

## Le relazioni di lavoro: datore di lavoro e lavoratore

Stefano Musso

### *Le culture del lavoro*

I rapporti tra datore di lavoro e lavoratore si svolgono in un contesto caratterizzato da concezioni, o ideologie del lavoro, e da quadri regolativi, legislativi e/o contrattuali, a loro volta influenzati da valori connessi alle ideologie. L'organizzazione sociale tutta ruota intorno al lavoro, e alla sua divisione – in termini generali tra lavoro intellettuale e manuale, tra lavoro direttivo e lavoro esecutivo, tralasciando qui la divisione tra lavoro produttivo e riproduttivo- tanto che l'educazione può essere considerata innanzitutto come educazione al lavoro. Le culture del lavoro si formano negli individui attraverso i processi che si svolgono in molteplici agenzie educative, la famiglia in primo luogo, la scuola, le reti di relazione sociale, i luoghi del tempo libero, le organizzazioni di massa di partiti e istituzioni (si pensi agli oratori e alle case del popolo), le associazioni, i mezzi di comunicazione, altrettanti canali che veicolano valori relativi al lavoro.

Nella storia, le concezioni del lavoro prodotte dalle élite intellettuali espresse dai ceti dirigenti, hanno spaziato, come è noto, dallo stigma nei confronti del lavoro economico dell'antica Grecia, alla sua esaltazione come continuazione dell'opera creatrice divina della riforma protestante, passando per il necessario sacrificio espiatorio della colpa originale nel cattolicesimo, che al contempo conferiva al lavoro un ruolo sociale nella concezione medievale della società tripartita, oratores, bellatores, laboratores. La regola benedettina *ora et labora* connetteva il lavoro alla dimensione del sacro, precedendo l'etica calvinista; quest'ultima, operando la torsione individualista del successo nel lavoro come segno della grazia divina, anticipava l'individualismo dell'ideologia liberale. Con l'avvento della società industriale la visione dominante attribuisce al lavoro, di qualsiasi tipo, da quello più umile manuale ai ruoli dirigenti, un segno altamente positivo, in quanto dovere morale e sociale che conferisce al lavoratore i diritti di cittadinanza, promettendo autonomia economica e possibilità di autorealizzazione individuale. L'individualismo utilitaristico superava le antiche obbligazioni reciproche tra servi/sudditi e aristocratici (lo scambio tra deferenza e protezione), innescando al contempo processi di proletarizzazione di contadini e artigiani che da lavoratori autonomi si trasformavano in braccianti e operai: le nuove masse di lavoratori, formalmente liberi ma in realtà costretti a cercare lavoro alle dipendenze, andavano motivate, convinte sul piano ideologico alle buone prestazioni di lavoro.

Ciò che qui interessa è che la concezione etica del lavoro, fondamento del weberiano spirito del capitalismo, è stata condivisa anche dal movimento operaio di ispirazione socialista<sup>1</sup>, che ha esaltato la fabbrica come luogo della produzione

---

<sup>1</sup> A. Accornero, *Il lavoro come ideologia*, Bologna, Il Mulino, 1980.

dell'utile sociale, contrapponendola all'impresa come luogo dell'appropriazione privata del profitto. Al loro sorgere alla metà dell'Ottocento le organizzazioni operaie promuovevano la fiducia nel progresso tecnologico e le virtù del buon lavoratore, che con le sue capacità professionali poteva ottenere forza contrattuale e indipendenza nei confronti del datore di lavoro, mettendole al servizio dell'emancipazione collettiva della classe lavoratrice. Il socialismo, nel pieno dell'industrializzazione del mondo occidentale, rappresentava la più potente forza critica del capitalismo, ma al contempo educava le masse a comportamenti confacenti alla società industriale, favorendone l'integrazione, ancorché conflittuale.

La visione positiva del lavoro è stata pervasiva e ha attraversato per intero i due secoli dell'industria. Naturalmente, chi si assoggetta alle mansioni più umili e faticose tenderà a privilegiare il valore strumentale del lavoro. Non tutti godono della fortuna che arride a Faussone, l'operaio di mestiere protagonista de *La chiave a stella* di Primo Levi, il quale scrive:

