

TEMA

*Aris Accornero e le trasformazioni lavoro.
Rileggere un ricercatore militante*



Dal mondo dei posti all'universo dei lavori.

*Tutele del lavoro, cooperazione e conflitto,
unità sindacale in Aris Accornero*

*Gian Carlo Cerruti**

Per Aris Accornero le trasformazioni del lavoro e i problemi del movimento sindacale sono stati per tutta la vita al centro del suo progetto di studio e di ricerca scientifica, ma anche del suo impegno di militante sindacale.

Tra i molti temi di attualità rintracciabili all'interno della sua ampia attività di studioso e di pubblicista mi pare particolarmente utile soffermarsi su tre di essi: la tutela nell'epoca dei lavori differenziati; la cooperazione, il conflitto e la partecipazione nella fase della produzione postfordista; l'unità sindacale nel passaggio dal mondo del lavoro al mondo dei lavori.

1. L'azione sindacale e le grandi lotte del movimento operaio sono sempre state orientate, secondo Accornero, «alla riduzione del senso di insicurezza e di incertezza nei confronti del lavoro e del domani» (Accornero 1995, p. 90). Il sindacato ha applicato questa logica d'azione in modo variabile a seconda del contesto sociale e produttivo. Nell'epoca dell'operaio di mestiere o dell'operaio qualificato di produzione ha puntato soprattutto sulla stabilità del posto di lavoro e sul riconoscimento professionale per proteggere gli operai dall'incertezza del mercato e dal rischio del declassamento professionale, per rafforzare la loro posizione nel mercato del lavoro. Nella fase dell'operaio comune, figura propria dell'organizzazione produttiva fordista, il sindacato ha puntato su due obiettivi tra loro collegati: – sulla rigidità del lavoro (Accornero 1988) intesa sia come stabilità del posto di lavoro per proteggere gli operai dalla faci-

* Già docente di Sociologia dell'organizzazione e di relazioni industriali all'Università di Torino.

lità di licenziamento, connessa alla loro elevata fungibilità professionale, sia come regolamentazione delle condizioni di uso della forza lavoro per difendere i lavoratori dalle pressioni della produzione e da uno sfruttamento intensivo; – sulla redistribuzione dei guadagni di produttività generati dalle nuove forme scientifiche di organizzazione della produzione in direzione di maggiori salari, della riduzione dell'orario di lavoro, dello sviluppo del welfare state. Si tratta di due orientamenti alla solidarietà e alla riduzione dell'insicurezza sociale in parte diversi perché segnati da specifici contesti istituzionali e ispirati a interessi e culture del lavoro differenti, riconducibili a figure diverse di lavoratori.

Accornero sottolineo come nella fabbrica centrata sulla figura dell'operaio di mestiere il sindacato abbia imperniato la sua strategia essenzialmente sul riconoscimento del valore della professionalità del lavoratore e delle prerogative del suo mestiere. Si tratta di una figura di lavoratore che acquisisce le sue competenze nel tempo, con l'esperienza lavorativa, con un percorso professionale che lo porta da lavori, macchinari e prodotti più semplici a quelli più complessi. L'operaio di mestiere è il perno organizzatore del processo di fabbricazione e il soggetto in cui è depositato il sapere produttivo, è colui che ne garantisce la trasmissione agli operai più giovani e non ancora qualificati. Il suo potere consiste essenzialmente nella capacità di stabilire le modalità di lavoro e di gestire le macchine. La gerarchia intermedia non interviene nel processo produttivo se non per distribuire il lavoro e per esercitare il potere disciplinare. L'azione del sindacato è, dunque, rivolta essenzialmente a tutelare e far riconoscere, sia all'interno dell'impresa che nel mercato del lavoro, con il sistema delle qualifiche, lo spazio di potere proprio di questa figura operaia. Alla tutela della condizione lavorativa accompagna, poi, l'azione di tutela sociale che, nelle condizioni socio-istituzionali in cui si svolge, prende la forma della promozione di varie forme di mutualità.

Nel fordismo il sindacato ha risposto alle rigidità e all'autoritarismo regolamentare della fabbrica con la rigidità negoziata del lavoro, con l'idea di una parziale «costituzionalizzazione» dell'impresa attraverso la definizione di regole negoziate dell'organizzazione della produzione e del lavoro. La struttura istituzionale della fabbrica rimane ancorata allo schema dell'organizzazione scientifica del lavoro, ma viene eroso il principio di

legittimazione delle regole: non più una loro presunta scientificità ma un equilibrio socialmente sostenibile tra contributi lavorativi e contropartite socio-economiche. Qual è stato il principale limite dell'azione di tutela a livello dell'organizzazione della produzione? Che la rigidità introdotta dalle lotte sindacali non è riuscita a delineare una nuova organizzazione del lavoro, si è mossa pur con grande efficacia all'interno di una matrice politica difensiva, salvo esperienze isolate di «nuove forme di organizzazione» e la politica di tutela della salute nel luogo di lavoro che ha aperto, questa sì, un orizzonte politico e culturale nuovo in cui collocare la politica di tutela universale della salute. Qui il movimento sindacale è riuscito ad elaborare un nuovo paradigma con cui affrontare il problema della salvaguardia della salute dei lavoratori (Oddone, Re, Briante 1977).

