglioramento della qualità del lavoro, sono molte. In questa premessa si ricordano le principali, quelle considerate classiche, perché rilevanti nelle ultime decadi del secolo scorso¹.

Innanzitutto il paradigma della produzione snella, da molti individuato come quell'idea che ha condotto a una svolta «epocale» nel modo di organizzare la produzione manifatturiera. Il termine epocale è di Womack, Jones

* Giuseppe Della Rocca è professore associato di Sociologia del lavoro nell'Università della Calabria.

** Giovanni Passarelli è ricercatore di Sociologia dei processi economici e del lavoro nell'Università della Calabria.

¹ Si fa riferimento, in questo articolo, a quell'ambito di studi che hanno considerato il «saper fare» e non l'ambito, oggi molto importante in tempi di crisi economica, che riguarda «il rapporto di impiego, la flessibilità e la precarietà del lavoro». Attenti a tale limite, si ritiene tuttavia opportuno insistere sul «saper fare» per sottolineare comunque l'importanza che ha la dimensione cognitiva e qualitativa del lavoro, anche in una prospettiva di ripresa dell'economia.

e Ross (1991), nel loro libro dal titolo significativo *La macchina che ha cambiato il mondo*, che studia ed esalta le qualità del modello giapponese di fabbrica integrata.

Sono, da un lato, certamente da considerare come rilevanti gli aspetti operativi: l'automazione flessibile, il *just in time*, il flusso di comunicazione per cui si produce solo quello che è già venduto, la diversificazione e personalizzazione dei prodotti, il rapporto con i fornitori, la qualità totale. Lo sono però anche, dall'altro, gli aspetti sociali che interessano direttamente il lavoro: la polivalenza, il lavoro di gruppo, l'appiattimento dei livelli gerarchici (il lavoro tecnico intellettuale entra direttamente in produzione, affiancando e supportando il lavoro manuale), l'autonomia e la responsabilità individuale e collettiva dell'operaio, la sua partecipazione alle decisioni operative.

La versione sociale della produzione snella si basava, e tuttora si basa, sull'assunto che per promuovere i risultati operativi di cui sopra era necessario allargare le maglie del taylorismo, richiedendo ai lavoratori comportamenti (competenze) che si discostano dagli standard, primo tra tutti il *problem solving*, seguito dalla capacità di iniziativa e di lavorare in gruppo. Chi è avvezzo agli studi sull'organizzazione del lavoro e della produzione sa che quelle competenze non erano certamente quelle richieste dalle tecniche di Taylor, per il quale i benefici della discrezionalità dell'operaio venivano considerati come poco rilevanti.

Un'altra tesi, che non ha origine dalle teorie del management come quella degli autori sopra citati, ma da coloro che più erano interessati agli aspetti sociali, alla qualità e alle condizioni del lavoro operaio, arriva a conclusioni in parte simili. Il riferimento è in primo luogo alle interpretazioni di Piore e Sabel (1987) e al loro libro, altrettanto conosciuto, *Le due vie dello sviluppo industriale, produzione di massa e produzione flessibile*; in secondo luogo agli studi di alcuni studiosi italiani che, per certi aspetti, sono stati gli antesignani di questo tipo di tesi (vedi Brusco, 1982; Bagnasco, 1983).

Sono questi gli autori che sostengono la ripresa del modello organizzativo della piccola impresa e il diffondersi delle reti tra imprese, con forme di produzione e vendita di quantità limitate e con standard di qualità superiori, in grado di rispondere a una domanda più diversificata e personalizzata². Se-

² L'organizzazione reticolare si distacca da quella fordista principalmente per il tentativo di valorizzare le autonomie periferiche in vista di un obiettivo condiviso che implica interdipendenze e complementarietà dinamiche. Cambiamento che individua la capacità auto-

condo Piore e Sabel il fordismo e il taylorismo si sono dimostrati senza eguali come capacità di fornire beni standardizzati a basso prezzo e in grande quantità per una popolazione che era del tutto o in parte esclusa dai beni di largo consumo; ma, quando questa domanda è stata in larga parte soddisfatta, si sono diffusi nuovi stili di vita, una domanda più differenziata con esigenze di acquisire prodotti a più alta qualità.

Piccola impresa diventa sinonimo di specializzazione e di flessibilità, con maggiore capacità di adattamento alle esigenze del mercato. Si ha in questo modo una riedizione ed estensione del lavoro artigiano e qualificato. Chi, se non il lavoro specializzato, può meglio rispondere a esigenze di rapida riconversione delle macchine e delle attrezzature per produrre a piccoli lotti e non in serie. Le stesse nuove macchine automatizzate a controllo numerico, i computer, rispondono a queste esigenze e consentono una nuova versione del lavoro diversa da quella dell'operaio comune dell'industria di serie. Sono questi gli ingredienti dello spartiacque della società industriale, una transizione che anche in questo caso si presenta epocale, che le ricerche sulla *terza Italia* enfatizzano sino a proporre una prospettiva luminosa, una democrazia dei piccoli imprenditori e degli operai artigiani.