*L'argomento era centrale, e mi sono accorto che Faussone lo sapeva. Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono. Questa sconfinata regione, la regione del rusco, del boulot, del job, insomma del lavoro quotidiano, è meno nota dell'Antartide, e per un triste e misterioso fenomeno avviene che ne parlano di più, e con più clamore, proprio coloro che meno l'hanno percorsa. Per esaltare il lavoro, nelle cerimonie ufficiali viene mobilitata una retorica insidiosa, cinicamente fondata sulla considerazione che un elogio o una medaglia costano molto meno di un aumento di paga e rendono di più; però esiste anche una retorica di segno opposto, non cinica ma profondamente stupida, che tende a denigrarlo, a dipingerlo vile, come se del lavoro, proprio od altrui, si potesse fare a meno, non solo in Utopia ma oggi e qui; come se chi sa lavorare fosse per definizione un servo, e come se, per converso, chi lavorare non sa, o sa male, o non vuole, fosse per ciò stesso un uomo libero. È malinconicamente vero che molti lavori non sono amabili, ma è nocivo scendere in campo carichi di odio preconcepito: chi lo fa, si condanna per la vita a odiare non solo il lavoro, ma se stesso e il mondo.*

Primo Levi propone qui una caustica e sferzante critica agli echi moderni della concezione del lavoro degli antichi, e al contempo scaglia frecce contro la “retorica insidiosa” delle “cerimonie ufficiali”, avendola personalmente sperimentata nella iperbolica, paradossale e aberrante versione dell' *Arbeit macht frei* dell'ingresso di Auschwitz. Per chi si assoggetta al *boulot*, tuttavia, le fonti della ricerca di soddisfazione nel lavoro, forsanche attraverso forme di sublimazione, sono molteplici come nel caso dell'operaio addetto alla catena di montaggio all'Alfa Romeo che al culmine del miracolo economico si dichiarava orgoglioso, perché lavorava alla produzione di un bene simbolo della modernità.

Il lavoro resta in ogni caso il fondamento primo dell'identità. Anche nella post-modernità liquida, le nuove identità basate sul consumo, gli hobby e le attività del tempo libero restano in secondo piano, sono identità secondarie, come si evince banalmente dalla prima informazione che si acquisisce quando si conosce una persona: che lavoro fa?

Nei rapporti di lavoro tra datore e dipendente, nella generalità dei casi gioca, al fondo, una sostanziale condivisione del valore del lavoro, il gusto del lavoro ben fatto, nonostante le minacce costituite dall'eterodirezione del lavoro e dalla precarietà degli impieghi, che possono ingenerare disamore. Al di là delle culture del lavoro, resta la dialettica degli interessi a delineare le modalità di manifestazione del conflitto industriale.

### *Il consenso necessario*

La piccola impresa non funziona senza un buon livello di collaborazione tra il "principale" e i suoi dipendenti. In caso di contrasti espliciti, o si trova un punto di mediazione o non resta che la rottura; se i motivi di conflitto non sono esplicitati, dall'una o dall'altra parte si tace per convenienza, per non perdere il lavoro o per non privarsi di una competenza difficilmente sostituibile. Il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore nella piccola impresa assume caratteri del tutto peculiari, data la conoscenza personale, e non di rado la condivisione delle mansioni. Ma un certo livello di collaborazione è necessario anche nell'impresa medio-grande, dove il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore si configura attraverso molteplici fenomeni, che saranno oggetto delle osservazioni seguenti, riferite a questa dimensione di impresa, in chiave storica.

La collaborazione può essere imposta per via disciplinare, ma anche nelle organizzazioni disciplinate militarmente, dotate di regolamenti molto rigidi e della forza e della volontà imprenditoriale di ottenerne il rispetto, anche nelle organizzazioni maggiormente burocratizzate e proceduralizzate - quali le grandi aziende fordiste improntate alla catena semovente che impone il ritmo di lavoro senza più ricorrere all'incentivo individuale del cottimo - resta massiccia la riserva dei trucchi, delle competenze tacite, delle informalità necessarie a fronteggiare gli imprevisti e a consentire lo scorrere del flusso produttivo: paradossalmente, è la disobbedienza, l'elusione delle regole, che permette di mantenere livelli di efficienza produttiva in situazioni di variabilità non preventivabili.

La collaborazione non può dunque fare a meno di un certo livello di consenso, pena rischi enormi di inefficacia. L'esigenza di consenso era tanto maggiore nell'età pre-taylorista dell'operaio di mestiere, che per l'autonomia nello svolgimento della mansione e la relativa scarsità nel mercato del lavoro era difficilmente disciplinabile, come mostra la diffusione di pratiche quali il San Lunedì.