In termini generali, le nuove rigidità sindacali del lavoro hanno reso progressivamente costosa e poco praticabile la rigidità della produzione fordista. Per Accornero con gli anni Ottanta la politica sindacale di realizzazione della strategia di riduzione dell'incertezza e dell'insicurezza, tramite la rigidità del lavoro, non risulta più sostenibile, non tanto perché il movimento operaio abbia subito una sconfitta politicamente e simbolicamente importante alla Fiat al termine della lotta dei 35 giorni e con la marcia dei quarantamila e perché sia cominciata una fase di riaggiustamento industriale (Regini, Sabel, a cura di, 1989), durata per gran parte del decennio, che ha indebolito la forza contrattuale dei lavoratori, ma perché sono cambiate le condizioni di mercato e della produzione. Nuove esigenze e concetti di produzione irrompono nel mondo delle fabbriche. In particolare, diventano forti le pressioni per adeguare la capacità produttiva ad un mercato più variabile e differenziato, per dimensionare il volume del lavoro alla capacità produttiva istantanea, per rivedere la razionalizzazione rigida della produzione taylor-fordista in quanto inadeguata a rispondere sia ai bisogni di elasticità della produzione sia alla gestione di processi tecnologici ad alta automazione (Hirschhorn 1986; Galino 1988; Regini, a cura di, 1988). Per le imprese si apre l'epoca della sfida della flessibilità della produzione e del lavoro e per il sindacato della flessibilità tutelata del lavoro. L'esperienza contrattuale che ne è discesa è stata molto variegata. Nel complesso il sindacato è riuscito a governare, non senza qualche smagliatura, la transizione dalla rigidità alla flessibilità

tutelata del lavoro, è riuscito a definire nuovi sistemi di convenienza e cooperazione tra capitale e lavoro (Boyer, Wolleb 1987; Caruso 2000). Si è trattato di sistemi nei quali la contrattazione incorporava in modo più netto del passato uno dei due vincoli dell'azione sindacale (Rieser 1981): il vincolo della compatibilità del sistema economico in cui si colloca, sia a livello micro dell'impresa che a livello macro del funzionamento delle variabili economico-sociali (spesa pubblica, bilancia dei pagamenti, ecc.), essendo l'altro il vincolo della rappresentatività della sua base sociale, in ragione della quale il sindacato deve saper raccogliere le spinte e le richieste della base, pena l'essere abbandonato e scavalcato da altre forme collettive di organizzazione. Si tratta di vincoli dipendenti dal contesto storico e sociale, variabili nel tempo e modificabili dalla stessa azione del sindacato. Nel contempo, assumere i due vincoli in modo acritico, «piatto», rischia di indurre il sindacato a seguire una via di conservazione dell'esistente, permeabile alle istanze più corporative e aziendaliste, e a rinunciare ad operare come soggetto di trasformazione sociale. Per Accornero il percorso di tutela iniziato negli anni Ottanta ha dovuto fare i conti con nuovi e importanti cambiamenti che hanno indebolito l'azione di solidarietà e di contrasto dell'insicurezza del sindacato e ne hanno eroso la forza contrattuale: – la globalizzazione ha messo in concorrenza su scala planetaria lavoratori di continenti diversi soprattutto tramite i prezzi dei prodotti e la mobilità dei capitali e non tanto la mobilità dei lavoratori; – la differenziazione dei lavori ha reso più difficile l'organizzazione della solidarietà tra i lavoratori, la definizione di obiettivi comuni per l'azione collettiva, la promozione della stessa azione collettiva; – l'automazione dei processi produttivi ha fortemente intaccato l'idea dell'indispensabilità e centralità del lavoro; – la digitalizzazione del lavoro ha velato, tramite l'interposizione delle tecnologie, il rapporto di dominio del capitale sul lavoro. Quest'ultimo non è un processo nuovo sul piano logico-concettuale, infatti anche la catena di montaggio o più in generale il lavoro a catena incorpora la relazione gerarchica e il suo potenziale di controllo sul lavoro nel dispositivo tecnologico che, però, risulta visibile e interpretabile dai lavoratori e pertanto facilmente contestabile. È proprio sulla critica e sulla contrattazione del nesso tra prestazione di lavoro e organizzazione scientifica del lavoro che il sindacato e la struttura dei delegati

hanno costruito a livello del posto di lavoro la loro credibilità. Le nuove forme di digitalizzazione del lavoro della produzione tendono proprio a sfaldare questo terreno contrattuale. Esse sono, infatti, più «invisibili», meno «comprensibili» nella loro capacità di controllo dei lavoratori e pertanto la loro messa in discussione più difficile.

Accornero insiste molto sul tema della differenziazione dei lavori, in quanto ritiene che gli effetti delle innovazioni tecnologiche sull'impiego e sulla qualità dell'occupazione siano eterogenee, dipendenti dal tipo di innovazione, dal settore d'attività e dalle categorie socioprofessionali. In sostanza, non tutti i gruppi sociali beneficiano dell'innovazione delle imprese: gli operai e gli impiegati sono meno favoriti in termini di occupazione e di salario, così come i dipendenti assimilabili agli operai e impiegati del settore dei servizi, mentre sono maggiormente favoriti i cosiddetti *professionals*. Secondo Aris Accornero (1997) il sindacato nel passaggio dal «secolo del lavoro all'universo dei lavori» si trova di fronte alla sfida di rappresentare lavoratori impegnati in lavori molto più differenziati del passato sotto diversi profili: del rapporto di lavoro, del tempo di lavoro, dei contenuti del lavoro e delle competenze professionali, del salario, della cultura del lavoro. Il lavoro non si dissolve ma si trasforma in una pluralità di lavori nei quali spesso la riduzione delle attività manuali si accompagna con un aumento di contenuti di intelligenza.