1. I profili occupazionali prevalenti

I risultati di recenti indagini sulle competenze richieste non sembrano sempre confermare, a distanza di anni, entrambe queste tesi, il cui assunto è che queste innovazioni, che indubbiamente trovano riscontro nella realtà, danno luogo quasi automaticamente a un incremento della qualificazione del lavoro. Si ritiene, al contrario, che questi cambiamenti abbiano effetti più contenuti sulla qualità del lavoro di quanto nel passato la retorica del lavoro nella produzione snella e nella piccola impresa avesse previsto.

L'occasione per discutere è data dai risultati di una recente ricerca condotta dall'Isfol (2008)³ sulla domanda di competenze degli imprenditori nel settore manifatturiero in Italia. Ricerche consimili, per finalità e metodolo-

ma della periferia, la relativa indipendenza dei nodi della rete come garanzia di efficacia in risposta a contingenze mutevoli.

³ La ricerca è parte di un progetto Isfol, denominato *Organizzazione, Apprendimento, Competenze*, iniziato nel 2004 con un'indagine condotta con interviste ai lavoratori dell'industria e dei servizi privati sulle competenze richieste per ricoprire la loro posizione di lavoro.

gie, sono state condotte anche in altri paesi, segnatamente in Gran Bretagna attraverso l'Employer Perspectives Survey (Green, Mayhew, Molloy, 2003).

In questo testo si prenderanno in considerazione solo alcuni risultati inerenti la qualificazione e le competenze richieste dalle imprese italiane, con pochi richiami alla situazione inglese, rimandando, invece, per una completa descrizione al rapporto conclusivo redatto dall'Isfol. La ricerca Isfol, con interviste condotte con metodologia Capi a circa 1.800 imprese o unità produttive, prende infatti in considerazione molte altre dimensioni, quali le caratteristiche strutturali e il confronto con l'ambiente competitivo delle imprese manifatturiere, le loro potenzialità (tecnologia, organizzazione, gestione delle risorse umane), le condizioni di lavoro, la discrezionalità e la formazione dei lavoratori.

La Tab. 1 mette in rilievo come nella maggioranza delle imprese manifatturiere italiane il profilo occupazionale che prevale è quello dell'operaio specializzato, seguito da quello dell'operaio comune (o da altro personale non qualificato), dagli impiegati e dai professionisti⁴. La figura dell'operaio specializzato arriva a rappresentare il 60 per cento del totale della forza lavoro ritenuta rilevante dalle imprese, mentre gli operai comuni lo sono per il 30. Il dato mette in rilievo un possibile incremento della qualificazione del lavoro operaio, mostrando che gli operai specializzati sono addirittura il 64,5 per cento nelle imprese «a intensità di scala», ovvero in tutti quei settori (ad esempio, alimentari, elettronica, autoveicoli, elettrodomestici ecc.) caratterizzati dalla presenza di aziende di grandi dimensioni che beneficiano di importanti economie di scala in cui, nel passato, era prevalente la figura dell'operaio comune non qualificato.

Di poco inferiore (63,8 per cento) è la quota degli operai specializzati in imprese che per tradizione hanno da sempre un numero elevato di operai

ro (Tomassini, 2006). A questa indagine è seguita, nel 2007-2008, quella con interviste agli imprenditori nel settore manifatturiero, della quale qui illustriamo solo alcuni risultati.

⁴ I «profili occupazionali prevalenti» non sono altro che le occupazioni standard (come classificate dall'Istat, esclusi i dirigenti). Sono prevalenti perché, secondo le imprese, a loro compete la maggiore quantità delle attività complessivamente svolte dall'organizzazione. Vi possono essere, ovviamente, all'interno di ogni impresa singole figure che per il loro ruolo e per le loro capacità hanno un'importanza strategica, ma che sono numericamente ridotte a pochi individui. In questo caso si assume che il criterio quantitativo, pure con tutti i suoi limiti, sia in grado di rispondere anche a esigenze qualitative per quanto riguarda le competenze richieste e ritenute necessarie dall'impresa per competere sui mercati e realizzare un costante sviluppo delle proprie potenzialità.