Oggi forse, con i nuovi assetti organizzativi di derivazione toyotista che sottolineano il contributo del capitale umano, la sua responsabilità, la cooperazione per la soluzione dei problemi, il consenso e lo spirito di collaborazione tornano a essere enfatizzati, sono considerati il presupposto, la *condicio sine qua non* dell'accensione stessa del rapporto di lavoro. Ma si tratta probabilmente, tra le varie età del lavoro, di differenti equilibri nel mix di disciplina e consenso. Così, nell'analisi dei modelli *high performance working system*, o *lean production* (la traduzione occidentale di toyotismo e just in time), gli studiosi si dividono tra chi ha visioni ottimistiche di *empowerment*

degli operai, e chi li considera forieri di un *computer-aided neo-taylorism*, ancora più disciplinante.

Per ottenere consenso le imprese hanno sempre agito direttamente nei confronti dei dipendenti e indirettamente tramite i canali di diffusione di abiti mentali, idee condivise sulla società e le sue gerarchie. Tralasciamo questo secondo campo di osservazione, peraltro tutt'altro che secondario, che attiene ai già ricordati elementi di condivisione tra le culture del lavoro imprenditoriali e operaie, e al ruolo giocato dalla promozione di modelli comportamentali self-helpistici<sup>2</sup>, per i quali non vanno dimenticate le versioni dell'educazionismo socialista e del cattolicesimo sociale. Concentriamo invece l'attenzione sulle politiche d'impresa nei confronti del personale, dove balzano agli occhi due strategie correlate, il paternalismo e l'equiparazione dell'impresa alla famiglia, entrambe finalizzate a costruire un rapporto tra impresa e lavoratore diretto e individuale, gestito attraverso la gerarchia intermedia, nel quale al sindacato operaio non è riconosciuto alcun ruolo, o nel migliore dei casi una funzione del tutto secondaria.

### *Il paternalismo*

Il paternalismo offriva vantaggi che conferivano a chi godeva del welfare aziendale una sorta di privilegio nel mondo del lavoro rispetto a chi ne restava escluso. Il paternalismo postulava uno scambio tra deferenza e protezione, riproponendo nella società capitalistica relazioni di stampo aristocratico/feudale. Ciò tanto più laddove il welfare era realizzato da grandi imprese in posizione di monopsonio sul mercato del lavoro territoriale: esteso ai familiari dei dipendenti e per taluni servizi alla comunità intera, il welfare aziendale finiva per coinvolgere quote elevate della popolazione locale, mentre non di rado gli imprenditori assumevano la carica di sindaco della città o del paese, e gli uffici dell'azienda fungevano da uffici tecnici municipali per le opere pubbliche. Il grado di consenso che la famiglia imprenditoriale acquisiva in queste condizioni poteva essere decisamente elevato<sup>3</sup>.

Il paternalismo ha avuto una sua evoluzione, tanto negli strumenti che nelle finalità specifiche, dai villaggi operai ottocenteschi ai servizi aziendali dell'età fordista<sup>4</sup>, per poi diminuire di importanza con la progressiva affermazione del welfare pubblico, al quale, nel tempo, indicava spesso la via attraverso prestazioni aggiuntive a quelle offerte dalla previdenza statale, che poco alla volta accresceva i suoi standard.

---

<sup>2</sup> A. Pellegrino, *Operai intellettuali. Lavoro, tecnologia e progresso all'Esposizione di Milano 1906*, Manduria-Bari-Roma, Lacaita, 2008.

<sup>3</sup> Valga per tutti il caso emblematico di Villar Perosa, patria della RIV e della famiglia Agnelli, dove all'indomani della Liberazione il comandante partigiano, comunista, che aveva assunto la carica di sindaco, la cedette immediatamente a Gianni Agnelli, che subentrò al nonno, il fondatore della Fiat, nel ruolo di primo cittadino, perpetuando una tradizione destinata a divenire secolare.

<sup>4</sup> E. Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, a cura di S. Musso, "Annali" della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, XXXIII - 1997, Milano, Feltrinelli, 1999; F. Levi, *L'idea del buon padre. Il lento declino di un'industria familiare. Front Cover. Fabio Levi*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1984.

Mentre nella visione imprenditoriale il welfare aziendale ha sempre avuto carattere di pura elargizione liberale, il movimento operaio ha assunto posizioni critiche, individuandolo come una forma di assoggettamento in cui il padre-padrone si presentava con il volto buono di chi si cura dei dipendenti, trattandoli però come minori, allo scopo di sfruttarli al meglio. Questo atteggiamento non comportava che gli operai militanti rifiutassero i servizi, che costituivano una irrinunciabile fonte di reddito aggiuntivo; caso mai se ne denunciava l'eventuale uso discriminatorio, che premiava la sottomissione e puniva la rivendicazione.