Accornero sostiene che in uno scenario di questo tipo il sindacato non può appiattire la rappresentanza del lavoro, non può più difendere tutti alla stessa maniera. Anche perché gli stessi lavoratori manifestano esigenze di tutela differenziata in ragione della eterogeneità delle loro condizioni socio-lavorative. Tuttavia, le differenze rendono meno facile rappresentare il mondo del lavoro e trovare una mediazione al suo interno tra diversi interessi. Occorre, a suo parere, abbandonare l'idea di una tutela ingiusta perché «piatta» e adottare strategie generali di tutela rigida, da applicare però in modo articolato e flessibile. L'egualitarismo (non solo in campo salariale) è stato alla base del successo e dell'ascesa del sindacato negli anni settanta, ma ha contribuito, nel mutato contesto sociale e produttivo e in ragione dei cambiamenti nella composizione di classe del lavoro salariato degli anni Ottanta e Novanta, al suo declino (Accornero 1992). La sfida per il sindacato è cambiare il modello di tutela: si tratta di

passare «da una tutela essenzialmente *livellatoria* a una tutela tendenzialmente *differenziata*. [...] L'orientamento-cardine per realizzare una tutela che aggregi solidarietà anziché alimentare sperequazioni è quello di allargare le cornici normative per renderle maggiormente comprensive e più solide e consentire ai trattamenti di oscillare maggiormente al loro interno» (idem, p. 328).

Accornero riprende la celebre espressione «rigidità flessibili», coniata da Roland Dore (1986) nel suo studio sul sistema produttivo giapponese, per suggerire che «nella fase della diversificazione bisogna ripensare la tutela e farla diventare più estesa e profonda e a questo fine servono, da un lato, pochi principi universali e leggeri e dall'altro norme articolate ed elastiche. Ci vogliono insomma una rete istituzionale che dia cittadinanza a tutti i soggetti che offrono e prestano lavoro (compresi gli immigrati) e tante intese negoziali che ricompongano e rimodellino la solidarietà dentro il mondo del lavoro» (Accornero 1997, p. 128). Le rigidità sono la rete di sicurezza dei diritti, sono la cornice istituzionale e universale, più estesa ma anche più leggera di quella assicurata attualmente dalle leggi e dai contratti; essa dà un minimo comune denominatore alle conquiste esistenti e diventa la base della cittadinanza sociale di domani. La flessibilità sono i patti vincolanti per gli interessi, un tessuto negoziale tutto da modellare e calibrare su una tipologia congiunta di rapporti, nel senso della durata e della tutela, e di confini, nel senso di luoghi e di unità dove si contratta. Per Accornero (1988, p. 231) «l'orientamento-cardine per realizzare una tutela che aggregi solidarietà anziché alimentare sperequazioni, è quello di allargare le cornici normative per renderle più comprensive e più solide e per consentire ai trattamenti di oscillare di più al loro interno». La grande sfida per il sindacato è, dunque, costruire un sistema di tutela a «rigidità flessibile».

2. Accornero sostiene, sul filo di un ragionamento tributario della lezione di Marx (1967), che in tutte le sedi in cui vi è un'attività lavorativa salariata vi sono sempre cooperazione e conflitto. La cooperazione tra lavoratori e tra lavoratori e datori di lavoro è la condizione di funzionamento di qualunque impresa. Sebbene la cooperazione sia una condizione strutturale di funzionamento dell'impresa perché vi è anche il conflitto?

Perché vi è un contrasto di interessi tra capitale e lavoro che non può non emergere di tanto in tanto. Il conflitto si può comporre, contenerne le manifestazioni, ma la sua persistenza latente e spesso manifesta è insopprimibile perché insopprimibili sono le divergenze di interessi tra capitale e lavoro. I due termini rinviano alla «natura» e al modo d'essere dell'impresa capitalistica e al carattere «misto» della relazioni di impiego (Bordogna, Pedersini 2019). Tuttavia, il tempo della cooperazione è sempre più lungo di quello del conflitto, nel senso che la cooperazione è sostanzialmente una condizione continua e permanente dell'organizzazione produttiva, interrotta da momenti di conflitto esplicito o depotenziata da forme di conflitto latente. Allora, per il sindacato è altrettanto importante gestire la cooperazione quanto gestire le fasi del conflitto. Certamente il sindacato ha costruito la propria immagine e identità sulla capacità di raccogliere le istanze dei lavoratori, dare voce alle esigenze di dignità e giustizia nel lavoro e nelle società, di organizzare l'azione e il conflitto collettivi, di definire nuove regole negoziate delle condizioni di uso della forza lavoro. Tuttavia, nel sistema delle relazioni sindacali le regole contrattuali sono anche regole della produzione, regole che definiscono le modalità di cooperazione tra l'impresa e i lavoratori. Molta parte dell'azione condotta nei luoghi di lavoro dal sindacato, spesso in modo informale, è volta a far funzionare il «dato produttivo» delle regole contrattuali del lavoro, a far «funzionare» l'organizzazione della produzione, tenendo presente il secondo vincolo sopra richiamato, quello del «consenso» dei lavoratori. I problemi posti dalla gestione della cooperazione sono diversi a seconda del tipo di cooperazione richiesta dal sistema produttivo. Nella produzione postfordista si assiste al passaggio dalla cooperazione eterodiretta (da norme unilaterali e comandi) e mercantile (basata sullo scambio tra impegno lavorativo e corrispettivi), propria del fordismo, alla cooperazione autonoma (intelligente), in quanto il successo dell'impresa dipende anche dalla disponibilità dei lavoratori a collaborare in modo attivo, a gestire in modo intelligente le prescrizioni procedurali e gli obiettivi (Rieser 1992). Il lavoro rimane in gran parte proceduralizzato, sebbene l'albero delle alternative procedurali diventi più complesso, ma formalmente corredato da un contorno di compiti discrezionali (Boyer, Durand 1998; Masino 2005). La liberazione dal taylor-fordismo e dalla sua grande capacità di standar-

dizzare il lavoro, di uniformare i rapporti di lavoro ed estraniare il lavoratore dall'atto produttivo non significa che si va verso un lavoro libero ed autonomo perché «l'autonomia del lavoratore, dipendente o autonomo, è cresciuta in senso funzionale, ma non totale. Rispetto a ieri egli dispone di molti più mezzi e modi di operare, ma lo fa entro un fitto reticolo di vincoli – informazioni, procedure, segnali – che è molto più solido della «gabbia di acciaio» di cui parlava Max Weber» (Accornero 1999, p. 41). Non si tratta di un'autonomia rinserrata da rigidi sbarramenti o divieti, quanto «condizionata da uno sterminato sistema di riferimenti» (idem, p. 42). In termini operativi l'impresa lascia al lavoratore maggiori margini procedurali e di fiducia, sempre nel quadro di sistemi vincolati, ma gli chiede di assumersi una maggiore responsabilità rispetto agli obiettivi aziendali, sia a livello micro che a un livello più elevato. Quindi, il lavoratore è più libero del passato di cooperare e di intervenire con margini di autonomia nel processo produttivo, ma questa libertà richiede impegno, competenze e maggiore responsabilità. L'impresa postfordista chiede al lavoratore di più, non di meno, ma in un contesto de-regolato sempre più esteso, infatti «se la qualità del lavoro migliora e l'autonomia del lavoro cresce, responsabilità e rischi non possono certo diminuire, infatti, tendono ad aumentare» (idem, p. 31).

Ora, osserva Accornero, la cooperazione autonoma o intelligente richiede certamente sempre uno scambio mercantile tra impegno e incentivi, ma necessita di una relativa sicurezza del lavoro e stabilità del posto di lavoro, una relativa elevata capacità professionale, anche per svolgere lavori prevalentemente poco qualificati che richiedono, però, in determinate circostanze un intervento intelligente ed autonomo. È qui che si aprono le specifiche contraddizioni che alimentano l'insopprimibile legame tra cooperazione e conflitto: la qualità del lavoro può aumentare ma la sicurezza e la stabilità del rapporto di lavoro possono diminuire; la richiesta di competenze e intelligenza può diventare più robusta ma le politiche formative possono essere esili e inadeguate; la cooperazione intelligente può accrescere la produttività dell'impresa ma il salario può ristagnare o non aumentare in modo proporzionale; la cooperazione intelligente può essere richiesta a tutti ma i suoi benefici possono essere distribuiti in modo ingiustamente diseguale. Si tratta di un doppio movi-

mento di un medesimo modello di produzione che non trova soluzione all'interno della logica di impresa.

Per Accornero l'ostacolo più grosso sulla via della cooperazione attiva e della partecipazione è l'instabilità dei rapporti di lavoro, perché in assenza di una relativa sicurezza il lavoratore sarà poco propenso a dare un apporto lavorativo di maggior qualità nei margini di discrezionalità di cui dispone perché non ne ha una contropartita adeguata, secondo un razionale calcolo del rapporto costi e benefici, e non ne ha neppure, alle volte, la possibilità in ragione della scarsa fattibilità di accumulare competenze specifiche dell'impresa, preziose per esercitare con efficiente responsabilità il margine di autonomia della propria prestazione di lavoro.

Accornero aggiunge che non serve solo una relativa sicurezza del lavoro, una relazione stabile, una distribuzione equa degli incrementi di produttività, un investimento sostanzioso, continuativo e generalizzato nella formazione, cioè che non bastano solo le «contropartite sostanziali», occorrono anche le «contropartite istituzionali» che diano un'ossatura istituzionale alla partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali. La partecipazione diretta e quella indiretta dei lavoratori possono avere forme e soluzioni diverse, ma richiedono strumenti appropriati, procedure trasparenti, trasferimenti di poteri, competenze adeguate da parte dei rappresentanti dei lavoratori. Esse non saranno concesse *motu proprio* dal sistema delle imprese. L'ipotesi, peraltro assai diffusa in taluni settori sindacali, che le necessità strutturali della cooperazione attiva, proprie dell'impresa postfordista, indurranno spontaneamente le imprese ad ampliare gli spazi di partecipazione dei lavoratori è in gran parte illusoria. La partecipazione dei lavoratori e i suoi assetti istituzionali saranno il risultato di un complesso e anche aspro processo di negoziazione e conflitto tra i diversi attori proprio perché la posta in gioco è il potere gestionale. Accornero pone una domanda: «è possibile che nell'impresa di cui sono dipendenti i lavoratori possano contare davvero di più con la cooperazione che con il conflitto? E come?» (idem, p. 101). La partecipazione dei lavoratori non può che cominciare nel lavoro e vi è partecipazione se il lavoratore e coloro che operano con lui possono decidere qualcosa, possono contare nell'organizzazione del lavoro. Mancando questo presupposto tutto si riduce a una chimera. La partecipazione si misura, innanzi

tutto, dai margini di discrezionalità con cui il lavoratore esercita le sue scelte decisionali nel lavoro, sta nel carattere processuale, relazionale e interattivo dell'intervento del lavoratore su tecnologie, procedure, informazioni, persone. Per realizzare la partecipazione occorrono, secondo Accornero, un certo grado di fiducia tra le parti e regole, cioè occorrono, oltre ad una disponibilità a giocare rispettando le regole del gioco, anche quando c'è una diversità o anche un contrasto di interessi, regole chiare, strumenti appropriati, procedure trasparenti e un *trade off* tra i diversi interessi. La partecipazione ha sempre un carattere collettivo sia nel caso (ovvio) in cui ci si riferisca alla partecipazione strategica alle scelte dell'impresa, in quanto questa può avvenire solo tramite rappresentanze collettive, sia nel caso che ci si riferisca alla partecipazione diretta nel lavoro perché anch'essa richiede regole, stabilite per via collettiva, per essere esercitata tanto dal singolo lavoratore quanto da un gruppo di essi.

A questo proposito Accornero svolge una considerazione assai interessante e potenzialmente gravida di implicazioni innovative sulla contrattazione decentrata: egli osserva che i premi di risultato contrattati a livello aziendale si sono posti il problema di come premiare la produttività (intesa in senso lato), ma non mai la partecipazione. Ci può essere (ed effettivamente spesso c'è) un nesso tra l'una e l'altra, tuttavia si tratta di due aspetti non coincidenti. In un caso si premia il risultato dei contributi lavorativi, nell'altro il loro contributo lavorativo al risultato, quel che è stato erogato e mobilitato dai lavoratori nel loro margine di discrezionalità. Adottare questa seconda impostazione significa cambiare il quadro concettuale con cui progettare e negoziare il salario a livello di impresa.

Partecipare e contrattare sono due attività diverse che richiedono forme diverse di rappresentanza in equilibrio tra loro: in particolare, la partecipazione indiretta richiede una rappresentanza generale dei lavoratori e l'adozione di una logica gestionale ispirata all'autonomia degli interessi dei lavoratori; la contrattazione richiede la capacità di interpretare e selezionare gli interessi, organizzare il conflitto e ridefinire le regole di scambio e di uso della forza lavoro (Carrieri, Nerozzi, Treu, a cura di, 2015). Affinché la partecipazione sia credibile è necessario che le sue forme siano almeno parzialmente codificate. Tuttavia, Accornero ci avverte che possono esserci forme aziendalistiche e addirittura antisindacali

di partecipazione, secondo una logica di partecipazione subordinata alle logiche aziendali. Così come i nuovi modelli organizzativi delle imprese postfordiste si caratterizzano per la presenza di un'«autonomia controllata» (Babson, a cura di, 1995; Appay 2005), allo stesso modo all'impresa interessa una partecipazione eterodiretta, sviluppata entro gli argini non solo delle scelte e delle strategie aziendali, ma anche della sua struttura di potere.

3. Aris Accornero è sempre stato un sostenitore convinto dell'unità sindacale. Non a caso in apertura di un suo vecchio libretto dedicato alle tormentate vicende sindacali per il rinnovo della Commissione Interna della Riv di Torino nel 1956, Accornero riporta emblematicamente una celebre dichiarazione di Giuseppe Di Vittorio, rilasciata subito dopo la scissione sindacale del 1948: «Da questo momento [...] lavoreremo con tutte le nostre forze per la riunificazione sindacale» (Accornero, a cura di, 1967, p. 5). Già nella seconda metà degli anni Sessanta alla luce delle grandi lotte sindacali del '66, riteneva che si dovesse innalzare e generalizzare l'unità d'azione per tendere all'unità organica perché il rafforzamento del ruolo sociale del sindacato non poteva che venire dalla crescita della sua autonomia, democrazia e unità. Notava come i giovani lavoratori, che stavano animando quella stagione di risveglio sindacale, fossero i più insofferenti verso la disunione e la concorrenza sindacale, specie quando venivano giustificate in ragione di diverse impostazioni ideologiche, in quanto ostacoli per definire una loro identità come lavoratori, accomunati da medesimi problemi e istanze, e non già da appartenenze a campi ideologico-politici. Eppure alla fine degli anni Sessanta, ed in particolare in occasione del VII Congresso della Cgil del giugno 1969, Accornero era stato scettico sulle possibilità di realizzare in tempi brevi una compiuta e organica unità in ragione delle profonde differenze di cultura politica e del lavoro che animavano le tre confederazioni (Ghezzi 2018). È stato, quindi, un studioso attento alle difficoltà e agli ostacoli posti sul cammino dell'unità proprio per individuare realisticamente le condizioni e le forze necessarie per realizzarla, soprattutto dopo la grande stagione unitaria degli anni Settanta e la fine dell'esperienza della Federazione unitaria avvenuta nel 1984.

Dopo di allora i rapporti tra le tre confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil sono stati percorsi, seppur con andamento altalenante, da divisioni, scontri, incomprensioni. Al riavvicinamento avvenuto negli anni Novanta con le politiche di concertazione e i grandi accordi triangolari del 1992 e 1996, è seguito un lungo periodo in cui la disunione ha caratterizzato i rapporti tra i sindacati confederali, una disunione *sui generis*, osserva Accornero, perché forti divaricazioni identitarie, di impostazione politica e di pratiche organizzative sono state accompagnate da molti elementi di unità su temi come le pensioni e le politiche di welfare e soprattutto da un gran numero di accordi sindacali unitari a livello sia delle categorie che delle aziende. Per Accornero le divisioni sindacali a cavallo dei due secoli, che hanno trovato nel Patto di Milano del 2000, sottoscritto da Cisl e Uil ma non dalla Cgil, uno dei momenti di maggiore divaricazione, sono determinate «da cause “interne” più che “esterne”, le quali sono state a loro volta originate da eventi positivi più che negativi» (Accornero 2003, p. 230). La tesi di Accornero è in parte controintuitiva e si discosta polemicamente dall'interpretazione prevalente secondo cui sono stati i mutamenti strutturali e politico-istituzionali negativi a favorire le tendenze divaricanti tra i sindacati. Innanzitutto, ritiene che la destrutturazione del lavoro e la diversificazione dei rapporti di lavoro abbiano indebolito il sindacato e messo in crisi il suo sistema di rappresentanza in molte realtà produttive, ma che non abbiano alimentato più di tanto la disunione sindacale, come del resto è accaduto anche in altri paesi. Anche l'assetto produttivo postfordista, sebbene abbia ridotto l'occupazione laddove l'insediamento sindacale era più esteso e forte, erodendo quindi la sua tradizionale base sociale, non ha portato a divaricazioni tra i sindacati i quali hanno, anzi, adottato strategie simili di fronteggiamento dei cambiamenti, come, ad esempio, lo sviluppo di analoghi servizi a vantaggio degli iscritti. Un'altra causa esterna negativa che viene spesso evocata per spiegare le divisioni sindacali è l'atteggiamento di contrarietà politica messo in atto dai governi di centro-destra dalla metà degli anni Novanta al fine di ridimensionare il peso politico del sindacato. In questo caso Accornero osserva che questo tipo di politica può concorrere a delegittimare il ruolo «istituzionale» dei sindacati, ma non genera necessariamente una loro disunione. Anzi, può suscitare una tendenza, come è av-

venuto in occasione di altre svolte politiche a destra del passato, al loro ricompattamento. Un'altra causa esterna e negativa che sembrerebbe aver alimentato le divisioni sindacali è la tendenza al bipolarismo delle coalizioni politiche degli anni Duemila in quanto indurrebbe i sindacati a schierarsi, generando così un bipolarismo sindacale. In realtà, osserva Accornero, il bipolarismo politico non ha suscitato un bipolarismo sindacale perché la contrattazione collettiva di categoria e decentrata è stata condotta in modo ampio e unitario e ha frenato le spinte alla divisione. Le cause della disunione sindacale per Accornero sono interne e positive e «consistono nella crescita di autonomia e di potere di cui hanno usufruito Cgil, Cisl e Uil durante gli anni Novanta» (Accornero 2003, p. 231). Può sembrare un paradosso che esiti positivi abbiano condotto a risultati negativi sotto il profilo dell'unità sindacale. È che lo sfarinamento del sistema politico della Prima Repubblica, connesso alle vicende di Tangentopoli e alla crisi di legittimità che toccò quasi tutti i partiti, ha creato, da un lato, un vuoto di influenza politica sui sindacati e, dall'altro, ha permesso ai sindacati di esercitare un forte ruolo politico. I tradizionali legami dei sindacati con i partiti politici di riferimento vengono meno e la tanto auspicata autonomia dei sindacati dal sistema politico finalmente si afferma. Tutto ciò, anziché tradursi in un'opportunità di avvicinamento all'unità sindacale, ne ha minato le possibilità perché ciascuna organizzazione sindacale ha ripensato se stessa e il proprio ruolo tracciando in modo più netto i confini della propria diversità, «ha dato cioè una risposta identitaria e identificatrice basata su radici valoriali, sulle basi rappresentative, sulle tradizioni negoziali e sulle concezioni della democrazia» (Accornero 2003, p. 237) fortemente influenzata dalle necessità di perpetuazione organizzativa e di affermazione di un proprio spazio di potere. Si sono rafforzate, quindi, quelle spinte alla competizione tra organizzazioni sindacali che più che rendere dinamiche e propositive le singole organizzazioni sindacali hanno indebolito l'intero fronte sindacale. «Competere significa soccombere» dichiara icasticamente Accornero (2003, p. 237). Il terreno su cui i sindacati debbono lavorare per riprendere il cammino verso l'unità è quello della rappresentanza e della rappresentatività, quello di definire regole comuni che facilitino la mediazione e la convergenza. Del resto il modo più semplice e lineare dei sinda-

cati per fronteggiare la frammentazione e la diversità dei lavori è l'unità sindacale. Accornero ritiene una vera stranezza che di fronte ad un cambiamento che aumenta le disuguaglianze sociali, erode la solidarietà dei lavoratori, diversifica i lavori, il sindacato non si presenti unito. L'unità sindacale è considerata una risposta strategica in chiave non corporativa ai problemi della rappresentanza in un mondo di lavori sempre più diversificati. Perché i sindacati che svolgono un ruolo funzionale di ricerca di compromessi e sintesi, ancorché temporanei, nel conflitto tra capitale e lavoro, mostrano così elevate difficoltà nel realizzare compromessi e sintesi tra le loro diverse culture politiche? La persistenza delle divisioni sindacali non rischia di essere l'omologo della crescente differenziazione dei lavori? La risposta di Accornero è una esortazione lucida ed accorata: «I sindacati in questa fase di transizione hanno mostrato una tenuta politica, democratica e morale ammirevole. Penso (invece) che dovrebbero impostare l'unità subito e soprattutto produrla presto: questo è il loro vero impegno politico, il miglior modo di mostrarsi davvero autonomi» (Accornero 1995, p. 159). Alla luce dei fatti successivi all'anno in cui queste parole furono scritte, possiamo domandarci se l'unità sindacale sia solo un sogno. Si può rispondere citando una celebre espressione di Mably rievocata da Accornero (1985, p. 92): «Questi sogni sono forse il nostro bene più reale».

4. Negli scritti di Accornero c'è un filo politico e logico che lega tra loro i problemi della ridefinizione del sistema delle tutele, del rapporto tra cooperazione e conflitto nel lavoro e dell'unità sindacale. Secondo Accornero la crisi del modello produttivo e dell'assetto sociale e istituzionale fordista ha aperto la strada ad un grande processo di trasformazione sia del mondo della produzione e del lavoro che del sistema di tutela del lavoro. Si tratta di un processo percorso da tensioni e dualismi. Nel passaggio dal «mondo del lavoro al mondo dei lavori» in molti settori i contenuti del lavoro diventano meno operativi e più intellettuali ma seguono spesso algoritmi cognitivi predeterminati, le procedure di lavoro diventano più stringenti ma sono associate a quote di attività discrezionale, i contenuti del lavoro sono più qualificati ma la pressione temporale per assolverli è più forte, il controllo sulle procedure si allenta ma quello sui

risultati si fa pervasivo, si riducono gli infortuni, almeno in alcuni settori, ma aumenta lo stress. Se poi si osserva l'organizzazione della produzione e del lavoro dei call center, degli ipermercati, dei grandi magazzini della logistica, della ristorazione, di una miriade di piccole imprese manifatturiere, di molte imprese di servizio vediamo che nel «postfordismo c'è ancora molto fordismo, molto del nuovo resta ambiguo» (Accornero 2015, p. 314). Spesso si lavora con le mani sul prodotto o nell'erogazione di un servizio ma si interagisce con un monitor a cui si danno e da cui si ricevono informazioni e ordini, molte attività di servizio sia alle imprese che alle persone seguono routine cognitive dequalificate, ma richiedono doti di attenzione e di relazionalità e comportamenti altamente responsabili.

Nel mercato del lavoro i rapporti di lavoro tendono a diversificarsi e spesso a peggiorare, ma secondo processi non uniformi. Si diffonde la precarietà, ma si generano aree di lavoro specialistico che l'impresa tende a stabilizzare, i rapporti si diversificano seguendo soprattutto le esigenze di flessibilità delle imprese ma anche esigenze di conciliabilità dei lavoratori. Cresce l'autonomia nel lavoro subordinato e aumentano l'eterodirezione e la dipendenza in molti lavori autonomi. L'instabilità dei rapporti di lavoro e gli itinerari lavorativi discontinui possono generare lavoratori più polivalenti ma possono costruire trappole di dequalificazione e di precariato. L'esternalizzazione del rischio di impresa sui lavoratori produce incertezza nel rapporto di lavoro e nel reddito, ma può apparire ricca di potenzialità per le figure professionali a più elevata qualificazione.

Si tratta di trasformazioni che secondo Accornero richiedono un rovesciamento del tradizionale modello di tutela con il passaggio da protezioni uniformi e rigide a protezioni differenziate, capaci di associare una struttura rigida di diritti per tutti i lavori con un profilo flessibile di tutele in relazione alla specificità dei lavori. Allo stesso modo, proprio perché le nuove forme di organizzazione del lavoro richiedono una cooperazione attiva al posto della tradizionale cooperazione passiva di stampo fordista, è necessario un ripensamento del sistema di relazioni industriali o di impiego che assuma come sua componente qualificante lo sviluppo di forme di partecipazione sia nel lavoro che nell'impresa. Si tratta di una pro-

spettiva che si deve misurare con tre grandi sfide: la rimessa in discussione del potere manageriale all'interno dell'impresa, la riduzione dell'instabilità e dell'insicurezza nel lavoro, ostacolo queste ultime a qualunque progetto partecipativo, l'individuazione delle regole e forme della partecipazione. Accornero individua nell'unità sindacale e nel processo di trasformazione culturale, politico e organizzativo che lo innerva, una sorta di preconditione per rivedere sia il sistema delle tutele individuali e collettive dei lavoratori sia il loro ruolo decisionale nel lavoro e nell'impresa, cioè per perseguire una strategia di democratizzazione dell'impresa.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (a cura di, 1967), *Dalla rissa al dialogo*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1985), *Il lavoro e l'immaginario*, in *Mondoperaio*, n. 11, pp. 87-92.
- Accornero A. (1988), *Discontinuità capitalistiche e conseguenze sull'azione sindacale*, in Regini M. (a cura di), *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase «post-fordista»*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1995), *Ancora il lavoro. Conversazione con Patrizio Di Nicola*, Roma, Ediesse.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del Lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1999), *L'ultimo tabù. Lavorare con meno vincoli e più responsabilità*, Bari, Laterza.
- Accornero A. (2003), *La disunione sindacale*, in *Il Mulino*, n. 406, pp. 229-238.
- Accornero A. (2015), *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, IV edizione, Bologna, il Mulino.
- Appay B. (2005), *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Babson S. (1995, a cura di), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press.
- Bordogna L., Pedersini R. (2019), *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Bologna, il Mulino.
- Boyer R., Durand J.-P. (1998), *L'après fordisme*, Paris, Syros.
- Boyer R., Wolleb E. (1987, a cura di), *La flessibilità del lavoro in Europa*, Milano, Franco Angeli.

- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (2015, a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, il Mulino.
- Caruso B. (2000), *Alla ricerca della «flessibilità mite»: il terzo pilastro delle politiche comunitarie del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 141-152.
- Dore R. (1986), *Flexible Rigidities. Industrial Policy and Structural Adjustment in Japan 1970-1980*, London, Athlone Press.
- Gallino L. (1988), *Neo-industria e lavoro allo stato liquido*, in Ceri P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione. Italia-Europa*, Bologna, il Mulino.
- Ghezzi C. (2018), *Quel terribile congresso con Novella segretario*, in *Il diario del lavoro*, <https://ildiariodellavoro.it>.
- Hirschhorn L. (1986), *Beyond Mechanization. Work and Technology in a Postindustrial Age*, Cambridge (Mass.), The Mit Press.
- Marx K. (1967), *Il Capitale*, cap. 13 *Macchine e grande industria*, vol. 1, Roma, Editori Riuniti.
- Masino G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma, Carocci.
- Oddone I., Re A., Briante G. (1977), *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Regini M. (1988, a cura di), *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase «post-fordista»*, Milano, Franco Angeli.
- Regini M., Sabel C.F. (1989, a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, il Mulino.
- Rieser V. (1981), *I due vincoli dell'azione sindacale*, in *Prospettiva sindacale*, n. 40, pp. 162-179.
- Rieser V. (1992), *Fabbrica oggi. Lo strano caso del dottor Weber e di mister Marx*, Siena, Edizioni Sisifo.

ABSTRACT

L'articolo discute l'analisi di Aris Accornero su tre questioni presenti nei suoi scritti: la tutela nell'epoca dei lavori differenziati; la cooperazione, il conflitto e la partecipazione nella fase della produzione postfordista; l'unità sindacale nel periodo del tramonto delle tradizionali sicurezze sociali. Sulla tutela del lavoro Accornero sostiene la tesi che si debba passare da un tutela livellatrice ad una tutela basata su cornici normative più comprensive, differenziate e solide di quelle del passato. Sull'autonoma partecipazione dei lavoratori nelle imprese postfordiste Accornero osserva che essa sarà il risultato di un complesso e anche aspro processo di negoziazione e conflitto tra i diversi attori proprio perché la posta in gioco è il potere gestionale. Sulla disunione sin-

Gian Carlo Cerruti

dacale Accornero ritiene che sia stata generata da cause «interne» più che «esterne» al sindacato, le quali sono state a loro volta originate da eventi positivi più che negativi.

FROM THE WORLD OF WORKS TO THE UNIVERSE OF JOBS:
PROTECTION OF THE JOB, COOPERATION AND CONFLICT, UNION UNITY
IN ARIS ACCORNERO

The article discusses Aris Accornero's analysis of three issues in his writings: the protection in the era of differentiated jobs; cooperation, conflict and participation in the post-Fordism phase; union unity in the period of sunset of traditional social security. On the protection of the job Accornero supports the thesis that it is necessary to change from a leveler protection to a protection based on more comprehensive, differentiated and solid regulatory frameworks than those of the past. On the autonomous participation of workers in post-Fordist enterprises, Accornero notes that it will be the result of a complex and also harsh process of negotiation and conflict between the various actors precisely because the stake is management power.

On union disunity Accornero believes that it was generated by causes «internal» rather than «external» to the union, which in turn originated from positive rather than negative events.