Tab. 1 – La rilevanza dei «profili occupazionali prevalenti» nelle imprese italiane

	Professionisti	Impiegati	Operai specializzati	Marketing	Operai comuni di linea (+ non qualificati)	Totale
<i>Dominate dai fornitori</i>	3,3	4,7	55,2	0,2	36,7	100
<i>A intensità di scala</i>	1,2	3,9	64,5	0,3	30,1	100
<i>Fornitori specializzati</i>	9,7	10,4	63,8	0,9	15,0	100
<i>Basate sulla scienza</i>	8,6	14,4	54,5	3,4	19,1	100
<i>Da 11 a 15 addetti</i>	2,0	4,1	63,2		30,7	100
<i>Da 16 a 50 addetti</i>	4,1	5,1	60,8	0,5	29,6	100
<i>Da 51 a 100 addetti</i>	5,2	7,2	57,2	0,5	30,0	100
<i>> 100 addetti</i>	5,4	14,4	44,7	3,0	32,5	100
<i>Impresa</i>	2,9	5,4	62,3	0,4	29,1	100
<i>Gruppo</i>	10,5	8,5	39,2	1,9	39,9	100
<i>Nazionale</i>	3,5	5,5	60,6	0,4	29,9	100
<i>Internazionale</i>	11,8	13,6	22,2	6,8	45,6	100
<i>Totale</i>	3,7	5,7	60,0	0,5	30,1	100

specializzati. Sono imprese, definite dalla tassonomia Pavitt (1984) come «fornitori specializzati», categoria che comprende in generale le aziende produttrici di beni strumentali. Gli operai specializzati rappresentano, infine, oltre il 50 per cento della forza lavoro anche negli altri due settori, quello dominato dai fornitori (tessile, calzature, alimentari, legno ecc.) e quello basato sulla scienza (chimica, elettronica, farmaceutica).

Tuttavia, nelle imprese appartenenti a gruppi internazionali diminuisce in modo consistente l'importanza del profilo dell'operaio specializzato, mentre aumentano quello dei professionisti e degli impiegati da un lato e degli operai comuni dall'altro. Le maggiori percentuali di operai specializ-

zati, a conferma delle tesi sulla *terza Italia*, le troviamo invece nelle piccole imprese (11-15 addetti e 16-50 addetti, oltre il 60 per cento in entrambe i casi), mentre si riducono in modo consistente (44 per cento) in quelle oltre i 100. Gli operai comuni sono invece una minoranza nelle piccole imprese (30 per cento circa), quasi inesistenti impiegati e professionisti.

2. Il grado di qualificazione

È noto come l'appartenenza a un profilo professionale stabilisca solo in parte le capacità dei diversi individui di uno stesso profilo professionale. Le capacità richieste ai lavoratori dipendono anche dalla complessità tecnico-produttiva di un determinato ambiente in cui una specifica tipologia di occupazione si trova a operare. Il titolo di studio, il periodo di affiancamento e la formazione richiesta per svolgere con efficacia il proprio lavoro sono gli indicatori adottati nelle indagini di *Skill in Britain* (Ashton D. et al., 1999; Felstead A. et al., 2002; Felstead A. et al., 2007) per definire il grado di qualificazione (*broad skill* è il termine usato dagli autori delle indagini inglesi). La ricerca Isfol permette di ricavare (con alcuni adattamenti) questi indicatori che, nel loro insieme, danno la qualificazione effettivamente richiesta, senza ricorrere a indicatori di status quali il solo titolo di studi o la qualifica contrattuale. Quest'ultima è esclusa da tutte le indagini qui considerate: in primo luogo, per la diversità degli inquadramenti professionali tra paesi e all'interno di ciascun paese tra i diversi settori; in secondo luogo, perché troppo dipendente dal grado di riconoscimento della contrattazione di impresa che, come è noto, in Italia è più diffusa nelle grandi e medie imprese che non nelle piccole.

Se si guarda al grado di qualificazione, così circoscritto, abbiamo dati che non sono sempre in successione logica, quindi non confermano la valutazione fatta commentando la Tab. 1. Infatti, oltre la metà degli addetti ai profili occupazionali prevalenti è in possesso della sola scuola dell'obbligo; due terzi per gli operai specializzati, di gran lunga il gruppo occupazionale più numeroso e significativo. Per gli specializzati l'apprendimento iniziale al lavoro avviene (o è avvenuto) ancora oggi principalmente sui luoghi di lavoro, attraverso l'affiancamento, e non mediante la formazione professionale che registra percentuali, in particolare prima di entrare nel mondo del lavoro, piuttosto basse.