In età liberale il paternalismo era scarsamente diffuso, e riguardava prevalentemente i grandi impianti tessili che offrivano case e convitti in aree pedemontane lontane dai grandi centri urbani; era di fondamentale importanza data la pressoché totale assenza di previdenza sociale. Tra le due guerre, in concomitanza con i primi adattamenti di modelli americanistici, i servizi aziendali assunsero una certa consistenza, finalizzati alla "manutenzione sociale" della manodopera sottoposta ai ritmi taylor-fordisti<sup>5</sup>. La loro realizzazione fu spinta e sostenuta dal fascismo (comprese le sue componenti sindacali), la cui propaganda presentava i servizi aziendali come altrettante realizzazioni del regime, mentre gli imprenditori, che se ne accollavano i costi, lasciavano dire, in cambio della pace sociale garantita.

Il vero boom del paternalismo si ebbe però nel secondo dopoguerra, in concomitanza con il miracolo economico e la implementazione di modelli fordisti maturi. A quel punto, nella seconda metà degli anni cinquanta, la Cgil attribuì le proprie difficoltà anche al consenso guadagnato dalle imprese con il welfare, considerò il paternalismo un ostacolo alle lotte del lavoro e si propose di farne un terreno di rivendicazione, considerando i servizi un diritto. La Cisl, da canto suo, assieme alla Uil, considerò il paternalismo un impedimento al pieno dispiegarsi della contrattazione, e definì i servizi come salario indiretto da inserire tra i terreni contrattuali. Questa nuova strategia delle organizzazioni sindacali, di fatto convergente, si riflesse nello Statuto dei lavoratori, il cui articolo 11 prevede che negli organismi aziendali di gestione dei servizi la maggioranza fosse riservata ai rappresentanti dei dipendenti.

Accanto a quella contrattual-rivendicativa, vi era un'altra risposta che il movimento operaio opponeva al paternalismo aziendale: l'attivazione di iniziative culturali, assistenziali e ricreative su base associativa, per lo più territoriale, che offrivano occasioni di socialità alternativa e servizi in (ardua) competizione con le strutture padronali: si pensi alle Case del popolo, ai circoli socialisti e cattolici.

Negli anni settanta, sotto la spinta delle mobilitazioni sindacali, il welfare pubblico ha raggiunto livelli di prestazioni tali da ridurre notevolmente il peso del *corporate welfare*: emblematica in proposito la nascita del sistema sanitario nazionale che ha portato alla chiusura delle mutue aziendali. Negli anni recenti, con la crisi dei debiti sovrani e l'affermarsi di politiche neoliberaliste, la riduzione delle prestazioni del welfare pubblico ha fatto almeno in parte tornare in auge i servizi integrativi, spesso oggetto di contrattazione e regolazione contrattuale, sia a livello nazionale di categoria,

---

<sup>5</sup> V. De Grazia, *Consenso e cultura di massa nell'Italia fascista. L'organizzazione del dopolavoro*, Roma-Bari, Laterza, 1981.

sia a livello aziendale. I servizi integrativi presentano lo svantaggio della scarsa universalità ma, proprio in quanto frutto di contrattazione, possono meglio rispondere alle esigenze dei lavoratori e dar vita a buone pratiche suscettibili di future generalizzazioni.

### *L'impresa-famiglia*

L'immagine della impresa come grande famiglia era (ed è tuttora) rafforzata dalle pratiche di reperimento delle risorse umane. Le imprese ricorrono infatti al mercato del lavoro interno per coprire parte delle posizioni impiegatizie e tecniche, innescando processi di promozione interna all'azienda. Le aspettative create nei lavoratori da queste opportunità di carriera possono dare origine ad atteggiamenti controversi, dalla identificazione con l'azienda alla disillusione, alla convinzione di subire torti; tuttavia, per coloro che perseguono tali opportunità, fungono da altrettanti stimoli alla collaborazione, più o meno convinta od opportunistica.