In specifico, per ciascuno di questi indicatori si osserva che circa il 70 per cento delle imprese dichiara che gli appartenenti ai «profili occupazionali prevalenti» posseggono solo la scuola dell'obbligo, solo il 10 ha un diploma di formazione professionale, il 17 possiede un diploma di scuola superiore e solo il 3 per cento è in possesso di una laurea o di un diploma post laurea. Questo dato riflette il prevalere del profilo di operai specializzati che risultano avere un livello di scolarizzazione non eccelso: il 75 per cento con la scuola dell'obbligo e solo il 10 con la scuola professionale (Tab. 2).

Tab. 2 – Confronto tra le tipologie di «profili occupazionali prevalenti» per titolo di studio

<i>Tipologia profili</i>	<i>Post laurea (%)</i>	<i>Laurea (%)</i>	<i>Diploma di scuola superiore (%)</i>	<i>Qualifica professionale (%)</i>	<i>Licenza media o altro (%)</i>
Posizioni professionali	5,9	49,8	32,9	6,0	5,4
Posizioni impiegate e di segreteria	0,1	12,3	76,0	3,6	8,0
Operai specializzati e qualificati	0,0	0,2	14,6	10,0	75,2
Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale	0,0	25,7	42,7	4,3	27,3
Operai comuni di linea (+ non qualificati)	0,0	0,4	9,0	13,8	76,9
Totale	0,2	2,9	17,2	10,6	69,1

Se il livello di istruzione registra valori non eccelsi, più elevati sono quelli che riguardano l'affiancamento richiesto dalle imprese per svolgere con efficacia il lavoro (Tab. 3). Il 45 per cento delle imprese ritiene necessario un affiancamento in entrata da uno a quattro mesi, il 15 per cento oltre i quattro mesi. Il periodo di affiancamento è direttamente correlato con il tipo di profilo: da una a quattro settimane per gli operai comuni; da un mese a quattro per gli operai specializzati; anche oltre i quattro mesi per le posizioni professionali. Per gli operai specializzati la quota è del 52 per cento per un periodo da uno a quattro mesi e del 16 oltre i quattro, a conferma che il basso livello di istruzione posseduto è com-

pensato da un periodo mediamente lungo di addestramento, non inferiore di quello di tecnici e impiegati e superiore a quello delle posizioni di marketing e commerciale.

Tab. 3 – Periodo di affiancamento per tipologia di «profili occupazionali prevalenti»

	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegatizie e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Nessun affiancamento</i>	1,1	13,7	9,7		3,2	7,6
<i>Meno di una settimana</i>	2,0	4,7	2,1		6,3	3,5
<i>Da una a due settimane</i>	4,7	3,6	7,8	53,0	22,6	12,1
<i>Da due a quattro settimane</i>	8,8	9,4	11,9	5,1	28,4	16,6
<i>Da uno a due mesi</i>	21,7	30,5	25,3	17,2	19,9	23,8
<i>Da due a quattro mesi</i>	25,7	17,1	27,0	16,3	10,0	21,2
<i>Da quattro a sei mesi</i>	21,5	15,4	8,6	8,4	4,3	8,2
<i>Oltre i sei mesi</i>	14,5	5,5	7,6		5,3	7,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Infine, quasi la metà delle aziende negli ultimi 12 mesi non ha fatto formazione per quelli che considerano i «profili professionali prevalenti» (44 per cento), mentre l'altra metà ha svolto periodi di formazione inferiore alle due settimane (49,2). Si può comunque presumere che l'orientamento alla formazione sia diventato, rispetto al passato, per circa la metà delle imprese, una prassi importante anche se contenuta principalmente, se non esclusivamente, entro le due settimane. L'attività di formazione per il profilo prevalente degli operai specializzati non è però superiore a quella degli altri (48 per cento circa rispetto al 65 delle posizioni commerciali, al 69 di tecnici e impiegati, all'83 delle posizioni professionali), del tutto simile a quella degli operai comuni (48 per cento circa), come mostra la Tab. 4.

Tab. 4 – Periodo di formazione per tipologia di «profili occupazionali prevalenti»

	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Nessuna formazione</i>	11,3	18,9	47,7	27,8	45,5	44,0
<i>Meno di una settimana</i>	1,9	38,4	34,5	32,3	34,5	33,5
<i>Da una a due settimane</i>	51,9	31,6	13,1	32,6	13,1	15,7
<i>Da due a quattro settimane</i>	31,0	10,8	3,2	5,1	4,0	4,9
<i>Da uno a due mesi</i>	2,2	0,1	1,0	2,1	2,1	1,3
<i>Da due a quattro mesi</i>	0,4	0,1	0,4		0,8	0,5
<i>Da quattro a sei mesi</i>			0,1			0,1
<i>Oltre sei mesi</i>	1,2		0,1			0,1
<i>Totale</i>	100	100	100	100	100	100

3. Le competenze agite

Se l'efficienza e la competitività delle imprese è in larga parte dipendente dalla capacità di dare luogo a un'innovazione dei rapporti sociali (inventare o reinventare comportamenti di ruolo, mettere a punto capacità di apprendimento continuo, mantenere e sviluppare un clima di cooperazione tra colleghi e con l'azienda), nel variopinto campionario di concetti che sono stati utilizzati in merito, quello di competenza appare senza dubbio come uno dei più interessanti. L'innovazione in questo caso è il risultato esplicito per cui le capacità di un lavoratore non stanno solo nei sistemi consolidati di certificazione, come ad esempio i titoli di studio o le stesse qualifiche contrattuali, ma anche nel modo in cui tutte queste certificazioni si traducono in effettivi comportamenti.

L'elaborazione del concetto di competenza è fatta di solito risalire alle ricerche della psicosociologia americana e alle intuizioni e analisi fatte dal pragmatismo applicato alla filosofia della scienza, in particolare da Michael Polanyi (1967) che nel suo saggio, dal titolo significativo di *The Tacit Dimension*, opera la distinzione tra conoscenza e azione. Lo stesso dicasi di altri autori (McClelland, 1976) che mettono al centro dei loro lavori il concetto di *achievement*, il bisogno di conseguire una buona prestazione nella realtà dei fatti in alternativa al concetto di *ascription*. Per questi autori le condizioni di status ascritte non necessariamente sono indicatori di una buona performance⁵.

Nell'indagine Isfol, per un riscontro puntuale delle competenze «agite» impiegate nelle imprese manifatturiere italiane, è stato chiesto a manager e imprenditori di segnalare quali sono le principali competenze richieste da quei soggetti facenti parte dei profili professionali prevalenti. A tal fine il questionario prevedeva una serie di domande (in totale 16) corrispondenti ad altrettante tipologie di competenze richieste. Per ciascuna di queste domande veniva richiesto, al rispondente, di indicare la percentuale di addetti cui era richiesta la singola competenza. Le risposte alle 16 domande sono illustrate in appendice del rapporto. Per dare significatività e focalizzarsi sulle competenze più richieste si è tuttavia stabilita una soglia di rilevanza per ciascuna competenza, che per essere tale deve essere richiesta a un numero di addetti del «profilo occupazionale prevalente» superiore al 60 per cento (vedi Tab. 5).

Queste competenze possono essere lette secondo alcuni schemi interpretativi di solito utilizzati: capacità psicofisiche (abilità manuali e resistenza psicofisica), cognitive (scrivere in forma corretta, comprendere documenti, capacità di calcolo, conoscenze informatiche), relazionali (contribuire al lavoro di gruppo, interagire, saper istruire e addestrare, avere cura degli altri e saper svolgere attività di consulenza), di realizzazione e di gestione dell'incertezza (risolvere problemi e difetti concernenti il proprio lavoro e quello altrui, affidabilità, prendere iniziative, pianificare il proprio tempo e le attività degli altri, conoscenza e comprensione della propria organizzazione).

⁵ Se il concetto di competenza rende visibile elementi della prestazione che nel passato risultavano opachi e non venivano riconosciuti a livello di status professionale, si mette però in evidenza come a tutt'oggi le competenze siano rilevate all'interno di rapporti di potere asimmetrici che permettono alla gerarchia di incorrere in forme di valutazione discrezionali e invadere quegli aspetti, cognitivi e della personalità, di solito tenuti fuori dalla regolazione dei rapporti di lavoro (Consoli, Benadusi, 1999).

In sintesi, per le imprese manifatturiere italiane le cinque competenze più richieste sono l'affidabilità nell'esecuzione del proprio lavoro (78,3 per cento), le abilità manuali (70,3), la resistenza psicofisica (59,6), la conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (54,7), il lavoro di gruppo (34,6). Sono al contrario poco richieste dalle imprese la capacità di risolvere i problemi (24 per cento) e con meno del 10 per cento: attività di consulenza e cura; pianificazione delle attività altrui; istruire, addestrare e insegnare; eseguire calcoli. L'affidabilità e la conoscenza dell'organizzazione sono le due competenze che rispondono più delle altre (oltre il 50 per cento) alla filosofia di quella che è stata chiamata la svolta «epocale» nelle modalità di organizzare il lavoro, mentre, al contrario di quanto sostengono queste tesi, l'area della soluzione dei problemi, dell'interazione e del reciproco apprendimento è quella più penalizzata.