Accanto al mercato del lavoro interno, sull'equiparazione dell'impresa alla famiglia agisce con efficacia assai maggiore il ricorso al mercato del lavoro interno esteso<sup>6</sup>, vale a dire alle relazioni sociali dei dipendenti, per il reclutamento del nuovo personale: i figli innanzitutto (ma nei casi di aziende longeve si arriva anche ai nipoti e ai pronipoti), secondo un comportamento universalmente diffuso. Nelle situazioni di welfare aziendale più evoluto e completo, il bambino riceveva la stenna natalizia o la befana aziendale, veniva accolto nell'asilo aziendale, andava al mare o ai monti nelle colonie aziendali, veniva curato con la mutua aziendale, frequentava la scuola professionale aziendale, usufruiva delle strutture sportive e di tempo libero aziendali, veniva inserito nei reparti produttivi con buone prospettive di carriera, riceveva una integrazione pensionistica aziendale, continuava a frequentare l'associazione anziani. Si trattava di un complesso di servizi "dalla culla alla bara" che creava una sorta di *continuum* tra momenti della vita familiare e della vita in azienda.

L'assunzione di personale segnalato da dipendenti offriva alle aziende una triplice opportunità: quella di acquisire un credito di riconoscenza nei confronti del lavoratore la cui segnalazione-richiesta era stata accolta; quella di poter inserire il nuovo assunto in un ambiente non del tutto estraneo, nel quale sarebbe stato aiutato dai conoscenti a imparare il lavoro e a diventare produttivo più in fretta; quella infine di ingenerare nel nuovo assunto un obbligo non solo nei confronti dell'azienda ma anche di chi lo aveva segnalato: eventuali comportamenti dissonanti rispetto alla disciplina produttiva richiesta dall'impresa avrebbero messo in cattiva luce chi ne aveva favorito l'assunzione. La dimensione familiare o micro comunitaria dell'occupazione ha rappresentato uno dei principali pilastri a sostegno dell'impresa-famiglia, ha favorito processi di identificazione con l'azienda e veicolato l'idea della comunanza di interessi tra impresa e dipendenti.

La risposta del movimento operaio è stata la rivendicazione della regolazione del mercato del lavoro, che ha rappresentato il principale terreno d'iniziativa delle

---

<sup>6</sup> T. Manwaring, *The extended internal labour market*, in "Cambridge Journal of Economics", n. 8, 1984.

organizzazioni sindacali sin dal loro nascere. Dai tentativi corporativi delle leghe di mestiere di limitare l'apprendistato, vale a dire la trasmissione del mestiere, ai giovani parenti entro un certo grado, all'obiettivo del *closed shop*, il controllo del collocamento ha rappresentato per le organizzazioni dei lavoratori il tentativo di contestare il diritto dell'impresa di scegliere liberamente il personale; l'assunzione di poteri sul mercato del lavoro avrebbe fatto del sindacato il gestore di uno dei fattori essenziali del processo economico, la forza lavoro, inserendo l'organizzazione dei lavoratori tra le grandi istituzioni della regolazione politica, economica e sociale.

Seppur improntata a presupposti universalistici, tesi a garantire pari opportunità di accesso al lavoro, la regolazione delle assunzioni voluta dal sindacato e in qualche caso sanzionata dalla legge non è mai stata spinta, in concreto, contro la prassi del mercato del lavoro interno esteso. Quando le organizzazioni sindacali si adoperavano nel controllo sull'applicazione di regole quali la chiamata numerica, ci si trovava, nella generalità dei casi, in momenti nei quali l'impresa, esaurite le altre fonti, ricorreva al mercato del lavoro esterno. Una intromissione nelle prassi consolidate delle assunzioni "in famiglia" non sarebbe stata considerata positivamente dai lavoratori. Del resto, anche le regolazioni formalmente più rigide, quali quelle in vigore in Italia tra la fine degli anni '30 e gli anni '80, hanno sempre lasciato ampi varchi aperti all'elusione delle norme<sup>7</sup>.

Un ultimo importante aspetto del rapporto tra datore di lavoro e lavoratore nella dimensione dell'impresa/famiglia è la prassi, consentita e proceduralizzata in alcuni casi dai titolari dell'impresa o derivante dall'iniziativa autonoma del dipendente, di rivolgere di rettamente al padrone suppliche e, più sovente, rimostranze nei confronti di superiori nella scala gerarchica, più raramente colleghi, per presunti torti o soprusi subiti. Un comportamento, questo, che attribuisce al capo dell'impresa le doti del buon padre, cui si ricorre per ottenere giustizia<sup>8</sup> (non diversamente dai casi di dittatori e capi di stato carismatici).