*Tab. 5 – Le competenze degli addetti dei «profili occupazionali prevalenti»
(soglia di rilevanza oltre il 60 per cento)*

<i>Competenze/Profili</i>	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Capacità fisiche e cognitive</i>						
Competenze ortografiche e grammaticali	45,2	46,3	8,7	76,8	12,0	13,5
Eseguire calcoli	54,7	23,3	5,6	34,1	3,2	7,8
Competenze informatiche	83,4	60,5	11,6	79,0	14,1	18,2
Comprendere documenti	62,5	47,0	13,6	55,7	13,8	17,5
Abilità manuali	19,3	29,9	77,3	21,1	71,1	70,3
Resistenza psico-fisica	31,8	29,3	63,9	22,5	60,8	59,6

Tab. 5 – segue

<i>Competenze/Profili</i>	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Interazione e relazioni</i>						
Lavoro di gruppo	59,7	41,9	29,2	82,8	40,2	34,6
Interagire e trattare	33,0	32,6	9,9	76,9	13,2	13,5
Istruire, addestrare, insegnare	9,3	2,4	5,7	6,6	2,7	4,8
Attività di consulenza e cura	10,2	5,5	2,8	6,6	0,4	2,5
<i>Realizzazione e incertezza</i>						
Problem solving	57,2	32,7	20,4	62,3	25,1	24,1
Affidabilità nell'esecuzione	66,8	74,1	82,6	86,4	71,6	78,2
Prendere iniziative	25,3	19,1	10,3	37,0	6,1	10,3
Capacità di pianificare il proprio tempo	29,8	30,8	10,7	52,1	10,3	12,7
Pianificare l'altrui attività	13,7	6,6	2,3	11,4	0,5	2,6
Conoscere il funzionamento dell'organizzazione	89,5	74,7	63,6	69,0	28,8	54,8

Una disamina per profilo occupazionale modifica ovviamente questa distribuzione delle competenze. Infatti le prime cinque competenze dei diversi profili sono le seguenti:

- *posizioni professionali*: conoscenze del funzionamento dell'organizzazione (89 per cento circa), competenze informatiche (83,4), affidabilità nell'esecuzione (66,8), comprensione dei documenti (62,5), lavoro di gruppo (59,7); seguono, sempre sopra il 50 per cento, *problem solving* e capacità di fare calcoli;

- *posizioni impiegatizie e di segreteria*: conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (74,7 per cento), affidabilità (74,1), competenze informatiche (60,5), comprensione dei documenti (47); sotto il 50 per cento ci sono le competenze ortografiche e grammaticali (46,3);

- *operai specializzati*: affidabilità nell'esecuzione (82,6 per cento), abilità manuali (77,3), resistenza psicofisica (63,9), conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (63,6) e, a distanza, lavoro di gruppo (29,2);

- *posizioni di marketing e commerciale*: affidabilità (86,4 per cento), lavoro di gruppo (82,8), competenze informatiche (79), capacità di interagire e trattare (76,9), competenze ortografiche e grammaticali (76,8). Seguono, sempre al di sopra del 50 per cento, conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (69), *problem solving*, comprensione dei documenti e capacità di pianificare il proprio tempo;

- *operai comuni di linea e non qualificati*: affidabilità nell'esecuzione (71,6 per cento), abilità manuali (71), resistenza psicofisica (60,8) e, a distanza, capacità di lavorare in gruppo (40,2).

L'analisi delle competenze ci dà in sintesi una descrizione d'insieme meno positiva rispetto a quanto descritto nella Tab. 1. Mentre i rispondenti riconoscono, come profilo occupazionale prevalente, gli operai specializzati rispetto agli operai comuni e poco qualificati, le competenze richieste stanno invece a indicare aspettative di tono minore. Ad esempio, le competenze richieste agli operai specializzati sono ancora molto tradizionali. Oltre l'affidabilità prevale nettamente la richiesta di forza lavoro in grado di possedere abilità manuali e resistenza psicofisica, insignificanti o poco considerate sono quelle competenze, che la retorica di molta letteratura ritiene come fondamentali per questo tipo di ruolo, come capacità di eseguire calcoli, competenze informatiche, per non parlare di quelle che sono considerate segnale del cambiamento «epocale»: saper lavorare in gruppo, risolvere i problemi, prendere iniziative, interagire e trattare, istruire e, all'ultimo posto, le attività di consulenza e di cura con poco più del 2 per cento di richieste.