### *La collaborazione contrattata e il problema della partecipazione*

L'azienda è uno spazio di interazioni sociali tra lavoratori, tra maestranze e capi intermedi, dirigenti, proprietari<sup>9</sup>. Si può considerare una comunità percorsa da conflitti di interesse, nella quale domina l'ossimoro di una collaborazione conflittuale. Anche i lavoratori ideologicamente schierati contro la proprietà privata dei mezzi di produzione e il profitto collaborano ai fini della vita stessa dell'impresa, dalla quale dipende il posto di lavoro. Anche i lavoratori orientati ad accettare i presupposti privatistici e l'ordinamento gerarchico confliggono, in termini meno aspri, per la lunghezza degli orari, il livello dei salari, i ritmi di lavoro.

---

<sup>7</sup> S. Musso, *Le regole e l'elusione. Il governo del mercato del lavoro nell'industrializzazione italiana (1888-2003)*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2004.

<sup>8</sup> A. Molinari, *Le lettere al padrone. Lavoro e culture operaie all'Ansaldo nel primo Novecento*, Milano, Franco Angeli, 2000.

<sup>9</sup> Sulla formazione dei gruppi operai all'interno della fabbrica, una tematizzazione è in Th. Welskopp, *Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte*, in "Geschichte und Gesellschaft", n. 22, 1996.

Man mano che i lavoratori si sono organizzati per imporre il contratto collettivo - superando la condizione di debolezza del contratto individuale concepito dal liberalismo come locazione d'opera - la contrattazione sindacale è diventata il principale strumento di mediazione degli interessi. A quel punto, superati i severi regolamenti di fabbrica imposti inizialmente dagli industriali, la collaborazione è stata di fatto contrattata: il contratto fissa le condizioni, oltre che il prezzo, della collaborazione produttiva, nei limiti del quadro generale stabilito dalla legislazione del lavoro.

Anche nelle fasi eccezionali di mobilitazione operaia, nelle quali la solidarietà di classe le finalità politiche hanno travalicato la mera dialettica degli interessi economici<sup>10</sup>, il conflitto non è mai stato spinto oltre i limiti dell'annullamento di ogni forma di impegno produttivo: basti ricordare il produttivismo della tradizione social-comunista tradotto nelle spinte all'autogestione del movimento consiliare gramsciano nel primo dopoguerra e nell'esperienza dei consigli di gestione finalizzata alla collaborazione per la Ricostruzione nel dopo Liberazione.

Costretti ad accettare il passaggio dal contratto individuale al contratto collettivo, gli imprenditori hanno cercato di introdurre, nei contratti, regole all'esercizio del conflitto operaio, scambiando le concessioni con clausole di tregua. Il movimento sindacale è stato, in generale, restio ad accettare limitazioni all'esercizio dello sciopero, a meno di ottenere in cambio un forte riconoscimento del proprio ruolo. Presupposto della rivendicazione sindacale di vedersi riconosciuta una qualche configurazione di diritti e poteri è stata la considerazione che la collaborazione non è possibile senza la partecipazione. Nel mondo imprenditoriale non sono mancate posizioni attente ai possibili effetti stabilizzatori della mediazione sindacale, vale a dire di forme di rappresentanza collettiva dei dipendenti capaci, tra l'altro, di far emergere problemi e fonti di tensione, consentendo di intervenire a tempo per evitare l'insorgere di comportamenti anticollaborativi. Ma queste posizioni progressiste sono sempre state minoritarie, e hanno comunque inteso il ruolo sindacale limitato alla rappresentanza economica dei lavoratori. Se gli imprenditori hanno tenacemente difeso come proprie irrinunciabili prerogative l'unicità e il monopolio del comando nell'impresa, l'organizzazione dei lavoratori ha rivendicato, sin dai primi esordi, il riconoscimento di forme di partecipazione alle decisioni concernenti la gestione del personale.

Un rapido panorama storico non può che partire dal *closed shop* della tradizione inglese e dal meno stringente italiano "collocamento di classe", ovvero la rivendicazione da parte delle leghe di mestiere e delle Camere del lavoro, di essere riconosciute come uffici di collocamento dai datori di lavoro, allo scopo di rafforzare l'organizzazione e la contrattazione collettiva. Infatti, se l'impresa accettava di assumere tramite l'organizzazione sindacale, i lavoratori avrebbero avuto interesse ad aderire all'organizzazione; inoltre, l'assunzione di lavoratori organizzati non sarebbe avvenuta a condizioni inferiori a quelle che il sindacato riusciva a sancire contrattualmente: si sarebbe così sopperito alla debolezza delle conquiste sindacali, continuamente minacciate dall'esistenza di un mercato del lavoro cronicamente

---

<sup>10</sup> Nelle ondate di scioperi del 1918-20, del 1945-48 e del 1969-75 le rivendicazioni sindacali hanno assunto un forte carattere egualitarista, comportando un notevole appiattimento dei ventagli salariali.

sovrabbondante di manodopera, con masse di sottoccupati disponibili a lavorare al di sotto delle tariffe concordate.

Il controllo del collocamento avrebbe conferito un potere consistente al sindacato, che non poteva sperare di convincere i datori di lavoro se non offrendo contropartite: queste consistevano nell'assicurazione che gli operai collocati non erano scansafatiche ma lavoratori giudiziosi ed esperti nel mestiere (altrimenti non sarebbero stati accolti nell'organizzazione). La Cgdl era guidata da vertici riformisti, ma nonostante la posizione moderata, i timidi tentativi di creare sistemi di relazioni industriali - con controparti riconosciute e regole di mediazione sistematica degli interessi incentrati su uffici di collocamento a gestione paritetica (chiamati uffici misti) - sarebbero finiti nel nulla nei convulsi sommovimenti del primo dopoguerra, prima che il fascismo ne operasse la repressione violenta. Uno dei più aspri motivi di contrasto in quei frangenti fu la proprio la rivendicazione del controllo sindacale, questione toccata nell'accordo che mise fine all'occupazione delle fabbriche, con la prevista commissione di studio che non avrebbe mai visto la luce, ma che nondimeno allarmò il mondo imprenditoriale, contribuendo a spingerlo ad appoggiare il fascismo.

Le istanze collaborative del corporativismo fascista si tinsero di richieste partecipative e cogestionali, particolarmente vive negli esponenti che al sindacalismo fascista erano giunti dalla militanza nel sindacalismo rivoluzionario<sup>11</sup>. La rivendicazione della "corporazione unica" (per non dire dei toni anticapitalistici della "corporazione proprietaria"), sottraendo autonomia organizzativa agli imprenditori, mostrava una precisa volontà di attribuire poteri e competenze alle burocrazie sindacali. La condanna mussoliniana della corporazione unica e la negata istituzione dei "fiduciari sindacali", con la motivazione che in azienda l'autorità tecnica non poteva che essere unica, seppellì ogni velleità del fascismo movimento, che continuò, nelle sue componenti sindacali, a prospettare un futuro nuovo ordine, nel quale i lavoratori capaci e meritevoli sarebbero stati chiamati a ruoli importanti, al servizio degli "interessi superiori" della nazione. Dopo le iniziali sconfessioni da parte dei vertici del regime, segnali favorevoli al sindacalismo fascista arrivarono all'affacciarsi della seconda guerra mondiale, che accresceva la necessità del consenso operaio allo sforzo bellico. Si ebbe così l'istituzione dei fiduciari nell'ottobre 1939, mentre nel 1944 la radicalizzazione della repubblica di Salò emanò il decreto sulla socializzazione delle imprese, che comportava il controllo sindacale sull'utilizzazione dei profitti, e istituì la corporazione unica.

I provvedimenti dell'ultimo fascismo erano destinati restare sulla carta per la volontà dell'occupante tedesco di non inimicarsi gli industriali italiani fornitori dell'esercito germanico. Non furono tuttavia senza influenza sulla decisione del Clnai di emanare il decreto istitutivo dei consigli di gestione, non ratificato dalle autorità alleate, le quali, mentre in Germania imponevano la *mitbestimmung* contro lo

---

<sup>11</sup> Questo passaggio era stato compiuto nel corso della guerra: considerando il sindacato l'unica organizzazione del movimento operaio ed ipotizzando come risultato della rivoluzione la creazione dello Stato sindacale, era stato sufficiente far slittare il referente sociale dai lavoratori ai produttori, auspice la carica patriottica che anteponeva gli interessi della nazione agli "egoismi di classe", per passare dall'obiettivo dello Stato sindacale a quello dello Stato corporativo.

strapotere dei grandi Konzern, usavano i guanti di velluto nei confronti degli industriali italiani, i quali per tempo avevano cambiato spalla al fucile. Mentre in Francia vennero istituiti per legge i *conseils d'entreprise*, in Italia il movimento dei consigli di gestione, pensato per la collaborazione alla ricostruzione nell'ambito di un forte coordinamento pubblico dell'economia sposato al controllo sulle imprese dal basso, cadde vittima dello scoppio della guerra fredda, e l'articolo 46 della Costituzione restò inattuato.