4. Alcune considerazioni

L'analisi sulla qualificazione e sulle competenze del lavoro nella manifattura ridimensiona, almeno in parte, non solo la retorica di una partecipazione attiva del lavoro (lavoro di gruppo, iniziativa, interagire, istruire, soluzione dei

problemi), richiamata dai principi della produzione snella, ma anche quella richiamata dalle teorie della piccola dimensione, della specializzazione flessibile, della rete e dell'importanza del lavoro artigiano o qualificato.

Infatti le competenze maggiormente richieste ai lavoratori delle piccole imprese manifatturiere sono identiche a quelle delle medio-grandi e denotano, anche in questo caso, il prevalere ancora di un modello «fordista» dell'organizzazione del lavoro nell'impresa manifatturiera italiana. Sono anzi le piccole imprese che mettono in rilievo competenze quali le abilità manuali (77 per cento) e la resistenza psicofisica (66), rispetto alle imprese sopra i 100 dipendenti (rispettivamente 54 e 50 per cento). Sono le grandi imprese che dichiarano valori più alti per quanto riguarda il lavoro di gruppo (50 per cento contro 38 delle piccole), *problem solving* (34 contro 26), interagire e trattare (28 contro 13). Rilevante è anche la scarsa richiesta di competenze informatiche nelle piccole imprese (solo il 15,5 per cento), rispetto a un'ipotesi che le vedeva come portatrici di nuove tecnologie flessibili e quindi di una più elevata qualificazione, in merito, per i rispettivi addetti (vedi Tab. 6).

In conclusione, a differenza di quanto sostiene la retorica sull'innovazione organizzativa (produzione snella e flessibilità della piccola dimensione), non si assiste a un'altrettanta crescita della domanda di nuove competenze. L'innovazione tecnico-organizzativa, che in ogni caso vi è stata, non ha dato luogo di per sé a un incremento della qualità e della partecipazione del lavoro. La partecipazione e il coinvolgimento, il lavoro di gruppo, il *problem solving*, la comunicazione e la cooperazione, dipendono non solo dalle soluzioni operative ma dalle possibilità o dalle capacità che il management, o l'imprenditore nella piccola impresa, ha di promuovere l'innovazione sociale.

Ad esempio, in una recente indagine sui rapporti di lavoro (promossa dalla Fim Cisl), nel sito dell'industria manifatturiera più rappresentativo ed emblematico dell'innovazione tecnico-organizzativa in Italia (la Fiat Sata di Melfi) emergono, secondo gli operai e gli stessi tecnici, indicazioni che mettono in dubbio quel modello partecipativo che stava all'origine di questa esperienza.

Secondo le interviste documentate nel volume riassuntivo dell'indagine (Fortunato, 2007) emerge che: le riunioni dei team (per discutere con il responsabile dell'unità operativa i problemi della qualità, i miglioramenti da apportare) avvengono piuttosto raramente; l'introduzione dei più recenti sistemi operativi (*World Class Manufacturing*) ha come principale finalità quel-

Tab. 6 – Competenze per dimensione d'impresa

<i>Competenze/ Numero addetti</i>	<i>1,00 11-15</i>	<i>2,00 16-50</i>	<i>3,00 51-100</i>	<i>4,00 >100</i>	<i>Totale</i>
<i>Capacità fisiche e cognitive</i>					
Competenze ortografiche e grammaticali	15,1	11,0	13,4	25,6	13,5
Eeguire calcoli	7,5	7,0	10,1	11,9	7,8
Competenze informatiche	15,5	17,1	23,0	30,5	18,2
Comprendere documenti	17,6	15,6	21,4	25,4	17,5
Abilità manuali	77,2	70,3	60,3	54,7	70,3
Resistenza psico-fisica	66,3	57,9	54,3	50,7	59,6
<i>Interazione e relazioni</i>					
Lavoro di gruppo	38,1	29,9	37,0	50,5	34,6
Interagire e trattare	12,7	11,5	15,9	27,6	13,5
Istruire, addestrare, insegnare	5,2	4,4	5,0	5,4	4,8
Attività di consulenza e cura	4,2	1,5	3,3	2,2	2,5
<i>Realizzazione e incertezza</i>					
Problem solving	26,0	21,7	23,8	33,8	24,1
Affidabilità nell'esecuzione	80,5	77,9	75,9	74,3	78,2
Prendere iniziative	10,3	9,4	10,9	15,2	10,3
Capacità di pianificare il proprio tempo	15,8	10,3	13,3	16,2	12,7
Pianificare l'altrui attività	3,7	1,6	2,9	3,9	2,6
Conoscere il funzionamento dell'organizzazione	55,8	54,3	51,5	58,3	54,8

lo di ottimizzare i tempi di attraversamento dei prodotti ed è così venuta meno, perché non vi è tempo disponibile, la volontà di spiegare, istruire e comunicare, riducendo di fatto una partecipazione effettiva e il coinvolgimento del lavoro. Come sostiene un operaio, le riunioni prima si facevano perché si fermava la linea e durante il fermo si faceva la riunione, adesso invece capita solo di rado.