Nel secondo dopoguerra, peraltro, le istanze partecipative, avanzate dal movimento sindacale di matrice cristiana, furono viste con molti sospetti dalla Cgil, che ne temeva i pericoli di collaborazione subordinata, mentre gli imprenditori restarono avversi a ogni forma di limitazione delle loro propensioni autocratiche, tanto da rifiutare le componenti partecipatorie e collaborative del programma del Comitato per la produttività dell'Erp, nel quale la Cisl investì non poco; negarono anche il riconoscimento di un ruolo nella gestione della manodopera alle organizzazioni sindacali, neppure alla Cisl e alla Uil, cresciute nella loro forza rappresentativa dopo la sconfitta della Cgil alla metà degli anni cinquanta<sup>12</sup>.

Il sistema di relazioni industriali in Italia è così restato caratterizzato da un sovrappiù di conflittualità, e la dialettica degli interessi è stata considerata un gioco a somma zero. Neppure i nuovi modelli organizzativi del post-fordismo, che pure sembrano richiedere la collaborazione attiva di tutti i lavoratori al miglioramento continuo; neppure nel contesto della politica dei redditi accettata dai sindacati negli anni novanta per l'obiettivo dell'ingresso nell'euro; neppure con le direttive europee sul dialogo sociale sono state introdotte significative novità sul piano istituzionale: gli accordi di partecipazione qua e là siglati non sono andati oltre materie secondarie, di scarso interesse per il sindacato, con le imprese decise a non superare limiti precisi. In queste condizioni, e con un mercato del lavoro di nuovo scarsamente favorevole ai lavoratori, la collaborazione viene spesso ottenuta più con il timore delle delocalizzazioni che con il consenso, e la bassa conflittualità appare frutto piuttosto della rassegnazione in una società fortemente individualizzata. La speranza che i nuovi modelli organizzativi possano favorire un rinnovato dialogo tra organizzazioni sindacali e datoriali, ha recentemente spinto le tre grandi confederazioni a siglare un documento comune sulla contrattazione che promuove partecipazione e collaborazione alla produttività, come via per un nuovo modello di relazioni industriali capace di affrontare le sfide della crisi e della competitività, non trovando però ancora una adeguata rispondenza sul fronte confindustriale. Nondimeno, resta aperta la questione se la collaborazione efficace sia possibile senza partecipazione.

La recente evoluzione tecnologica e organizzativa, che sta producendo una crescente segmentazione della forza lavoro tra chi possiede competenze necessarie all'integrazione uomo-macchina nei sistemi digitalizzati e chi è relegato a vecchie mansioni esecutive nient'affatto scomparse, spinge alla diffusione del contratto

---

<sup>12</sup> Il padronato italiano, anche quello più moderno, favorevole al passaggio al centro sinistra, restò propenso piuttosto a puntare sul sindacalismo aziendale – non solo il Sida alla Fiat o il Fali alla Riv, ma anche Autonomia aziendale alla Olivetti, che pure vide l'unica esperienza duratura del consiglio di gestione, rimasto in vita fino al 1971 (si veda il mio *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, Il Mulino, 2009). La Cisl fu così indotta a promuovere il distacco dalla Confindustria delle imprese partecipazione statale, per sperimentare il proprio modello di relazioni industriali in Iri ed Eni.

individuale, su richiesta degli stessi lavoratori impegnati in percorsi di carriera. La contrattazione collettiva impone la non derogabilità individuale al ribasso, ma nulla può contro contratti individuali che concedano trattamenti migliori. Ciò pone nuove sfide alla rappresentanza collettiva del lavoro, in un quadro evolutivo difficilmente prevedibile. Certo, si possono riscontrare le crescenti difficoltà della contrattazione collettiva di settore, ma per le imprese non scompare il vantaggio della contrattazione *multi-employer* di porle sullo stesso piano concorrenziale quanto al costo del lavoro, evitando condizioni di vantaggio o svantaggio, quali quelle esistenti nel sistema statunitense, tra imprese *unionized* e *union free*. La stessa contrattazione aziendale, pur maggiormente aderente alla realtà della singola impresa, non risolve il divario tra le esigenze di rappresentanza collettiva dei lavoratori esecutivi ed eterodiretti, deboli sul mercato del lavoro, e i lavoratori forti e competenti. Si delineano difficili sfide per la rappresentanza del lavoro, in un futuro dalle evoluzioni non chiaramente prevedibili.