Queste affermazioni sono il risultato di una storia italiana iniziata anni fa con un grosso investimento in innovazione tecnologica, organizzativa e in risorse umane, in particolare con un forte investimento in formazione, che in parte continua tuttora, sulle nuove tecniche di *World Class Manufacturing*. Un investimento che non disdegnava anche una parziale ricomposizione tra il lavoro manuale e intellettuale, senza precludere di fatto a un lavoro stressante.

Il *Total Quality Management*, come concepito da autori come Deming (1991), aveva la pretesa di eliminare la contrapposizione tra efficienza e qualità (la qualità si può migliorare solo se perseguita nel processo produttivo e, allo stesso tempo, l'efficienza perde valore competitivo se non accompagnata da un livello di qualità adeguato), tra obiettivi dell'impresa e quelli dei lavoratori, per conseguire un miglioramento continuo dei processi e dei prodotti, tra prestazioni individuali e di gruppo.

Con il tempo sembra che l'efficienza, le cadenze e lo stress del flusso produttivo abbiano preso il sopravvento sul coinvolgimento e sulla cooperazione tra pari, impersonata dal lavoro di gruppo. Le condizioni di elevata competitività, l'aspettarsi di alcune dimensioni della qualità del processo e dei prodotti, o semplicemente l'assenza di una gestione sociale della produzione, hanno fatto sì che quelle che sono state chiamate *high involvement work practices* si siano rese sempre più dipendenti dall'ossessione dei tempi, dando origine a un taylorismo più intelligente, ma allo stesso tempo più stressante.

Le stesse conclusioni si potrebbero forse trarre per le piccole imprese, molto spesso fornitrici delle grandi e delle medie. Anche se non si conoscono ricerche recenti sull'organizzazione del lavoro nelle piccole imprese, si può facilmente desumere che la logica *World Class Manufacturing* coinvolge in maniera ugualmente stressante le aziende fornitrici, i nodi della rete. I tempi di attraversamento sono per queste imprese e per la rete addirittura più rilevanti di quelli della produzione interna delle medio grandi: essi includono un sistema logistico più complesso, non solo i tempi di produzione, ma anche di trasporto e carico e scarico e consegna delle merci.

Bibliografia

- Ashton D., Davies B., Felstead A., Green F. (1999), *Work Skill in Britain 1997*, Oxford, Skope, Oxford-Warwick Universities.
- Bagnasco A. (1983), *La costruzione sociale del mercato: strategie di impresa ed esperimenti di scala in Italia*, relazione presentata all'incontro del Social Science Research Council di Lisbona, pubblicata in *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1988.
- Brusco S. (1982), *The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, n. 2, pp. 167-84.
- Consoli F., Benadusi L. (1999), *L'emergenza della metodologia delle competenze nel pensiero teorico e pratico manageriale*, in *Osservatorio Isfol*, vol. 5, n. 6, pp. 30-89.
- Deming W.E. (1991), *L'impresa di qualità*, Torino, Isedi.
- Felstead A., Gallie D., Green F., Zhou Y. (2007), *Skills at Work 1986-2006*, Oxford, Skope, Oxford-Cardiff Universities.
- Felstead A., Gallie D., Green F. (2002), *Work Skills in Britain 1986-2001*, Nottingham, DfES Publications.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi: condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Roma, Carocci.
- Gallie D., Felstead A., Green F. (2002), *Work Skill in Britain 1986-2001*, Oxford, Skope, Oxford and Warwick Universities.
- Green F., Mayhew K., Molloy E. (2003), *Employer Perspectives Survey*, Nottingham, Dfes Publications.
- Isfol (2008), *Competenze richieste ed espresse nelle imprese manifatturiere italiane. Organizzazione, Apprendimento, Competenze*, rapporto Isfol per il Fondo sociale europeo, Roma, Isfol.
- McClelland D.C. (1976), *The Achieving Society*, New York, Irvington Publishers.
- Pavitt K. (1984), *Sectoral Patterns of Technical Change: towards a Taxonomy and a Theory*, in *Research Policy*, vol. 13, n. 6, pp. 343-373.
- Piore M.J., Sabel C. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale; produzione di massa e produzione flessibile*, Torino, Isedi.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Londra, Routledge & Kegan Paul.
- Tomassini M. (a cura di) (2006), *Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e nei servizi in Italia*, Roma, Isfol, Libri del Fondo sociale europeo.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli.