

[A.1956.02]

# **Panorama delle relazioni industriali nell'epoca dell'automatismo**

di  
Franco Archibugi

Rapporto per il Convegno del Consiglio Nazionale delle Ricerche sui

***Problemi dell'automatismo***

Milano 8-13 Aprile 1956

Stampato nel 1957 negli atti del Convegno dal CNR

Milano,

**Ristampa 2011**

A cura di.....

Con una nota critica dell'Autore

## **Introduzioni**

## Alle origini di questo scritto

Franco Archibugi

Nell'ormai lontano ottobre del 1955, ricevetti l'invito del Prof. Gustavo Colonna, allora prestigioso Presidente, da parecchi anni, del Consiglio Nazionale delle Ricerche, a collaborare - per la parte, che si supponeva di mia competenza - nella preparazione di un *Convegno sui Problemi dell'Automatismo*, che il Consiglio aveva deliberato di promuovere per l'anno successivo, il 1956.

Infatti gli organizzatori intendevano che fossero esaminati nel Convegno - fermamente concentrato sugli aspetti tecnici ed "ingegneristici" di questo concetto che aveva iniziato a dilagare negli anni '50 dagli Stati Uniti verso l'Europa (come "*Automation*"<sup>1</sup>), integrandosi con i problemi della ricostruzione postbellica, anche i problemi "sociali" dell'*automazione*, ed in particolare quelli che potevano avere riflessi nei rapporti di lavoro o "relazioni industriali" (come si era già cominciato a dire anche in Europa ed in Italia). Insegnavo, per incarico, allora meno che trentenne, nell'unica cattedra di *economia del lavoro e "relazioni industriali"* esistente allora in Italia<sup>2</sup>, e per di più ero consulente da anni dei sindacati democratici italiani, assai impegnato nel contrastare molto l'eredità culturale del sindacalismo fascista del trentennio precedente, e anche l'eredità di una cultura prevalentemente giuridica nello studiare i problemi dei rapporti di lavoro (monopolizzate da cattedre di "diritto del lavoro" che abbondavano invece in Italia, e quindi da studiosi di diritto); ma nello stesso tempo anche a contrastare la influenza storica delle ideologie politiche sui sindacati - che implicava anche un loro notevole condizionamento da parte dei partiti politici, che faceva fallire ogni loro tentativo di *autonomia sindacale*, ormai praticata dai grandi sindacati unitari raccolti nella Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi, con sede a Londra, e guidata dal Trade

---

<sup>1</sup> Nelle correnti lingue di origine latina, il neologismo era preferito utilizzarlo nel lemma "automatismo", più praticato allora nella psicologia da un lato, e nei meccanismi ingegneristici dall'altro. Anche se elementi di "automazione" sono insiti nell'evoluzione di tutti i meccanismi industriali fin dalle origini, l'uso del nome deve la sua origine - per diffusa e consolidata opinione - agli inizi di questo decennio, (come spesso avviene) dal successo e diffusione in una best-seller, di John Diebold del 1952 (vedi riferimenti bibliografici).

<sup>2</sup> Presso il "Cesare Alfieri", la Facoltà di scienze politiche dell'Università di Firenze, per iniziativa del suo sensibile Preside, Giuseppe Maranini, pronto a cogliere le novità provenienti dal mondo anglosassone.

Unions Congress.<sup>3</sup> Per questa ragione vi era una grande difficoltà di comunicazione in Italia fra le organizzazioni sindacali, nate sotto il segno dei colori politico-ideologici (rossa, bianca, verde) e una barriera culturale contro lo studio dei movimenti sindacali in connessione al contesto storico-economico nei quali erano nati, come avveniva invece praticato da tempo dalle scuole di economia istituzionalista e di sociologia del lavoro americane.

Per queste ragioni, dagli ingegneri colti del CNR (*rara avis* in Italia) ero stato probabilmente ritenuto adatto ad affrontare il tema dell'impatto dell'*automazione* sui rapporti di lavoro. Dopo alcune riflessioni decidemmo<sup>4</sup> che avrei preparato per il Convegno uno studio abbastanza esteso, con vasti riferimenti alla letteratura internazionale in corso sull'argomento.

Questo studio viene qui riproposto e diffuso nella sua *versione completa* senza tuttavia alcuna aggiunta e modifica, neppure nella letteratura di riferimento, che dal 1956 ad oggi, ha subito fondamentali aggiornamenti e aperto nuove vaste prospettive. Ho accettato l'invito e l'offerta di alcuni giovani amici del *Centro di studi e piani economici* di procedere alla ristampa di quel Rapporto che aveva avuto a quell'epoca una circolazione in ciclostile assai limitata al Convegno di Milano.

Quando l'anno successivo, il CNR si decise a pubblicare l'intero set di relazioni e contributi del Convegno<sup>5</sup>, per dare conto dell'iniziativa, e non lasciare disperdere i risultati dell'iniziativa stessa, il mio Rapporto, data la sua mole, era giustamente considerato "fuori misura" rispetto all'insieme degli "atti" del Convegno, (anche se i curatori degli stessi dovettero comunque dividere tutto il materiale raccolto in ben 3 volumi!). Fui personalmente concorde a fornire per la stampa di quegli atti, una versione ridotta del materiale, che mi riservava poi la possibilità – prospettata con gli stessi curatori degli atti - di stampare la versione completa in una pubblicazione autonoma (ad iniziativa del CNR o di un editore "privato"). Questa versione ridotta la realizzai solo attraverso tagli di forbice nel testo

---

<sup>3</sup> Che si contrapponeva allora ad una Federazione mondiale dei sindacati (invero assai poco "liberi") che aveva sede a Mosca!

<sup>4</sup> Mi fa piacere ricordare - anche per ringraziarla - che ho discusso più volte a Roma il taglio da dare al mio Rapporto (ma anche all'intera sezione diciamo "sociale" del tema del Convegno) con una giovane signora (il cui nome è Rossana Rossanda) che veniva a trovarmi da Milano (la sede designata del futuro Convegno) e che era incaricata dal Presidente del CNR di raccogliere adesioni alla preparazione del Convegno su questa materia. Rossana Rossanda è divenuta successivamente un noto esponente politico (deputato al Parlamento) del movimento "marxista" in Italia, e questo segnò fin da allora in me (pur non avendola più frequentata) uno strano cocktail di consensi e di dissensi che ci ha sempre più diviso (e forse fin da allora) da lei; cocktail che sia facilmente riscontrabile anche dalla lettura di questo antico Rapporto.

<sup>5</sup> Consiglio Nazionale delle Ricerche, 1957

e, soprattutto, nelle annotazioni bibliografiche di quel Rapporto; tagli che toccavano “nervi sensibili” di quel testo (con sentimento molto vicino alla nota osservazione generale di Karl Popper, che raccomandò una volta (ma non ricordo dove della sua gigantesca opera) di non trascurare la lettura nelle sue opere delle sue annotazioni, perché racchiudevano le chiavi essenziali del suo pensiero<sup>6</sup>).

Da allora, fattori oggettivi e soggettivi hanno concorso a non realizzare la pubblicazione della versione integrale del mio Rapporto, cioè di questo saggio. Fra i primi, vanno inclusi: a) che il CNR non diede più luogo, come in un primo momento aveva deciso, alla pubblicazione del saggio in un opuscolo separato; b) che nel 1959 mi sono trasferito all'estero lasciando (anche per mia soggettiva neghittosità) in sospenso molti rapporti con l'Italia, tra cui i miei scritti precorsi in italiano.

Ma fra i fattori soggettivi, devo includere anche il fatto che negli anni sessanta si diffusero una quantità di lavori sulle conseguenze sociali dell'intenso sviluppo tecnologico, e sull'avvento di una *società post-industriale* da allargare e arricchire enormemente la visuale del mio saggio, e farmi sentire in dovere di arricchire con nuove letture più recenti buona parte dei riferimenti bibliografici già utilizzati prima di pensare ad una qualsiasi pubblicazione. Subentrò dunque una prima fase in *stand-by* di questo testo. La fase in cui ero in attesa sempre dei tempi e dei modi utili per “rimettervi le mani” e farne un lavoro – con l'impostazione iniziale – ma completamente aggiornato sui progressi che nel frattempo si erano avuti sull'argomento sia nelle tecnologie che nei loro impatti sulle società industriali.

Purtroppo priorità operative – non molto lontane anche da alcune esigenze metodologiche e “scientifiche” - mi hanno portato verso altri impegni intellettuali e a slittare ancora quel lavoro.

In particolare sono stato impegnato a sviluppare un lavoro più tecnico e meno frequentato (ma per me prioritario), nel campo della pianificazione economica, lavoro che si era affacciato sul piano politico in diversi paesi europei negli anni sessanta, ma con modalità assai approssimative e tecnicamente insufficienti. Ma di questo lavoro appena iniziato non è rimasta alcuna traccia, quando - nello spazio di un decennio - “poteri forti”, insufficienza delle strutture burocratiche, approssimazione politica, incertezza dei sindacati verso una inevitabile “politica dei redditi” che come era profilata non dava alcuna garanzia di essere seria ed efficace, e, *last but not least*, molto conformismo accademico (che in questo paese fu lo strumento di soluzioni e di costumi assai poco accademici e poco

---

<sup>6</sup> Ho sempre pensato di condividere - non so se per affinità mentale o per influenza di quella osservazione – questa opinione di quello studioso di metodologia.

“scientifici”) , congiurarono insieme – ad affondare e cancellare ogni velleità di programmazione economica sia cattiva che buona.

Questa fu la fase in cui avevo abbandonato le analisi socio-economiche per dedicarmi insieme ad altri amici a “progettare” azioni in Italia con una “razionalità forse “politologicamente” fallace, e comunque incompresa o travisata (con le usuali e banali accuse di “tecnocraticismo”). In questa fase arrivai alla certezza di considerare quel saggio del tutto sorpassato, obsoleto, degno solo di essere gettato nel cestino e, al massimo, considerarlo uno dei tanti lavori legato ad una circostanza storica del tutto superata. Arrivai a rallegrarmi addirittura di non avere avuto l’occasione di pubblicarlo...

Ma il tempo fa dei brutti scherzi. A me ha fatto lo scherzo di farmi rivedere il giudizio da tempo decretato sulla totale obsolescenza di questo saggio. Il lavoro di ricupero del testo, attraverso la scansione elettronica, di una vecchia copia del Rapporto, da parte di un collaboratore, lavoro che aveva lo scopo di recuperare le bibliografie di lavori dell’epoca come ricerca sulla nascita degli studi sul concetto di società “post-industriale”, è nato in me – come succede spesso, mi sembra, nei ricuperi puramente a fini filologici – un modo diverso di vedere questo lavoro di 50 anni fa. Me ne ha fatto apprezzare, *non* la sua “attualità”(cioè la sua attualità per l’oggi, o peggio ancora, per il futuro), ma la sua pertinenza rispetto all’epoca in cui e per cui nacque. In breve mi ha fatto vedere il suo interesse “storico”, in se stesso, limitato a coloro – me per primo – che ne volessero studiarne gli eventi di cui era testimonianza con lo spirito dello storico, come un reperto di archeologia culturale.

Da questo punto di vista, è nata una terza fase in cui sono cadute radicalmente le ragioni del vecchio indugio di pubblicarlo senza un adeguato “aggiornamento”, e farne oggetto di una sorta di “attualizzazione”, giacché gli eventi e le riflessioni su tali eventi avevano un ritmo assai più dinamico e rapido, di qualsiasi “attualizzazione” io avessi la possibilità di produrre (come avvenne in una prima fase).

E superando anche la fase in cui avevo rifiutato in me ogni interesse alla vita stessa di questo scritto, emerse, al contrario in me - da questo diverso punto di vista - un pregio di questo lavoro che mi è sembrato proprio quello di non avere nessuna “attualità”, di essere rimasto “puro” e legato al suo tempo e alla sua nascita, di essere un reperto storico non contaminato, neppure una virgola in più, che non sia un mero strafalcione di grammatica o un refuso di stampa.

In questa sua cruda realtà legata al 1955, la vera data in cui fu redatto, e che lo rendono pertanto terribilmente “datato”, questo studio ha quindi il suo grande, ma autentico, limite. Esso non tiene conto per ragioni

cronologiche di nessuna letteratura posteriore a quella data, e neppure delle grandi opere ed autori che sugli argomenti qui trattati sono succedute da allora in poi <sup>7</sup>.

Ho accettato, quindi, una mera ristampa, di questa opera “datata” (come si dice spesso in senso spregiativo) e che invece penso potrebbe interessare, appunto, a *datare* l’evoluzione dell’attenzione sui rapporti fra le analisi della *società industriale* e quelle della *società post-industriale*, con l’abbondante riferimento a molti scritti dell’ “epoca”, che potrebbero fornire una visuale più ricca di luci e di rilievi. E potrebbe essere anche una occasione per stimolare alcuni colleghi che hanno vissuto con me quell’epoca (ancora...sopravviventi) che si sono misurati producendo anch’essi contributi nel frattempo, nell’interpretarla, se se la sentono di riflettere e di pronunciarsi su quanto vi sia di vivo e di morto (per usare una espressione un po’ adusata) oggi delle nostre visioni del tempo e in quali direzioni andrebbero aggiornate.

Ho il sentimento che non sarebbe un esercizio del tutto insensato.

Franco Archibugi  
Ottobre 2011

---

<sup>7</sup> Farò qui solo una fugace menzione, come esempio, agli scritti di: Alain Tourain (1969), Daniel Bell 1973), Zbigniew Brzezinski (1970) Alvin Toffler (1980).

## Indice-sommario

<b>Prefazione alla ristampa .....</b>	<b>VI</b>
<b>Indice-sommario.....</b>	<b>VI</b>
<b>Capitolo primo 1</b>	
<b>Una nuova “rivoluzione industriale”? 1</b>	
1. Che significa “rivoluzione industriale”? 2	
2. Innovazioni tecniche e cambiamento sociale .....	7
<b>Capitolo secondo.....</b>	<b>12</b>
<b>“Relazioni industriali” e sviluppo tecnologico: che relazione?.....</b>	<b>12</b>
1. Come premessa: la nascita della ricerca sulle “relazioni industriali” .....	12
2. La tradizione europea di studi sui rapporti di lavoro.....	16
3. Il caso italiano.....	19
4. L'influenza dei mutamenti della tecnologia sulle relazioni industriali .....	22
5. La difesa dell'approccio “storicista” allo studio dei rapporti fra sviluppo tecnologico e relazioni industriali.....	26
<b>Capitolo terzo.....</b>	<b>30</b>
<b>Il declino della occupazione industriale e l'avvenire delle relazioni industriali .....</b>	<b>30</b>
1. La diminuzione della occupazione “industriale” e la crescita del settore “terziario” .....	30
2. Progresso economico e attività terziaria: molti inutili equivoci..	33
3. I cambiamenti qualitativi investono lo studio medesimo delle relazioni industriali .....	35
<b>Capitolo quarto.....</b>	<b>39</b>
<b>La qualità del lavoro .....</b>	<b>39</b>
1. La sostituzione parziale o integrale del lavoro operativo.....	39
2. La decisiva tendenza verso la qualificazione del lavoro .....	44
3. La nuova consapevolezza del procedimento di lavoro.....	49
3.1. La antica questione della degradazione del lavoro industriale	50
3.2. I nuovi problemi connessi alla preminenza del procedimento sul prodotto, nel lavoro	55
<b>Capitolo quinto .....</b>	<b>57</b>
<b>Il cambiamento manageriale.....</b>	<b>57</b>



1. Il decentramento e la diffusione delle responsabilità aziendali e dei poteri decisionali.....	57
2. Le relazioni funzionali e gerarchiche dell'azienda .....	64
3. Le nuove funzioni manageriali .....	68
<b>Capitolo sesto .....</b>	<b>71</b>
<b>La professionalizzazione del lavoro .....</b>	<b>71</b>
1. La tendenza alla professionalizzazione del rapporto di lavoro ...	71
1.1. Alcune percezioni giuridiche della professionalizzazione	71
1.2. I requisiti della professionalizzazione	73
2. La rigidità dell'impiego di lavoro .....	74
2.1. La rigidità dell'impiego del lavoro e la durata del lavoro	76
2.2. La rigidità dell'impiego del lavoro e le forme di pagamento	82
3. La garanzia temporale del reddito dei lavoratori.....	85
4. Il tramonto della remunerazione a rendimento.....	88
<b>Capitolo settimo.....</b>	<b>93</b>
<b>I nuovi contenuti contrattuali .....</b>	<b>93</b>
1. Nuove esigenze nella valutazione e nel controllo del lavoro .....	93
2. Le nuove forme di determinazione della qualità del lavoro .....	96
3. La determinazione razionale della remunerazione .....	100
3.1. La valutazione oggettiva dei meriti individuali	100
<b>Capitolo ottavo.....</b>	<b>104</b>
<b>Il declino della contrattazione di mercato.....</b>	<b>104</b>
1. Crisi della contrattazione collettiva sui salari.....	105
1.1 L'impatto sulla contrattazione collettiva della qualificazione del lavoro	105
1.2 L'impatto sulla contrattazione collettiva della rigidità della domanda di lavoro	106
2. L'obsolescenza del vecchio sindacato rispetto allo sviluppo dei fattori "infra-aziendali" .....	107
3. Mutamenti nelle motivazioni dei lavoratori .....	109
4. Dalla contrattazione salariale alla contrattazione di <i>status</i> .....	111
<b>Capitolo nono.....</b>	<b>113</b>
<b>L'emergere della contrattazione di status.....</b>	<b>113</b>
1. Dal rapporto contrattuale-mercantile al rapporto funzionale-professionale .....	113
2. Le teorie sul managerialismo.....	115
3. Le teorie sulla concorrenza "monopolistica" .....	120
4. Verso una società di <i>status</i> ?.....	121
4. La convergenza verso una società di status, al di là del "capitalismo" e del "collettivismo" .....	123
5. Le nuove forme di distribuzione del reddito di impresa.....	126
6. La contrattazione sulla mobilità del lavoro .....	127

<b>Capitolo decimo .....</b>	<b>130</b>
<b>Effetti sul sindacato.....</b>	<b>130</b>
1. Cambiamenti nel numero e nella dimensione delle unita contrattuali	130
2. Nuove forme di lealismo sindacale .....	131
3. La democratizzazione del potere .....	134
4. La sindacalizzazione delle professioni .....	135
5. L'influsso sui caratteri generali del "movimento operaio" .....	137
6. Le relazioni di lavoro fuori dell'industria e i sindacati .....	138
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>141</b>

## Capitolo primo

### Una nuova “rivoluzione industriale”?

Non è difficile accettare l'opinione, peraltro piuttosto diffusa, che le nuove tecniche operative e produttive a carattere automatico ed elettronico e l'uso dell'energia nucleare, aprono una epoca nelle società moderne che può avere un carattere rivoluzionario nella loro organizzazione economica e sociale.

Coloro che si ispirano alle partizioni che gli storiografi moderni ed in particolare gli “storici dell'economia”, a scopo didascalico, hanno posto in uso, già parlano dell'uso industriale dell'energia atomica e delle tecnologie dell'automatismo come di una “seconda rivoluzione industriale”<sup>1</sup>.

Si è detto: “coloro che si ispirano”, non senza intenzione, giacchè gli storici dell'economia, negli scritti dei quali le “rivoluzioni industriali” abbondano<sup>2</sup>, sono stati ben lontani finora dall'accogliere l'idea di chiamare “seconda” o “terza” rivoluzione industriale le vicende tecnologiche contemporanee. Alcuni di essi, anzi, hanno colto l'occasione del diffuso disagio creato dal maldestro uso del termine

---

<sup>1</sup> O, addirittura, di una “terza” rivoluzione industriale, ove abbiano già accolto come “seconda” rivoluzione industriale la fase dello sfruttamento industriale dell'energia elettrica e dei procedimenti chimici e la fase dell'introduzione dei processi meccanici a produzione continua con tecniche organizzative connesse.

<sup>2</sup> La tarda Età del bronzo, il Duecento, il Quattrocento, il secolo fra il 1540 e il 1640, il tardo 17° secolo, e - passando attraverso la classica “Rivoluzione industriale”, la fine del 19° secolo e l'inizio del 20° secolo, sono stati tutti periodi in cui gli storici dell'economia hanno creduto di ravvisare rivoluzioni industriali, e queste nella sola Inghilterra! Analoghe “rivoluzioni industriali” sono state individuate in numerosi altri paesi, in epoche differenti. Un esauriente riferimento a questo complesso di ricerche è nell'opuscolo di Sir George Clark, *The Idea of the Industrial Revolution* (1952), p.12 e 13. Ed anche in una dissertazione inaugurale di Franz Wilhelm Seidler, *Die Geschichte des Wortes Revolution: Ein Beitrag zur Revolutionsforschung*, Munich 1955, dal quale ho tratto interessanti informazioni sulle origine e le declinazioni della parola ‘rivoluzione’.

per revocare in dubbio l'opportunità medesima di utilizzare ancora questa “enfata espressione” (*overburdened phrase*) anche per le “rivoluzioni industriali” precedentemente studiate e definite<sup>3</sup>.

Soltanto alcuni tecnologi hanno creduto di poter introdurre l'idea di una “seconda” rivoluzione industriale, come Wiener (1949) e Diebold (1952); e a loro ha fatto seguito una infinita schiera di pubblicitari, divulgatori, ripetitori, giornalisti che non hanno certamente contribuito a rendere meno confuso il significato e i limiti dell'uso di tale espressione.

Al Diebold, credo che le nostre e le future generazioni devono la brillante diffusione della parola “Automazione”. Già George Friedmann tuttavia, aveva già usato nel suo libro su “*la crisi del progresso*” (1936), l'espressione “seconda rivoluzione industriale” riferendosi tuttavia all'utilizzazione industriale dell'energia elettrica, ai processi chimici e alla organizzazione della produzione di massa.

Tale rivoluzione industriale corrisponde alla “quinta” di quelle enumerate dallo Schumpeter (1939, I, p.253) e precisamente a quella che egli chiama il “*Kondratief dell'elettricità, della chimica e dei motori*” (si veda più sotto).

E' da tenere presente che non si tratta solo di una questione convenzionale e di terminologia. Giustamente fa notare il Coleman:

“rappresentare la nozione di *automation* come qualcosa di radicalmente diverso da quanto vi è stato prima, tagliarla fuori e considerarla come qualcosa che segna una *seconda rivoluzione industriale*, significa svuotare assai di significato il termine rivoluzione industriale. Certo vi è una radicale differenza tra le possibilità di applicazioni elettroniche e, diciamo, il '*centrifugal governor*' (il noto apparecchio di controllo della macchina a vapore), appunto come vi era, e vi è, fra l'energia elettrica e la macchina a vapore. Ma ciò è insito nella natura dello sviluppo industriale e dello sviluppo economico in una era industrializzata, e che sia così, deriva essenzialmente dalla natura della rivoluzione industriale classica”. [Coleman, *op.cit.*, 1956, p.18]

## 1. Che significa “rivoluzione industriale”?

---

<sup>3</sup> Così, per es., in un recente ed importante studio di D.C.Coleman, allievo del Postan e dello Ashton dal titolo: *Industrial Growth and Industrial Revolution* (1956). E ciò malgrado che lo Ashton abbia autorevolmente espresso l'opinione che “*il termine di rivoluzione industriale è stato usato da una così lunga schiera di storici e si è talmente incorporato nel linguaggio comune che sarebbe pedantesco offrirne un sostitutivo*” (Ashton, 1948).

Più recentemente si è cercato di recuperare significato e limiti dell'espressione “rivoluzione industriale”, in un vasto processo di riesame e di riconsiderazione (da parte di tecnologi, storici, economisti e sociologi) della validità del concetto stesso tradizionale di “rivoluzione industriale”<sup>4</sup>.

Questa discussione merita di essere evocata; giacchè riteniamo che permetta di chiarire anche il significato e i limiti della applicazione di tale concetto alla evoluzione tecnologica in corso.

Da molto tempo, invero, si è sentita l'esigenza di revisionare la nozione tradizionale di rivoluzione industriale, ma soprattutto nel senso di revisionare il suo “periodizzamento”<sup>5</sup>.

A quel tempo il pericolo era che la “rivoluzione industriale” inglese fosse considerata un unico fenomeno, arbitrariamente limitato nel tempo, senza radici nel passato. E la tendenza degli storici dell'economia fu quella di metterne in evidenza la sua “durata” e il suo legame con fattori economici, demografici e sociali preesistenti<sup>6</sup>.

La tendenza “revisionistica”, alla quale va in effetti collegato anche il saggio di J.U.Nef (*“La rivoluzione industriale riconsiderata”*, 1950), si preoccupava di mostrare *“la fallacia dell'idea del rapido mutamento delle condizioni della produzione industriale connesso ad innovazioni tecnologiche considerate avulse da una evoluzione culturale e da fattori demografici ed economici operanti precedentemente”*<sup>7</sup>.

Ma - come giustamente rileva il Coleman (l.cit.) - *“oggi i pericoli sono differenti: oggi si hanno troppe rivoluzioni industriali e troppi modi di scoprirle”*. La revisione - diciamo quindi noi - non è più possibile realizzarla sul terreno storiografico, bensì - per così dire - sul terreno “criteriologico”, o “tassonomico”.

---

<sup>4</sup> Per la storia dell'uso della espressione “rivoluzione industriale” - utilizzata fra i primi da Federico Engels con specifico riferimento allo sviluppo dell'industria inglese alla fine del 17°secolo, nell'introduzione al suo lavoro del 1845 su *“La situazione della classe operaia in Inghilterra”* (vedi Engels, 1845) - si veda un saggio di A.Bezanson (1922). E' anche importante il ruolo che ebbe il Toynbee (zio omonimo del più noto storico) nell'introdurre, fin dal 1884 con le sue *Lecturers on Industrial Revolution*, tale termine nell'ambiente degli studi storici e nel consolidarne quel suo iniziale significato nel quale poi si doveva concentrare l'opera “revisionistica”. Come si dirà più sotto, tuttavia le più recenti tendenze sembrano - in ultima analisi - ritornare ad una concezione più prossima a quella del Toynbee che non a quella degli ultimi storici dell'economia.

<sup>5</sup> Si veda in proposito H.L.Beales (1929).

<sup>6</sup> Si veda a questo proposito la breve e lucida nota di Mario Romani su *“la rivoluzione industriale rimeditata”* (1954).

<sup>7</sup> Romani, op.cit. p.199.

Al limite estremo, sempre nell'indirizzo di ricerca storico-cronologico, si è arrivati a rendere privo di senso ogni tentativo di periodizzazione, nella constatata impossibilità di applicare quella nozione ad un andamento ciclico dello sviluppo economico e industriale.

A questa conclusione si può dire sia giunto lo Schumpeter, il quale, dissolvendo l'aspetto tecnologico nel quadro generale dei fattori economici e accogliendo a base dello sviluppo ciclico secolare dell'economia i famosi e discussi principi di Kondratief, fece di tali principi, appunto, altrettante “rivoluzioni industriali”, introducendo quindi accanto alla rivoluzione industriale classica *“almeno due simili eventi che la precedettero e altri due che la seguirono”* (op.cit.)<sup>8</sup>.

E' stato giustamente notato dal Coleman che la “riconsiderazione” della rivoluzione industriale desiderata dal Nef (sia nel lavoro più recente del 1950, citato, che in quello meno recente e di base del 1934), si riduce ad essere un valido supporto alle tesi dello Schumpeter, dissolvendo - anche se non intenzionalmente - la nozione di “rivoluzione” in quella di “ciclo”.

Sulla validità in se stesse delle teorie econometriche (da cui lo Schumpeter fu influenzato nel periodo “americano” dei suoi studi) in relazione alle “leggi” dello sviluppo economico, si ha un recente e autorevole dubbio di Giovanni Demaria<sup>9</sup>: dubbio che per provenire da un economista, illumina di luce nuova l'intero problema dei rapporti tra econometria e storia economica<sup>10</sup>.

Più recentemente, si è anche mostrata più viva una tendenza a limitare l'uso dell'espressione “rivoluzione industriale” a dei mutamenti qualitativi, non tanto applicabili ai fatti strettamente “industriali”, quanto alla natura e ai valori della società nel suo complesso. Quindi tale tendenza è quella di riservare l'uso della espressione in questione per fenomeni non solo tecnologici, bensì largamente economici e sociali, E, in questo più vasto ambito, neppure per dei fenomeni economici quantitativamente esprimibili (se non come caratteristica marginale), bensì a fenomeni di cambiamento

---

<sup>8</sup> Si veda in proposito anche l'interessante studio di R.U.Ferrante su “variazioni cicliche e storia economica nel pensiero di J.A.Schumpeter” (1941).

<sup>9</sup> Nel saggio su *“Le leggi dello sviluppo pro-capite nelle economie contemporanee”* (1956).

<sup>10</sup> Una generale illustrazione dei termini della questione e più dettagliate informazioni bibliografiche sono in un saggio di A.Petino (1954).

“qualitativo” attinenti - come si è detto - soprattutto alla organizzazione e struttura della società.

A questo proposito, le argomentazioni del Coleman (l.cit.) meritano una particolare illustrazione. Egli esamina tre tipi fondamentali di “rivoluzioni” industriali”:

- i. l'applicazione ad un particolare settore industriale: l'introduzione di una macchina o tecnica particolare (che viene considerata come “rivoluzionaria” del processo produttivo in questione);
- ii. l'applicazione ad una intera branca delle attività economiche di una società, industriale, commerciale o agricola (la definizione nell'Oxford Economic Dictionary dell'espressione “rivoluzione industriale” è: “*il rapido sviluppo nell'industria dovuto all'impiego di macchinari, che ebbe luogo in Inghilterra nell'ultimo 18° e nel primo 19° secolo*”);
- iii. la più estesa applicazione all'economia nazionale nel suo complesso.

Sulla base di dati quantitativi dello sviluppo dell'industria inglese della carta (essi sono di significato assai estensivo), il Coleman ritiene di poter dichiarare inadeguata l'applicazione del termine “rivoluzione” agli sviluppi di una sola industria a causa del suo non discontinuo accrescimento di produzione che, in termini quantitativi, si è registrato in quel settore dal 1710 al 1951.

Che valore ha - egli si domanda - per lo storico dell'economia un indice di produzione nel quale la rivoluzione industriale 'classica' può aver luogo senza che appaia o al più che appaia solo un piccolo cambiamento nel ritmo di sviluppo industriale?”[Coleman op.cit.p.12].

D'altra parte anche altre ricerche (sempre ricordate dal Coleman)<sup>11</sup> inducono a riconoscere inapplicabile la nozione di “rivoluzione” alle vicende secolari di numerosi altri settori industriali, almeno per quanto concerne le loro espressioni quantitative di crescita.

Il Kuznets afferma chiaramente, in un magistrale saggio su “*trends statistici e cambiamenti storici*”(del 1951):

nella maggior parte degli indici di produzione in Gran Bretagna preparati da W. Hoffmann, la rivoluzione industriale non appare come un fatto veramente rivoluzionario.[Kuznets ,*op. cit.*, vol.III, n.3, 1951, p.269.]

---

<sup>11</sup> Per es. si veda uno studio di W.Hoffmann, (1949-50), vol.II, p.162-180.

Evidentemente non si possono misurare i cambiamenti storici in termini di statistiche della produzione. Ma se così è, essi non possono neppure essere osservati al livello del solo sviluppo tecnologico di un settore industriale o anche dell'intera industria, come molti storici dell'economia, anche autorevoli, hanno creduto di poter fare<sup>12</sup>.

Sembra chiaro - afferma con voluta ironia il Coleman - che se si accettano i predetti argomenti (quantitativi) il termine 'rivoluzione industriale', quando è riferito a particolari industrie nelle loro forme convenzionali, può essere applicato ad ogni innovazione che semplicemente mantiene l'esistente saggio di incremento della produzione [Coleman, *op.cit.*,p.12].

Rimane, dunque, una nozione allargata di “rivoluzione industriale”, quella applicabile solo ad avvenimenti che riguardano la società nel suo complesso.

E' necessario andare, al di là delle curve dello sviluppo industriale e al di là della semplice meccanizzazione, verso la vitale congiuntura di cambiamenti nei quali l'aumento di popolazione, i massicci ed estesi investimenti industriali, e gli effetti profondamente diffusi della applicazione della scienza all'industria, sono tra i fattori più rilevanti nel produrre un processo rapidamente cumulativo di industrializzazione.

[idem, p.12]

Così il Coleman sembra voler evitare di creare una equazione fra “rivoluzione industriale” e “industrializzazione”: e sembra voler riservare il primo termine solo

all'iniziale e - in una lunga prospettiva storica - (comparativamente) improvviso e violento mutamento che lancia verso l'esistenza la società industrializzata, trasformandola in un modo come mai lo fu in nessuna delle precedenti cosiddette rivoluzioni industriali. [idem, *op.cit.* p.16].

Ed è solo a questa condizione il Coleman pensa di accettare ancora l'uso della espressione “rivoluzione industriale”, perchè

in questo modo è forse possibile evitare di svuotare il termine del suo significato e di evitare il sentiero che al momento sembra condurre verso una

---

<sup>12</sup> Si veda per es. E.M.Carus-Wilson, 1941, e J.U.Nef, 1932 e 1934. Ma già nel 1950 e nel 1954 il Nef sembra aver modificato l'approccio.



nozione disorientata di una storia economica nella quale l'assenza di una rivoluzione industriale sarà presto più significativa della sua presenza.

I cambiamenti qualitativi operati sopra una società dalla vera rivoluzione industriale verranno così messi in evidenza [perché] sebbene la storia economica può appoggiarsi su determinazioni quantitative, nessun ammontare di studio sulle curve di crescita, o simili, sarà adeguato senza un penetrante esame dei problemi tecnici, sociali ed economici che stanno loro dietro [idem, op.cit.p.20].

Come si può constatare, quella esigenza diffusamente espressa, di allargare il significato e la durata della rivoluzione industriale a fattori storici, demografici, e sociali, etc., non esclude, in Coleman, (anzi la determina) la possibilità di intendere per rivoluzione industriale un *“comparativamente improvviso e violento mutamento”* d'ordine qualitativo, identificabile con criteri evidentemente sociologici. Si ritorna perciò, anche se con perfezionata sensibilità, alla nozione del Toynbee (l.cit.) che accentuava - nelle già citate “lezioni” sulla rivoluzione industriale - il lato “rivoluzionario” del fenomeno; nozione che - se poteva essere anche cronologicamente inesatta - era logicamente (cioè storiograficamente) più efficace e significativa.

E' altresì opportuno notare che la logica conseguenza delle argomentazioni del Coleman - anche se dal Coleman stesso non esplicitamente tratta - è appunto la rivalutazione del termine per quello che può significare di “rivoluzionario” nel processo storico-economico. Rivoluzionario non tanto nel senso strettamente politico della parola, quanto nel senso che in fondo gli attribuisce un autore quale Walter Lippman (1945, p.18) quando afferma: *“La rivoluzione industriale è nel senso proprio della parola una rivoluzione. Essa è una rivoluzione che implica tutte le altre rivoluzioni da Cromwell in poi come dei semplici episodi”*.

## **2. Innovazioni tecniche e cambiamento sociale**

Le conclusioni di questo tipo sul dibattito di cui abbiamo fatto una rapida menzione, dovrebbero far riflettere proprio sulla tendenza degli storici dell'economia a non impegnarsi in definizioni “qualitative” della rivoluzione industriale per correre dietro - a distanza ravvicinata e a scala poco panoramica - alla raccolta di dati e di fatti. Di questa tendenza è espressione, per esempio, un recente scritto dello stesso Ashton nel quale egli deplora l'uso della parola “capitalismo”

applicato alla ricerca dei fatti attinenti alla rivoluzione industriale inglese, uso di cui si sono valse - erroneamente secondo l'Ashton - studiosi come Marx, Sombart, Toynbee e Schumpeter<sup>13</sup>. E' vero che lo Ashton è stimolato a questa deplorazione dalle esagerate generalizzazioni circa gli effetti della rivoluzione industriale sulle condizioni di vita degli operai, scaturite dal sentimento “anti-capitalista” di alcuni di quegli autori e loro epigoni. Ma egli va oltre: dichiarando l'incompatibilità fra il metodo della “storia economica” e l'uso di nozioni come quella di “capitalismo”, perché troppo pregne di giudizi di valore e di qualità.

Ciò che non corrisponde, come si è visto, alle implicazioni del ragionamento del Coleman, in base al quale la storia economica può accettare la nozione di rivoluzione industriale solo a condizione che sia una nozione “qualitativa”. Che poi la nozione di “capitalismo” sia la più adatta ad esservi connessa, è altro problema sul quale non è qui il luogo di approfondire il ragionamento. Comunque occorre che si tratti sempre di nozioni di equivalente sinteticità e qualità.

Semmai il punto su cui ancora non vi è sufficiente chiarezza - e su cui meriterebbe farla - è su quali valori si dovrebbero appoggiare le analisi e le valutazioni concernenti tali cambiamenti “qualitativi”. E su quali sistemi di idee o paradigmi si dovrebbe far conto per ricavare questi valori. E' questo infatti un terreno di indagine che - almeno in connessione al dibattito storiografico sopra evocato - non è stato molto approfondito.

Se tuttavia si accetta la tendenza dominante di definire il fenomeno della rivoluzione industriale come fenomeno non connesso al semplice sviluppo tecnologico - o esprimibile nei termini delle mere indagini quantitative - ma non per questo meno identificabile nella sua natura “rivoluzionaria”, risulta giustificata l'estrema prudenza e perplessità con la quale (per tornare al nostro argomento iniziale) si deve riconoscere nell’“automatismo” una nuova “rivoluzione industriale”.

Per verità, al Coleman - proprio sulla base del suo ragionamento - sembra ovvio escludere che alle attuali trasformazioni tecnologiche si possa concedere il nobile blasone di “nuova rivoluzione industriale”. Ma è proprio la ovvietà di questa esclusione che è discutibile.

Infatti, è forse possibile affermare con sicurezza che non si sia, presentemente, di fronte alle prime manifestazioni (di cui alcune in

---

<sup>13</sup> Si veda il saggio dell'Ashton sul “*Treatment of Capitalism by Historians*”, incluso nel volume curato dal von Hayek sul “*Capitalismo e gli storici*” del 1954.

stato di maturo avanzamento) di un processo di trasformazione del sistema economico e sociale stesso?

Questo è in fondo l'interrogativo che ha presieduto alla nostra analisi; e che ci accompagnerà come *motivo di fondo ricorrente* in tutte le successive analisi; e al quale cercheremo di dare una risposta, per quanto incompleta e parziale, al termine del percorso di questa analisi.

Ciò che fin d'ora ci sembra di poter con sicurezza affermare è che non ci sembra valida (a questo nostro proposito) quella parte delle argomentazioni dei “tecnologi” con le quali oggi si sostiene - decisamente ed un po' disinvoltamente - l'avvento di una nuova “rivoluzione industriale”, in quanto argomentazioni non corrispondenti ai criteri con i quali si dovrebbe eventualmente riconoscere, nella attuale evoluzione tecnologica, una “rivoluzione industriale”.

E' singolare, d'altra parte, che anche da un punto di vista meramente tecnologico (cioè da un punto di vista distaccato dall'esigenza di una prospettiva più larga, data dalle pretese influenze o applicazioni sulle strutture economico-sociali) è forse ugualmente troppo intensa l'attenzione che oggi viene concentrata sulle nuove tecnologie, rispetto al reale contributo che gli ultimissimi anni hanno rappresentato per la ricerca scientifica e applicata.

E' difficile infatti affermare con decisione che gli ultimi anni abbiano costituito, nella ricerca tecnica e nelle applicazioni industriali, un tale progresso da alterare radicalmente il quadro delle conoscenze in materia di elettronica, di teoria del controllo, di meccanografia, etc. Ad una constatazione generale di questo fatto si giunge con un semplice colpo d'occhio ai più seri, autorevoli e moderni lavori di specialisti della programmazione e meccanizzazione<sup>14</sup>. Ne risulta - da questi lavori, nel complesso - una importante valutazione del gradualismo che ha dominato le ricerche tecnologiche nel campo della applicazione del controllo automatico negli ultime due o tre decenni.

---

<sup>14</sup> Si veda, per es., il lavoro di C.E.Shannon e W.Weaver (1949) sulla “teoria matematica della comunicazione”, in cui viene formulata la nuova teoria della comunicazione e del controllo, fondata sul relativamente nuovo concetto di bit (o unità elementare distinta) di informazione. Sulla teoria del controllo automatico si veda il lavoro di impostazione generale di R.H.Macmillan (1951). Sul controllo del flusso o lineare, in particolare il lavoro di A.J.Young (1955); e sul controllo di posizione non-lineare la breve monografia di A.Porter (1950). Per le applicazioni ai processi meccanici del controllo automatico si veda il libro di F.G.Woollard (1954).

Se questo è vero, a maggior ragione il sociologo e l'economista non possono riconoscere nelle applicazioni recenti dei nuovi indirizzi tecnologici qualcosa che modifica radicalmente a breve andare le tendenze dello sviluppo socio-economico o che ponga problemi particolarmente nuovi e dapprima ignorati o imprevisi, nell'indagine scientifica.

E se scarso significato ha l'“automatismo” come fatto nuovo nell'ambito strettamente tecnico - che ne è il naturale involucro - può avere significato ancora minore se riferito al campo economico e sociale, ove è meno facile distinguere i punti di transizione tra vecchie e nuove forme, tra vecchi e nuovi metodi, tra vecchie e nuove strutture; ove le trasformazioni avvengono - e sono rilevabili - lentamente, e attraverso un sistema di cause e di effetti integrato e complesso. Senza giungere ad affermare che, “per se stessa, la parola automatismo ha più fascino che significato”<sup>15</sup>, si sente tuttavia l'esigenza di definirne il suo vero e attuale significato senza eccessi di fantasia.

Tuttavia su un aspetto di questo problema sembra che non si sia posta sufficiente attenzione: se oggi si parla così insistentemente dell'“automatismo” è perchè le possibilità di sviluppo delle nuove tecnologie hanno colpito l'immaginazione degli ambienti tecnici, economici, politici, con il risultato di creare una spinta notevole alla loro realizzazione e diffusione, ed una conseguente più diffusa tendenza a delineare le loro “conseguenze economiche e sociali”<sup>16</sup>. L'“automatismo” pertanto può ridursi attualmente ad un importante

---

<sup>15</sup> “*More romance than meaning*”: così introducono G.B.Baldwin e G.P.Schultz il discorso sul rapporto fra l'automazione e le relazioni industriali in una memoria presentata alla riunione annuale della “*Industrial Relations Research Association*” nel dicembre 1954 e il cui titolo è già di per se orientativo circa l'atteggiamento degli studiosi americani di *Industrial Relations* in materia: *Automation - A New Dimension to Old Problems* (ritorneremo sull'argomento nel capitolo quarto).

<sup>16</sup> Si veda, ad esempio di una strabocchevole quantità di analisi alquanto superficiali sull'argomento delle “conseguenze economiche e sociali dell'automazione” un articolo della rivista dell'Ufficio internazionale del lavoro (Ginevra) di H.de Bivort (1955). Di tali analisi ne raccolgo nella bibliografia qui annessa un campione rappresentativo: Amer.Management Assoc.(1953 e b); Baldwin e Shultz (1955); Bezier (1955); Bloomberg (1955); CIO (1955); CNR 1956; Drucker (1955°); Groves (1956); Junckerstorff (1953); National Ass. of Manufacturers (1954); Waddel (1953). E aggiungo qualche utile repertorio bibliografico: AEP-OEEC (1956); Cleveland Public Library (1953); UAW-CIO (1955); US Congress (1955).

“movimento ideologico”<sup>17</sup> confermato d'altra parte - soprattutto in tema di studio dei riflessi economici e sociali - dalla sovrabbondanza di previsioni formulate su ipotesi, piuttosto che di rendiconti di analisi portate sui fatti.

Ma anche - e forse soprattutto - nei limiti di movimento *ideologico*, l' “automatismo” acquista il suo più esteso e profondo significato, perchè viene ad attingere alle tendenze più vive e profonde del nostro tempo, e in esso si riflettono gli indirizzi e i valori della società industriale moderna nei suoi più elevati gradi di evoluzione. Una reale comprensione, perciò, anche dei suoi aspetti tecnici, non può ottenersi che interpretando le linee e le tendenze di sviluppo della società industriale moderna, in tutti i suoi molteplici ed interdipendenti aspetti.

Nello stesso tempo l'enfasi posta sui “cambiamenti qualitativi” della società come condizione essenziale per poter parlare di rivoluzione industriale, non esclude a priori che la società in cui viviamo offra attualmente i germi di una profonda modificazione di struttura.

Il fatto che buona parte dei caratteri che ci vengono proposti così diffusamente come tipici di una nuova rivoluzione industriale non siano da accettarsi come validi, non esclude che possano porsi in evidenza altri caratteri ben più importanti per una prospettiva storica, da accogliersi nel metodo appropriato di impostazione.

E' ancora dunque troppo presto per parlare di una “seconda rivoluzione industriale”; ma è egualmente troppo presto per dichiarare che non ci troviamo di fronte ad un'epoca in cui potranno essere constatati quei “cambiamenti qualitativi”<sup>18</sup> (come quelli richiesti dal Coleman nel citato saggio) tali da giustificare la adozione di un termine atto a significare una certa rottura con i valori e lo svolgersi della “rivoluzione industriale” classica.

E' sostanzialmente alla analisi di questi cambiamenti qualitativi e - possibilmente - “strutturali”, che dedicheremo, per nostro conto, l'analisi che seguirà, con particolare riguardo alla struttura delle “relazioni industriali”.

---

<sup>17</sup> Può essere opportuno ricordare come anche in riferimento alle “altre” rivoluzioni industriali sia stato sottolineato da Sir George Clark (op. cit. 1952.) come l'affermarsi e il decadere dell'idea di rivoluzione industriale sia un “*episodio nella storia della cultura contemporanea*” (cfr. anche Romani, 1954).

<sup>18</sup> Richiesti dal Coleman, op.cit.p.20.

## Capitolo secondo

### “Relazioni industriali” e sviluppo tecnologico: che relazione?

Nell'ordine di idee sviluppate nel capitolo precedente, ovvero nell'ordine di idee emergenti da una analisi sviluppata sotto il profilo del metodo storico, diventa piuttosto difficile ricercare le influenze dirette che le nuove tecnologie in senso stretto hanno sulle “relazioni industriali”. Si potrebbe per esempio, con non minori difficoltà, ricercare il contrario: come l'evoluzione delle “relazioni industriali” interviene a creare un clima favorevole alla sempre più estesa introduzione e applicazione delle nuove tecnologie. Insomma non è inopportuno gettare uno sguardo sulle relazioni *reciproche e interattive* fra sviluppo tecnologico e “relazioni industriali” (ciò che è il tema di questo saggio).

#### 1. Come premessa: la nascita della ricerca sulle “relazioni industriali”

Innanzitutto merita qualche attenzione il concetto - da noi evidentemente prescelto - di “relazioni industriali”.

Come è noto, tale concetto non ha molta storia, neppure nell'ambiente anglosassone, di cui è evidentemente espressione. Fino a quando le relazioni industriali non sono divenute uno specifico “campo” di studi, quelle che oggi vengono designate con tale termine venivano chiamate in altro modo: *labor-management relations*, *working conditions*, *state interventions in industrial disputes*, *collective bargaining*, *state regulation of wages*, e così via.

I coniugi Webbs che dovrebbero essere considerati gli antesignani di studi sulle relazioni industriali con i loro classici, universalmente

celebrati, lavori sulla “storia dell'organizzazione sindacale” (1894-1911), sulla “democrazia industriale” (1896-1911) e sui “problemi dell'industria moderna”(1907), non usano mai in questi lavori l'espressione “relazioni industriali”. Né verso questa espressione si mostra incline il Perlman (1928) nella sua nota riflessione interpretativa del movimento sindacale.

L'espressione “relazioni industriali” (completamente ignota nelle altre più diffuse lingue) si incominciò ad introdurla in inglese tardivamente, forse per la sua capacità di includere in se stessa i concetti di molte altre emergenti attività e questioni nell'area delle relazioni di lavoro, inclusi gli interventi pubblici nei campi suddetti, e lo sviluppo delle organizzazioni sociali ivi operanti (sindacati operai e padronali e altre forme di associazione).

E' nel periodo fra le due guerre che si sviluppò in Usa l'uso dell'espressione.

Nella seconda metà degli anni trenta, molte Università americane crearono istituzioni di ricerca nel campo delle relazioni industriali (per es. alla Princeton University c'è una “Industrial Relations Section”, alla University of Michigan un “Industrial Relations Bureau”). Ciò nondimeno uno degli autori più riconosciuti negli Usa come antesignani degli studi di relazioni industriali, Sumner H. Slichter, professore di Harvard ed economista dello staff della Brookings Institution, pubblicava nel 1941 un libro, *Union Policies and Industrial Management*, nel quale non appare neppure una volta l'espressione “industrial relations”, bensì altre espressioni come quella di “industrial jurisprudence”, non per significare sentenze delle corti, ma per esporre le pratiche e le politiche sindacali e contrattuali mirate al controllo dei rapporti di lavoro nei loro diversi contenuti (eccetto la parte salariale). Lo stesso Slichter aveva pubblicato un saggio nel 1939 - nella *American Economic Review* - “The changing character of American Industrial Relations”): perché due anni dopo, in un libro di base tutto dedicato alle relazioni industriali, abbia deciso di cancellare l'espressione dal vocabolario del suo libro, rimane un piccolo mistero della storia culturale di questo settore di studi. Comunque lo stesso Slichter nel 1947, anno di fondazione della IRRA- Industrial Relations Research Association (vedi sotto), pubblicava un altro libro dal titolo: *The Challenge of Industrial Relations*, ciò che dimostra una totale conversione alla nuova dizione.

Un altro caposcuola delle relazioni industriali negli Usa è considerato Richard A. Lester, (allievo dello Slichter e a sua volta capostipite di una altra schiera di giovani studiosi): nel 1941 uscì un suo manuale di “Economics of Labor” in cui l'espressione relazioni industriali ricorre più volte, ma nell'indice analitico viene nettamente subordinata a quella (cui si rinvia) di “labor relations”, ancora considerata più significativa.<sup>1</sup>

Non si dimentichi inoltre che le leggi di fondo americane che hanno dato lo slancio agli studi di relazioni industriali (la legge “Wagner” del 1935 e la legge “Taft-Hartley” del 1947, sono ancora rispettivamente denominate: “National Labor Relations Act” e “Labor-Management Relations Act”

E' nel dopoguerra che l'espressione “*industrial relations*” diventa infine di uso comune, specialmente negli Usa, come espressione sintetica di un emergente campo di ricerca sociale

Infatti, nel dopoguerra gli studi di relazioni industriali sono esplosi. Nel 1947 si fonda una “*Industrial Relations Research Association-IRRA*” con sede presso la University of Wisconsin (che fu il cuore della Scuola di studi sul sindacalismo: con Commons, Witte e Perlman), e una rivista specializzata la *Industrial and Labor Relations Review*, (pubblicata presso la Cornell University).

Il termine infatti diventa di uso comune sia presso gli studiosi che presso gli operatori pubblici o privati<sup>2</sup>. Nel 1951, il Lester pubblicherà un manuale di *Labor and Industrial Relations, A General Analysis*, da

---

<sup>1</sup> Del Lester si vedano anche una contestazione efficace del marginalismo nella teoria del salario (1946) e una raccolta antologica di scritti sugli emergenti problemi del lavoro (curata insieme a J. Shister) (1948) di cui parleremo più sotto.

<sup>2</sup> E' significativo osservare che fin dal 1948 (un anno dopo la fondazione dell'IRRA) E.C. Hughes, noto sociologo americano, caposcuola alla Università di Chicago, ove la sociologia industriale ha fatto i suoi primi passi, svolgeva a Parigi (alla prima “Settimana sociologica” promossa dal “*Centre d'Etudes Sociologique*”) un rapporto informativo agli studiosi europei su “*Les recherches américaines sur les relations industrielles* (vedi Atti della *Semaine*, a cura di G.Gurvitch, con il titolo: *Industrialisation et Technocratie*, 1949). Inoltre una recentissima pubblicazione dell'IRRA stessa è dedicata, con una raccolta di saggi a cura di Neil W. Chamberlain et al. (1958), a: “*A Decade of Industrial Relations Research, 1946-1956*”. Questo libro si raccomanda per un panorama critico completo di tutta la letteratura americana sulle relazioni industriali nell'ultimo decennio; l'intera materia è divisa nei seguenti capitoli: “*Union Government and Union Leadership*”; “*Collective Bargaining*”; “*Wage Determination in Theory and Practice*”; “*The Economic Effect of Unionism*”; “*Employee Benefit Plans*”; and “*The Labor Movement Abroad*”. Queste voci danno un'idea di quale insieme di materie vengono considerate sotto l'espressione generale di “relazioni industriali”.



considerarsi il primo libro di testo negli Usa in cui si dà autonoma cittadinanza accademica e scolastica alla disciplina.<sup>3</sup>

Nella introduzione a questo libro, per la prima volta si espone la definizione della materia:

il termine 'relazioni industriali' include non solo i rapporti fra organizzazioni dei lavoratori e la dirigenza industriale ma anche tutti gli aspetti del lavoro nella economia americana, compresi i salari, la produttività, la sicurezza dell'occupazione, le pratiche di gestione dell'occupazione, le politiche sindacali, e l'azione pubblica in materia di lavoro.[Lester, *op.cit.* p.4]

E vi si sviluppano argomenti come: “l'importanza delle relazioni industriali”; “le relazioni industriali e gli obiettivi sociali”; “gli ostacoli alla ricerca della verità scientifica nel campo delle relazioni industriali”; e “i metodi di ricerca nel campo delle relazioni industriali”; su quest'ultimo argomento si discute su la “deduzione logica”, l’analisi statistica”, “l'indagine sul campo”; lo “studio dei casi”, l’“approccio clinico”, la “partecipazione effettiva”, la “sperimentazione controllata”. Altri argomenti di carattere introduttivo alla nuova disciplina sono: l'esame delle “possibili fonti di errore” (il “problema dei pregiudizi”, “il ragionamento dal particolare al generale”) e una considerazione finale sulla “natura della nostra conoscenza in materia di relazioni industriali”. E dopo la sistematica trattazione di tutti i campi di studio afferenti alle relazioni industriali come sopra definite, il libro si chiude (cap.29) con un esame delle “relazioni industriali in un mondo in movimento”, esponendo il cammino “verso una filosofia delle relazioni industriali”, vedendone le caratteristiche proprie per il “lavoro organizzato e la via americana” (con esame degli “aspetti conservativi”, degli “aspetti di trasformazione” , e il riferimento alla “teoria del movimento sindacale” di Perlman), e, infine, con un discorso sulle “alternative e prospettive”.

Questo manuale del Lester - poi subito ristampato - costituisce una prima manifestazione sistematica della nuova disciplina. Ma già nel 1948 lo stesso Lester aveva curato (insieme a J.Shister) una raccolta di saggi intitolata “*Insights into Labor Issues*”, in cui l'insieme delle problematiche attinenti al movimento del lavoro (americano) veniva

---

<sup>3</sup> Il libro di testo di Lloyd Reynolds (del 1949), *Labor Economics and Labor Relations*, ancora collegava i rapporti di lavoro alla “economica del lavoro” come specializzazione della disciplina economica.

affrontato, e avrebbe costituito il tessuto di un lungo dibattito posteriore, che avrebbe travalicato i confini americani. Questo libro ospitava un saggio di J.T.Dunlop:” *The Development of Labor Organization: A Theoretical Framework*”, che sarebbe divenuto la base di un vasto ulteriore dibattito, di interesse centrale per l'analisi del futuro dinamismo sindacale.

Gli Stati Uniti è stato il primo paese dunque a porre lo studio delle “relazioni industriali” come un campo autonomo di ricerca, e ad introdurlo nella vita “accademica”, con forti legami all'operatività dei sindacati.

In Gran Bretagna, dove l'uso del termine è stato ancora meno frequente nei decenni passati, come si è detto, si registra però una pubblicazione ufficiale del Ministero del Lavoro (*Ministry of Labour and National Service*): *Industrial Relations Handbook 1944-51*, raccolta di atti, di eventi, di informazioni e di istruzioni, ad uso degli operatori. E nel 1954 è uscita una *Introduction to the Study of Industrial Relations*, di J.H.Richardson nonché una raccolta di saggi su *The System of Industrial Relations in Great Britain* a cura di A.Flanders e H.C.Clegg.

## 2. La tradizione europea di studi sui rapporti di lavoro

Nell'Europa continentale (ma anche in misura inferiore in Gran Bretagna) la tradizione culturale dello studio dei rapporti di lavoro ha altre radici. E la differenza è sensibile.

Oggetto di studio comune rimane, in partenza, il movimento “operaio” e sindacale, il movimento del lavoro, e l'esperienza delle “lotte operaie” sia per difendere il diritto ad organizzarsi, che quello di negoziare i salari e le altre condizioni di lavoro, e influire politicamente sulla legislazione sociale.

Ma ereditata dall'Ottocento, la tradizione di studi storici sul movimento operaio e sociale è essenzialmente rivolta a prospettare il ruolo dei sindacati nella trasformazione sociale e politica della società nel suo insieme, E' l'ideologia “socialista”, in tutte le sue eventuali versioni (trade-unionista, socialdemocratica, comunista, cristiana, etc.) che influenza notevolmente questa tradizione culturale; e ciò rende meno facile l'accesso della materia come materia di studio e di preparazione accademica e professionale. Prevalgono ancora le

antiche “specializzazioni” di discipline tradizionali: storia, sociologia, economia, diritto. Soprattutto quella del “diritto del lavoro”, (*droit du travail; arbeitsrecht*) nel quale il diritto sindacale e dei rapporti di lavoro è incluso; e poi, magari, la sociologia del lavoro; e la economia del lavoro; e - perché no? - la psicologia del lavoro.

Nell'alveo della cultura socialista “marxista”, si tende a porre allo studio i rapporti di lavoro, come “rapporti di produzione”, e collocarli, storicamente nella evoluzione dei rapporti economici del capitalismo, in termini di conflitto generale di classe. Sul piano teorico, questa impostazione conduce alla risoluzione dello studio delle relazioni di lavoro o industriali nel più esteso ambito delle relazioni politiche fra classi, ceti e ordinamenti politici, e perde quindi di specifico interesse e significato.

Sul piano pratico, l'intera materia invece si riduce all'analisi e alla gestione di problemi, azioni, lotte specifiche, di significato limitato (rispetto a quello fornitogli dalle questioni teoriche) facendo prevalere un approccio, tecnico-giuridico-contrattuale, senza significato particolare; entrambi gli aspetti finiscono per mortificare lo studio delle relazioni industriali in se stesse.

Insomma, nella cultura europea di influenza “marxista” dall'analisi dei “rapporti di produzione” - condotta dal Marx in riferimento alla forma capitalistica di produzione (cui si connetteva l'industrializzazione) - si è stati indotti alla formulazione generale delle condizioni istituzionali (rapporti o lotta di classe) della vita socio-economica nel suo complesso. Perciò fin dagli scritti dello stesso Marx quel termine acquisì il senso allargato (di cui si diceva) di rapporti di “classe”, non specifici a quelli intercorrenti nel processo della produzione industriale propriamente detta.

La generalizzazione siffatta (e il mancato approfondimento del concetto di “classe” da parte dello stesso Marx <sup>4</sup>), portarono poi, presso gli epigoni, ad un irrigidimento del concetto di classe nella società industriale, non certo di ispirazione “sociologica”, quanto semmai “filosofica”.

E' altresì da rimarcare, d'altra parte, che il movimento di studio sulle “relazioni industriali”, sviluppatosi sul tronco sociologico fra il 1930 e il 1940 negli Usa, abbia costituito - rispetto alla tradizione

---

<sup>4</sup> Il terzo volume del “Capitale” si è interrotto - come è noto - con un capitolo, il capitolo cinquantaduesimo che ha per titolo: “Le classi”; ma è giustappunto il capitolo rimasto incompiuto dopo la seconda pagina.

sociologica stessa - il bisogno di portare lo studio sui “rapporti industriali” più decisamente “di massa”, cioè sulla contrattazione collettiva, e i suoi aspetti economici e politici, e sul movimento operaio e sindacale. Non è un caso che un contributo essenziale alla formazione della “disciplina” è stato dato dalla corrente di economisti detti “istituzionalisti”, i cui rappresentanti (fin dallo Ely, e giù per il Veblen, il Commons e il Perlmann, per ricordare solo gli antesignani) sono anche gli eredi dichiarati della tradizione “socialista” e marxista americana: anche se - specialmente con il Perlmann - questa tradizione finisce per essere fortemente superata e contestata <sup>5</sup>.

In Europa (in Gran Bretagna, in Germania e in Francia, e negli altri paesi europei continentali), la situazione è diversa. La tradizione socialista e democratica - marxista e non-marxista o revisionista - è rimasta fortemente estranea allo studio sociologico delle relazioni industriali. E le relazioni industriali stentano a svilupparsi. Una legislazione sociale protettiva, come quella dei regimi del *Welfare State*, tende a canalizzare i rapporti di lavoro verso contratti generali di categoria e verso movimenti generali di protesta e di lotta, con sfondo politico (a sostegno di questo o quello schieramento politico, generalmente di sinistra). Ed anche in Gran Bretagna, in cui l'intervento statale nei rapporti di lavoro è stato sempre osteggiato da un sindacato geloso delle proprie prerogative, l'ideologia del *Welfare State* ha avuto come effetto quello di spostare l'attenzione delle “parti sociali” sulle questioni della gestione economica del paese in generale (e le dimensioni dei paesi europei rispetto agli Usa hanno costituito un importante fattore di differenziazione dei modelli di relazioni industriali) piuttosto che su quelle dei rapporti sindacali.

L'altra dimensione che ha prevalso nella tradizione europea di studi sui rapporti di lavoro è quella relativa ai rapporti umani e sociali nell'impresa, e sull' “organizzazione del lavoro” dell'impresa in forme alternative a quella dell'impresa capitalistica. Qui, affondando le proprie radici nella tradizione “utopistica”, vi è stato un ampio approfondimento di esperienze di “gildismo”, di movimento cooperativo, di consigli di cogestione, etc., tutti indirizzi di studio che

---

<sup>5</sup> Si veda la curiosa e complessa genealogia nella tavola inserita nel manuale di sociologia industriale del Miller e Form (1951).

hanno scartato, come oggetto, il sindacato e i rapporti di lavoro da lui attivati<sup>6</sup>.

Ciò malgrado lo studio delle relazioni industriali sta penetrando anche in Europa. In Gran Bretagna, come si è visto, si incominciano ad avere alcuni lavori interessanti. Ed è in Italia che vi sono le condizioni per una predisposizione a detti studi maggiore che in altri paesi europei.

### 3. Il caso italiano

L'Italia è infatti il paese in cui la tradizione marxista ha permeato il movimento operaio più fortemente che in tutti gli altri paesi occidentali. Per livello di industrializzazione, per cultura politico-democratica, per incidenza di fattori culturali e religiosi, per una attrazione fatale per le ‘gerarchie’ e i dogmatismi (politici e religiosi), l'Italia è un paese che ancora si pone a mezza strada fra un paese occidentale e un paese dell'Est europeo o balcanico. Non è per caso che l'Italia è l'unico paese occidentale in cui in luogo di una forte socialdemocrazia il movimento della sinistra operaia e sindacale si esprime prevalentemente in un forte partito comunista.

La tradizione “marxista” (e l'interpretazione storiografica che la distingue) si esprime in Italia nelle forme più schematiche, meno “critiche”, più vetero-dogmatiche, di tutto il mondo marxista: quelle forme che sono di ‘obbedienza’ e di sostegno alla politica di potenza della burocrazia e del totalitarismo staliniani. Il clima interno del movimento comunista è un clima chiesastico di ‘fedeltà’ acritica.

Inoltre, l'Italia è paese in cui - a causa del suddetto fenomeno - il movimento sindacale è il meno “emancipato” dalla tutela e dalla servitù all'ideologia dei partiti<sup>7</sup>, dei loro patroni, protettori ed ispiratori. Il sindacato in Italia non riesce ad avere una autonomia e una coscienza propria, ciò che potrebbe avvenire attraverso lo

---

<sup>6</sup> Su questo punto vedi una memoria preparata da chi scrive (Archibugi 1953b) per i sindacati democratici italiani (Cisl, Consiglio generale 6-8 ottobre 1953).

<sup>7</sup> Un dato emblematico è che quando alla caduta della dittatura fascista (1943-44), si cercò di ricostruire un sindacato unitario in Italia, in epoca in cui la guerra fredda fra alleati non era ancora evidente, tale unità si realizzò solo attraverso l'accordo dei tre principali “partiti” politici dell'epoca (comunista, socialista, e democristiano) e che i posti dirigenziali si “spartirono” in ragione delle appartenenze ai tre partiti politici. E che quando scoppiò la guerra fredda fra Est e Ovest (1947-48), il sindacato italiano si scisse in tre sindacati “politici”, buttando facilmente “alle ortiche” ogni esigenza di unità.

sviluppo del proprio potere contrattuale<sup>8</sup>. Infatti l'essere il sindacato la (leninista) “cinghia di trasmissione” del partito comunista nel mondo operaio, ha avuto come corrispettivo che anche gli altri partiti (socialdemocratico e democristiano) sentissero il bisogno di avere un “proprio” sindacato a disposizione, la propria “cinghietta di trasmissione”. Questo ha fortemente indebolito ogni potere autonomo e contrattuale del sindacato, che si fonda normalmente sulla *unità di tutti i lavoratori*, come imperativo sostanziale quale che sia la pluralità delle fedi, delle etnie, dei sentimenti ed ideologie individuali.

Per contro, l'Italia - sia per l'oggettivo stadio di sviluppo economico, sia per l'inesistenza di una forte socialdemocrazia, come negli altri paesi europei - è il paese “ultimo venuto” nelle conquiste del *Welfare State*, di cui ancora non si hanno che modeste anticipazioni, per lo più ereditate dal corporativismo della dittatura fascista. E ciò ne farebbe un paese potenzialmente aperto ad una forte autonomia e capacità contrattuale, diversa da quella sovrattenzione alla gestione generale politico-sociale che, negli altri paesi europei - come si è detto -, se da un lato ha portato a sistemi di welfare più avanzati, ha distratto tuttavia dallo studio diretto dei rapporti di lavoro; e in tal modo non ha incoraggiato a sviluppare lo studio delle relazioni industriali.

In Italia, alcuni fattori fra i più diversi, come: l'incidenza delle forme più vecchie di visione marxista dei rapporti di lavoro (senza nessuna sua “modernizzazione”); il bisogno di interpretare le ragioni della difficile autonomia sindacale; la scarsa efficienza del *Welfare State*; sono tutti fattori che rendono il sistema sociale e sindacale italiano se non il più vicino a quello di tipo americano, almeno quello più suscettibile a non rifiutarne alcune caratteristiche operative e a importare anche la cultura delle relazioni industriali, prima che in altri paesi europei. Se ne hanno, in proposito, alcuni segni.

Per es. intorno allo sforzo di rinnovare il sistema della contrattazione collettiva e di imprimere un maggiore dinamismo contrattuale, la Cisl malgrado alcune sue radici corporative

---

<sup>8</sup> Le caratteristiche e i fattori di origine del sindacalismo italiano sono stati illustrati in una recente memoria scritta da chi scrive per un sindacato italiano, la Cisl, nel momento in cui si dovevano assumere delle direttive di politica sindacale organizzativa. (si veda Archibugi, *Il sindacato e l'organizzazione di fabbrica*, 1954).

“cristiane”<sup>9</sup>, si è fatta promotrice di atteggiamenti sindacali abbastanza “moderni”.

Infatti, il bisogno di rappresentare una alternativa di sindacato “autonomo”, e non confessionale, soprattutto nei confronti degli sponsor americani ed europei <sup>10</sup>, ha spinto la Cisl ad adottare strategie sindacali molto slegate dalle vecchie “dottrine” sociali e socialiste europee, e sperimentare forme di organizzazione e di politica salariale “a livello “aziendale” assolutamente inedite. Il dinamismo contrattuale che ne consegue sta dando molti frutti ed è da attendersi presto che i dirigenti sindacali comunisti, si allineeranno - come è loro consuetudine - sulle nuove forme di lotta, da loro tuttora osteggiate in nome dei vecchi principi di unità contrattuale nazionale e centralizzata<sup>11</sup>.

Intorno alla elaborazione e alla attuazione di questi nuovi indirizzi di politica sindacale, un gruppo di studiosi impegnati al rinnovamento sindacale italiano, hanno avvicinato gli ambienti e accademici e culturali americani, (che nel frattempo stavano sviluppando, agli inizi del presente decennio, quella intensa attività di ricerca nel campo delle relazioni industriali di cui si è detto nel precedente paragrafo); e la conoscenza della situazione di fatto americana e dei dibattiti su di essa in corso ha facilitato fortemente la elaborazione dei suddetti nuovi indirizzi, pur nella consapevolezza delle differenze storiche e

---

<sup>9</sup> Come è noto, la Cisl è nata nel 1950 dalla confluenza delle correnti “cristiana” e “socialdemocratica” della vecchia Confederazione unitaria dopo la scissione con i comunisti. Purtroppo un importante numero di socialisti sono rimasti nella vecchia struttura para-comunista, poiché a quell'epoca il partito socialista italiano (unico caso in Europa) aveva scelto lo schieramento a favore dello stalinismo. Ciò ha fatto sì che la componente socialdemocratica nella Cisl fosse irrilevante e la Cisl è divenuto un sindacato fortemente legato al movimento cristiano cattolico. (un cristiano evangelico già troverebbe qualche disagio). In queste circostanze è molto problematica una reale emancipazione associativa dalle premesse ideologiche, per quanti onesti sforzi si facciano. Ma ciò malgrado la Cisl ha aderito alla Confederazione internazionale dei sindacati liberi (di cui porta un identico acronimo) e non alla Confederazione internazionale dei sindacati cristiani, come era per molti aspetti da attendersi.

<sup>10</sup> Infatti, la Cisl ha aderito alla Confederazione internazionale dei sindacati liberi e non alla Confederazione dei sindacati cristiani, ed è stata fortemente aiutata, anche finanziariamente, dai sindacati americani in cui l'influenza ideologica e l'indipendenza da ogni influenza politica o religiosa o governativa è un credo assoluto.

<sup>11</sup> Per questo si vedano alcuni miei contributi recenti, preparati proprio allo scopo di fornire alla Cisl dei materiali di orientamento e decisione (Archibugi, 1953a e b, 1954). Si veda anche un mio contributo sulle tendenze della contrattazione collettiva a scala internazionale (Archibugi, 1956)

strutturali dei due paesi; e non rinunciando ad una visione critica della stessa esperienza americana.<sup>12</sup>

Forse uno degli aspetti sui quali più che su altri si è soffermata una considerazione critica dell'attuale esperienza americana (almeno per quanto concerne chi scrive), è quello dell'impatto che l'evoluzione tecnologica, in particolare i procedimenti generalmente definiti dell'“automazione”, ha sulle stesse relazioni industriali. Questo è sembrato l'aspetto più carente dell'impressionante sviluppo di studi di relazioni industriali, di cui si è fatto cenno. Si è come lasciato ai futurologi il compito di tracciare linee di trasformazione della *società industriale* odierna, verso una società *post-industriale*, senza tener conto che tali linee passano per un concreto sviluppo e mutamento delle *relazioni industriali*.

La società industriale futura non sarà un prodotto di congettura e di proiezione, ma un prodotto di negoziato e di programmazione. E quindi essa dovrebbe emergere da uno sviluppo mirato degli studi sulle relazioni industriali intese come forme nuove di lavoro, di professionalità e di rapporti di lavoro e di ruoli fra varie categorie di produttori e responsabili politici di ogni livello.

Il compito di questo scritto è quello di incominciare a tracciare qualche analisi di queste relazioni.

#### **4. L'influenza dei mutamenti della tecnologia sulle relazioni industriali**

Il richiamo alle prime manifestazioni di attività di ricerca nel campo delle relazioni industriali ci è sembrato così doveroso nel momento in cui ci accingiamo ad esaminare se sull'insieme delle relazioni industriali (rapporti di lavoro, metodi salariali, ruolo dei sindacati, concertazione sui programmi pubblici e privati) l'evoluzione delle tecnologie avrà un impatto importante.

E' noto come, numerose volte, il mero approccio allo studio delle diverse forme di progresso è scambiato per priorità logica.

E' vano cercare quale cambiamento costituisce l'innovazione o la causa, e quale cambiamento costituisce l'effetto, poiché quando noi consideriamo un

---

<sup>12</sup> In questo senso si articola l'acuto libro di Franco Ferrarotti sul “dilemma” dei sindacati americani (1954); ed anche - dello stesso autore - altri interessanti saggi sulle spiegazioni teoriche del conflitto industriale e della protesta operaia (1955a e b). Si veda anche l'informato saggio di Gino Giugni. ....



cambiamento come causa e un altro come effetto, non facciamo altro che prendere in considerazione il processo di evoluzione stesso da differenti punti di vista.[Frankel, op.cit., 1952].

Così S.H.Frankel, noto economista di Oxford, in uno scritto (1952) sui modi “*di concepire l'evoluzione tecnica*”, in cui vuole fornire una radicale revisione concettuale del criterio, piuttosto diffuso, secondo cui

l'evoluzione tecnica è una specie di forza astratta generatrice di alcune conseguenze sociali, senza vedere che ciò che noi consideriamo come gli effetti di questa forza immaginaria, non costituisce che una parte, una particella, dell'attività stessa; [la sua conclusione è che] ciò che noi designiamo con l'espressione 'evoluzione tecnica' non è che un aspetto di un insieme di fenomeni evolutivi, determinatisi reciprocamente, che si producono in numerosi domini dell'organizzazione sociale”.[Frankel, op.cit.,]

Il sociologo Wilbert E.Moore, di Princeton, - per esempio - è invece meno radicale: egli ricorda come “*nelle società industriali, l'importanza delle trasformazioni tecniche è tale che, almeno da Marx in poi, numerosi autori hanno visto nella tecnologia una specie di causa prima di ogni tipo di modificazioni che subisce la struttura sociale*”. Egli riconosce che “*basta applicare questa concezione teoricamente plausibile a tutte le epoche e a tutti i paesi perchè essa si riveli insostenibile; ma - sostiene prudentemente - essa non è meno valida, in certa misura, quando se ne restringe l'applicazione alla società industriale e alle istituzioni che le sono particolari*”. La giustificazione che il Moore trova per questo è ricca di implicazioni forse da lui stesso sottovalutate: “*L'importanza stessa - egli dice - attribuita al rendimento, e la concezione razionale, strumentale, del mondo che caratterizzano i modi industriali di produzione, favoriscono evidentemente le innovazioni tecniche*”. (Moore, 1952). Il Moore dunque, attribuisce sì una certa priorità nelle società industriali al progresso tecnico, ma fonda tale priorità su fattori sostanzialmente ideologici.

Più coltivato in proposito è lo scritto, di netta ispirazione marxista (ma non stolido-dogmatica), di Henri Lefebvre (1949) su “*le condizioni sociali dell'industrializzazione*”. Il Lefebvre, avvertito del semplicismo con il quale si fanno conseguire “effetti” sociali ed economici dal progresso delle tecniche (semplicismo tuttavia un po' troppo esagerato dallo stesso Lefebvre), riesce a formulare

brillantemente la *complessità dialettica* dei rapporti tra tecnica e struttura sociale:

L'ipotesi di uno sviluppo proprio, autonomo o quasi-autonomo, della tecnica sembra essere stato accettato più o meno da un gran numero di sociologi, tecnologi e storici. Ed è anche sotto questa forma attenuata, derivata, deformata, che essi hanno accettato il marxismo, riducendolo ad un materialismo economico e tecnologico. Questi studiosi lasciano da parte la nozione dialettica di una interazione complessa, di una azione reciproca di cause ed effetti. Essi la sostituiscono con uno schematismo causale più semplice, più rapidamente esplicativo in apparenza. La tecnica e l'invenzione tecnica sono considerate come la base su cui si erigono sia la storia reale che la storia come scienza...Che a titolo di ipotesi di lavoro questo schema sia stato fecondo, nessun dubbio. Che possa erigersi in teoria, in spiegazione, e che gli si attribuisca un carattere positivo e scientifico - eliminando nelle questioni che ci occupano ogni metodologia più generale, ogni teoria della conoscenza, ogni filosofia della società e dell'uomo - ciò appare discutibile. Lo schema tecnologico appare presto come povero, secco, incompatibile con la prodigiosa diversità dei fatti umani, e come elemento che spiega in modo unilaterale lo sviluppo umano - cioè non lo spiega affatto [ Lefebvre, op..cit. p.127].

A parte il fatto che lo “schematismo causale” è stato da tempo oggetto di approfonditi rilievi da parte della ricerca logico-filosofica, nelle sue applicazioni a tutte le scienze, e non solo al rapporto tra progresso tecnico e strutture sociali, le affermazioni del Lefebvre sono di difficile contestazione. Tuttavia c'è da rilevare che egli mostra di considerare poco il fatto che lo “schematismo causale” non presenta tutti quei difetti che egli enumera solo quando si tratta di fondare sulla tecnica la storia “reale”, bensì li presenta anche quando si tratta di fondare su qualsiasi altra categoria di fattore quella storia “reale” che non può fondarsi che sulla categoria.... della storia stessa. Lo “schematismo causale” stride agli orecchi del dialettico e del vero storico (critico) anche quando a motore della evoluzione tecnica si voglia porre, per esempio, i “rapporti sociali di produzione”. Dice nello stesso scritto, due pagine più avanti, il Lefebvre:

Ognuno sa che le scoperte tecniche sono state compiute in condizioni economiche e sociali precise. Ognuno sa che l'utilizzazione attuale e le tecniche di utilizzazione sono strettamente determinate da queste condizioni economiche, sociali e politiche. Infine, ognuno può comprendere che l'applicazione dell'energia atomica all'industria - la terza rivoluzione industriale... - suppone delle condizioni che non esistono ancora!” [idem, p.129). [Credo che il Lefebvre voglia qui alludere alla proprietà collettiva dei

mezzi di produzione, come condizione per arrivare allo sfruttamento dell'energia nucleare].

Sembra difficile riconoscere in questi assiomi, lo spirito critico di due pagine addietro; e non si può fare a meno di obiettare a queste affermazioni, con le stesse parole del Lefebvre, che a titolo di ipotesi di lavoro lo schema delle condizioni “sociali” dello sviluppo tecnico può essere anche fecondo, fecondissimo (e ha già dato dei contributi notevolissimi alla conoscenza storica); ma che se si erge in teoria, in spiegazione generale, diventa “povero e secco” come qualsiasi altro programmatico schematismo.

D'altra parte, è proprio l'indagine storica e sociologica che, sia pure partendo da qualche approccio tecnologico (ma non sempre, giacché l'influsso storico-economico prevale nella sociologia contemporanea), assunto come ipotesi di lavoro, è riuscita ad approssimarsi ulteriormente nella conoscenza dei fatti soprattutto nella loro “interazione complessa”, rendendo sterili proprio i numerosi avvertimenti metodologici sulla sterilità dei singoli approcci.

Si ha peraltro una possibilità immediata di sperimentare l'efficacia pratica delle generalizzazioni del Lefebvre, consultando un altro scritto di ispirazione marxista, contenuto nel volume citato su “*Industrializzazione e Tecnocrazia*”: lo scritto di Jacques Vernant (1949): “*Evolution technique et structure sociale*”. Il Vernant, che porta alle logiche e radicali conseguenze lo schematismo degli effetti della “struttura sociale” sulle tecnologie, afferma anche di intendere chiaramente per “struttura sociale, essenzialmente la forma della proprietà (particolarmente della proprietà dei mezzi di produzione) e i rapporti che ne derivano: rapporti tra uomini e cose e rapporti di uomini fra loro” (l.cit.p.101). Qui si constata la sterilità degli schemi: infatti oggi noi viviamo in un'epoca in cui, malgrado si contrappongano sistemi sociali che, nel senso del Vernant, sono così divergenti da essere antagonisti, l'evoluzione tecnica non risente particolarmente di tale diversità e in ambedue i sistemi lo sviluppo tecnologico si realizza su binari paralleli e con contenuti analoghi, malgrado che si inquadrino in cornici istituzionali assai differenti.

Anzi lo sviluppo tecnologico, che sembra animato da una sua logica interna apparentemente indipendente dalle condizioni sociali, informa di sé le due “strutture” sottoponendole a dei mutamenti che, per quanto si travestano delle vesti politiche dei due ambienti, denunciano la loro identica natura ed origine. Ciò non significa che

l'attenzione alle due strutture sociali diviene superflua: ciò significa solo che diviene erronea l'attribuzione ad esse di alcuni fatti che non le riguardano e che hanno riferimento allo sviluppo tecnologico per se stesso. Il divorzio (naturalmente sempre relativo) di tale sviluppo dalla struttura sociale, almeno nel senso del Vernant, non sembra che sia rilevabile, invece, per quanto concerne la prima rivoluzione industriale. Non potrebbe essere, allora, la medesima ideologia del ruolo dominante dei rapporti di proprietà, figlia della prima rivoluzione industriale, e perciò inadatta ad esprimere i problemi che sorgono nell'epoca dell'automatismo<sup>13</sup>?

### **5. La difesa dell'approccio “storicista” allo studio dei rapporti fra sviluppo tecnologico e relazioni industriali**

A conclusione di questo rapido excursus su alcuni autori, potremmo concludere - molto semplicisticamente (ma non troppo irrealisticamente) - che il tecnologo sarà indotto a enucleare le condizioni tecniche del progresso economico e sociale e a generalizzare perciò il progresso tecnico come fattore determinante del progresso economico e sociale; l'economista, dal suo canto, tenderà a enucleare le condizioni economiche del progresso tecnico e sociale e a generalizzare come determinante il progresso economico; il sociologo e l'istituzionalista a enucleare le modificazioni delle istituzioni sociali, dei rapporti sociali di produzione e delle relazioni industriali e a generalizzarle come determinanti del progresso tecnico ed economico. E sicuramente altre categorie di ricercatori, per es. i demografi, i puri politici o i filosofi idealisti, avrebbero sicuramente qualcosa da dire in proposito.

---

<sup>13</sup> Questo peraltro emerge da quei lavori metodologici che su questo problema sono apparsi nella recente letteratura: si veda in proposito la raccolta di saggi, a cura di B.F.Hoselitz (1952) su “*Storia, Cultura e Cambiamento economico*”; un saggio di J.E.Sawyer sull'*American Economic Review* (1952) sui rapporti fra “struttura sociale e progresso economico”; il saggio di Jean Fourastiè (1952) sul tema dei rapporti fra “*il progresso tecnico e la scienza economica*”. Ricco di spunti sull'argomento è il saggio di K.F.Helleiner (1951) sulle “*condizioni morali della crescita economica*”. Naturalmente non si può non ricordare, nello sfondo, il grande dibattito sui fattori (moralì, religiosi, etc.) che hanno presieduto alle origini del capitalismo (Weber, Tawney, Sombart, etc.) che forse meriterebbe di essere ripreso con riferimento alla fase attuale dello sviluppo tecnico, sociale ed economico.

Né si potrebbe negare a ciascuno di loro buona parte di ragione, a ciascuno per il suo metodo di approccio e per la sua analisi, piuttosto che per le sue generalizzazioni e la sua sintesi.

E' forse solo lo storico che riuscirà a dare un senso obiettivo al complesso dei fattori influenzanti lo sviluppo dei fatti. Ma ormai anche gli storici si sono ampiamente divisi per specialità, e così queste specialità rimettono in causa o in primo piano dei fattori pretesi determinanti, con rischi notevoli di grande unilateralità.

Nel caso in questione, forse solo lo storico futuro riuscirà a misurare e valutare il reale rapporto delle attuali e future trasformazioni tecnologiche con le relazioni sociali ed industriali.

Oggi si possono assumere i sistemi dell'automatizzazione non già nel senso tecnico ristretto loro dato - catalogandoli addirittura in una tipologia utile forse sul piano tecnico ma non certo a coloro che ne vorrebbero desumere gli effetti sociali in una impossibile astrazione - quanto nel loro senso generale: come forme più spinte dell'attuale processo di meccanizzazione e di utilizzazione delle ricerche scientifiche nella produzione industriale di beni e servizi.

Si noti - per esempio - la semplicità (che comporta peraltro tutti gli inconvenienti delle cose troppo semplici) con la quale è stata definita tecnicamente la diversità tra il complesso di procedimenti di lavoro da incorporare nel concetto di “meccanizzazione” e il complesso di procedimenti di lavoro da incorporare nel concetto di “automatizzazione” (che è poi la più seria definizione tra le molte tentate):

- 1) La “*meccanizzazione*” consiste nel collegamento rigidamente coordinato di operazioni, secondo uno o più schemi prestabiliti di successione, ciascuno dei quali si realizza in seguito ad un ordine esterno.
- 2) La “*automatizzazione*” consiste nel coordinamento, secondo uno o più schemi, di operazioni controllate da organi sensibili all'effettivo andamento delle operazioni stesse o all'azione di cause esterne di natura aleatoria che influenzino in modo prevedibile i risultati delle operazioni stesse.

Gli organi controllati in relazione ai comandi esterni ed ai fattori cui sono sensibili determinano l'istante iniziale ed eventualmente le modalità di esecuzione delle singole operazioni controllate”<sup>14</sup>

Nessun tecnologo potrà pretendere che simili definizioni riescano ad avere qualche utilità per l'economista, il sociologo e lo psicologo.

Lo stesso Diebold, intelligente tecnologo, che ha avuto tanta parte nella interpretazione delle nuove tecnologie dell'automatismo, ci viene incontro dichiarando:

il fatto che l'automazione non è nuova, ma piuttosto una continuazione di una più lunga tendenza, significa che possiamo molto apprendere osservando l'industria oggi e il suo sviluppo durante l'ultima generazione. Le risposte alle domande che l'uomo d'affari può porsi possono largamente trovarsi osservando i fatti che ci circondano e che sono accaduti nel corso di alcuni ultimi decenni. In termini di effetti economici, l'*automazione* è semplicemente una *meccanizzazione continuata* (*continued mechanization*). Abbiamo già molta esperienza con il processo di meccanizzazione, ed è in questo più vasto contesto - come una fase verso una più spinta tendenza alla meccanizzazione (*in the longer continuum of mechanization*) - che gli effetti dell'automazione sulla vita economica debbono essere giudicati.[Diebold, op.cit.,1952, p.127-128].

Ad una nozione, che si potrebbe definire “allargata”, delle nuove tecnologie, del tipo di quella suggeritaci dal Diebold, vogliamo riferire - come tema essenziale di questa analisi - un panorama dello sviluppo delle “relazioni industriali” *nel loro complesso*, così come si determinano in una società industriale evoluta o almeno in ambienti industrialmente progrediti. A quella nozione generale in definitiva si riferisce quindi un esame adeguatamente generale, che potrà contenere prospettazioni anche non strettamente pertinenti alle conseguenze dirette sul lavoro e sui rapporti di lavoro dei nuovi impianti automatici.

Nel suo significato più generale, i temi che verranno richiamati in questo contributo, possono essere considerati tutti come parziali e modesti contributi ad una valutazione complessiva e finale (che esorbita però i limiti di questo contributo) sulla quantità, la dimensione e l'orientamento dei mutamenti “qualitativi” nella struttura e organizzazione della società industriale moderna; quindi, come contributi del tutto parziali per la risposta al quesito se ci

---

<sup>14</sup> A. Lepscky e A.Ruberti, *Proposte per la classificazione dei sistemi automatici e per la loro rappresentazione mediante schemi a blocchi* (1956).

troviamo di fronte ad una nuova rivoluzione industriale, che potrà avere per le sorti dell'umanità una capacità propulsiva e trasformatrice almeno pari a quella che ebbe la prima rivoluzione industriale.

Sarà utile premettere, come osservazione generale, in questo ordine di idee, che la civiltà industriale moderna, principalmente per quanto attiene alle sue strutture sociali e alle condizioni del lavoro, e quindi anche alle “relazioni industriali”, sembra seguire ovunque delle vie maestre di sviluppo assai analoghe; e che per quanto riguarda l'introduzione delle nuove tecnologie dell'automatismo esse non fanno che allargare, accentuare o rendere più nette le vie di sviluppo già delineatesi in tutte le direzioni con il progredire dell'industrialismo.

Questa osservazione generale troverà conferma nell'esame degli specifici aspetti evolutivi delle relazioni industriali.

Essa tuttavia denuncia, per un altro verso, la impossibilità già espressa, di illustrare gli effetti specifici delle tecnologie automatiche sul lavoro e le relazioni industriali, giacché nella maggior parte, se non totalità dei casi, non ci si troverebbe di fronte a fenomeni nuovi, ma solo all'accentuazione, talora turbinosa, ma il più delle volte misurata, di una corrente evolutiva già in essere anche indipendentemente dall'automatismo.

Ecco perché le prime manifestazioni di sviluppo e modificazione delle relazioni industriali nell'epoca dell'automatismo, riguardano assai poco gli impianti automatici, anche se alla introduzione o esistenza di essi si accompagnano<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ad ogni buon conto, richiameremo qui i lavori generali sui problemi dell'automazione di cui abbiamo tenuto conto nel redigere questo scritto. Innanzitutto è bene precisare che sui problemi dell'automazione in generale, per quanto scarseggino lavori molto seri, data la resistenza degli ambienti scientifici ad accogliere le nuove “mode” che spesso si fondano su nuove parole, vi sono già una grande varietà di trattazioni, che - nel loro insieme - possono fornire una utile, per quanto grezza, fonte di informazione.

La inopportunità di appesantire questo saggio di una vasta bibliografia specifica sull'automazione, suggerisce tuttavia di offrire una elencazione delle più importanti fonti bibliografiche. La migliore bibliografia selezionata di carattere generale è forse quella pubblicata in appendice al volume “Automation”, compilato a cura del “Department of Scientific and Industrial Research” del governo inglese (1956). Altre interessanti, fonti bibliografiche sono state già ricordate nel cap.1: AEP-OEEC (1956); Cleveland Public Library (1953); UAW-CIO (1955); US Congress (1955).

## **Capitolo terzo**

# **Il declino della occupazione industriale e l'avvenire delle relazioni industriali**

Il primo fenomeno su cui si deve concentrare l'attenzione sono le emergenti modificazioni nella composizione e struttura delle forze di lavoro.

E' un aspetto questo che va molto oltre le correnti analisi sugli "effetti" dell'automatismo, ma il cui esame ci sembra d'altra parte indispensabile per una corretta comprensione dell'evoluzione delle "relazioni industriali" nella nostra epoca.

### **1. La diminuzione della occupazione "industriale" e la crescita del settore "terziario"**

Non è certo ignoto che tutti gli studi relativi alle modificazioni nella struttura della popolazione attiva a lungo periodo in ambienti sottoposti al ritmo più intenso di sviluppo industriale, abbiano ormai mostrato come l'occupazione industriale vada da molto tempo ormai decrescendo e un cospicuo flusso di forza di lavoro si sviluppi verso le attività dei servizi. A meno che la produzione industriale non estenda ancora la gamma differenziata dei suoi prodotti, assorbendo in "estensività" l'occupazione che viene meno in "intensività" - (in relazione inversa alla "intensività" degli investimenti in impianti industriali) - sembra che l'occupazione industriale nella società che nasce sia destinata progressivamente a diminuire di importanza, almeno nella misura in cui ciò è avvenuto per l'occupazione agricola.

Tutti gli indici connessi all'introduzione di un più spinto automatismo nei processi industriali, mostrano che il fenomeno della diminuzione della popolazione industriale si accentuerà con lo



sviluppo delle nuove tecniche e che si avrà un più o meno lento passaggio di categorie di lavoratori dalle occupazioni industriali a quelle ormai definite - dopo Clark e Fisher - “terziarie”<sup>1</sup>.

Afferma precisamente il Clark:

Negli studi comparati a carattere internazionale è d'uso definire la produzione in primaria, secondaria e terziaria. La prima comprende la produzione agricola e forestale, la pastorizia, la pesca e la caccia. La produzione mineraria rientra piuttosto nelle attività secondarie, che comprendono anche la produzione manifatturiera, l'edilizia, le opere pubbliche e la produzione e distribuzione del gas e dell'elettricità. La produzione terziaria comprende da ultimo tutte le altre attività economiche, delle quali le più importanti sono: la distribuzione, i trasporti, la pubblica amministrazione, i servizi domestici e tutte le altre attività che consistono in una produzione non-materiale [Clark, 1940, p.182].

“*Niente sarà meno industriale del genere di vita nato dalla civiltà industriale*”: questo è lo slogan di un noto studioso francese, il Fourastié, che in uno dei suoi scritti di prospezione, “*La grande speranza del XX secolo*”, ha già definito “civiltà terziaria” quella in cui l'80% della popolazione sarà lontana sia dall'agricoltura che dall'industria<sup>2</sup>.

E' interessante notare come il Fourastié assuma la distinzione in settori del Clark e del Fisher, modificandone i contenuti: egli chiama settore “primario” le attività a progresso tecnico *medio* (progresso tecnico = rendimento orario del lavoro); settore “secondario” le attività a progresso tecnico *considerevole*; e settore “terziario” le attività a progresso tecnico *debole*<sup>3</sup>.

Ciò comporta delle novità concettuali di rilievo: l'espansione del “terziario” deve considerarsi al netto dei processi di meccanizzazione e automatizzazione che oggi investono molte attività dei servizi le quali passerebbero, nella terminologia convenzionale adottata, nel “secondario”?

---

<sup>1</sup> Questa ormai tradizionale ripartizione statistica delle attività economiche, è stata resa - come noto - di larghissimo impiego dall'opera di Colin Clark su “*le condizioni di progresso economico*” (1940) e da quella di Allan G. Fisher, sul “*progresso economico e sicurezza sociale*”(1945). Si vedano del Fisher il primo lavoro del 1935, nel quale introdusse per la prima volta il termine di settore “terziario”. Ulteriori saggi del Fisher del 1951, su *Economic Record*, e del 1952 su *Economic Journal*, ritorna sulla tripartizione delle attività economiche, suscitando un dibattito cui hanno partecipato Bauer & Yamey, Rottemberg, Triantis ed altri, e che rievocheremo nel par.2, come sfondo allo sviluppo della problematica dei rapporti fra sviluppo tecnologico e relazioni industriali.

<sup>2</sup> J. Fourastié, *Le grand espoir de XX siècle*, 1949a, 2° ed. 1950, p.80.

<sup>3</sup> Vedi Fourastié, *Technocratie et rendement économique* (1949b) p.40.

Questa differenza concettuale nelle sue conseguenze quantitative è compensata dal fatto che nella concezione del Fourastié andrebbero classificate nel “terziario” molte attività che gli statistici classificano nel “secondario” (per esempio gli impiegati dell'industria). Il Fourastié stesso avverte in proposito (in un altro suo lavoro circa le risultanze quantitative nella differenza tra la nozione classica degli statistici di “secondario” e “terziario” e quella da lui stesso adottata):

In generale, quando ad una valutazione del terziario e del secondario così come la definiamo noi, si sostituisce una valutazione classica, si trovano delle cifre che sono più grandi per il secondario e più piccole per il terziario....Inoltre il contenuto dei settori è fisso nella concezione del Clark, variabile con il tempo nella nostra. In realtà, per noi conta solo classificare delle attività professionali nell'ordine crescente o decrescente dei progressi tecnici *realizzati in fatto* nel corso di un periodo dato. Usiamo la divisione in tre settori solo per comodità di linguaggio e di descrizione statistica [Fourastié, *Le grand espi*, op.cit., p.42-43, nota].

Il Fourastié inoltre ipotizza, al termine del processo di trasformazione della società industriale, caratterizzato da una forte migrazione della popolazione attiva dal “primario” al “terziario” attraverso il secondario, di un'era “terziaria” caratterizzata dai seguenti elementi: progresso tecnico “considerevole e incessantemente crescente”. Migrazioni della popolazione attiva inesistenti (cioè un primario, un secondario e un terziario “stabili”). Prezzi “stabili” nei loro movimenti a lunghissimo termine. Crisi solo di “sottoproduzione terziaria”. Esistenza solo di “rendite terziarie”. Tenore di vita “assai elevato, stabile a lungo termine, debole ventaglio dei redditi, persistenza della rarità del terziario.

Ora, tale processo di riduzione drastica della occupazione “industriale” assume, naturalmente, rilievo proporzionalmente al processo di industrializzazione: si farà attendere nei paesi in cui l'industrializzazione è lenta e in ritardo.

E' forse superfluo sottolineare che l'espansione della occupazione “terziaria” sarà positiva solo nella misura in cui si realizzerà come una “servitù” del progresso tecnico industriale, per usare una espressione del Fourastié; non già come una legge dell'evoluzione economica, poiché il terziario si può espandere fallacemente anche senza un adeguato processo di industrializzazione. Ciò farebbe dell'espansione del terziario un ostacolo, e non una espressione, del progresso economico. “*Una rondine portata dal Sud in aereo non fa primavera*”

*a dicembre a Parigi. Non è perchè ci sono rondini che c'è la primavera; è perchè c'è la primavera che ci sono le rondini.....; analogamente non è perchè c'è molto terziario che un paese è ricco, ma l'inverso... ” (ibidem, p.93).*

In Italia, per esempio, ed in particolare nelle regioni meridionali, un pericoloso fenomeno di ristagno risiede nel passaggio di notevoli aliquote di forze di lavoro dall'agricoltura - ove non ottengono il reddito sufficiente alla sopravvivenza - direttamente verso le attività “terziarie” degli agglomerati urbani, attività che peraltro nascondono la sostanziale sotto-occupazione quindi la carenza di quell'aumento di reddito pro-capite e personale che dovrebbe scaturire invece dall'inserimento di quelle forze in un processo di industrializzazione.

## **2. Progresso economico e attività terziaria: molti inutili equivoci**

Ma il processo di espansione delle occupazioni terziarie è qui considerato - è più che ovvio - in stretta attinenza con la introduzione di nuove tecnologie industriali; soprattutto perchè le sue caratteristiche sociologiche sono radicalmente differenti da quelle di analogo processo, ma senza l'industrializzazione.

Non è inopportuno sottolineare qui che la nozione di attività “terziaria” come di attività il cui progresso tecnico è “debole” rende superflua - specialmente ai nostri fini - anche se istruttiva, la polemica (cui abbiamo fatto cenno) che si è sviluppata tra gli economisti in merito alla questione se al progresso economico si accompagna sempre una tendenza all'aumento della percentuale della popolazione attiva occupata nelle attività terziarie. Polemica che naturalmente ha condotto anche a discutere il concetto e la definizione di produzione “terziaria” e la possibilità di misurare la sua importanza relativa e assoluta nei diversi sistemi economici (progrediti e non progrediti)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Al corrente uso di tale nozione - introdotto come si è ricordato dal Clark e dal Fisher - ha infatti mosso un attacco lo studio di P.T.Bauer e B.S.Yamey (1951), pubblicato in “*The Economic Journal*”, e divenuto famoso a seguito dei numerosi commenti cui dette luogo sulla stessa rivista e in altre, tra cui uno dello stesso Fischer (1952). Dal dibattito è certamente emersa la complessità del problema dello sviluppo delle attività terziarie in relazione al progresso economico (convenzionalmente espresso dall'andamento di reddito per testa) specialmente in uno studio di S.G.Triantis (1953) e in una nota di Simon Rottenberg (1953), (Al Fisher e al Triantis, Bauer & Yamey hanno risposto nel numero di marzo del 1954 di “*Economic Journal*”. Al Rottenberg, essi hanno risposto nel numero di novembre 1954 di “*The Review of Economics and Statistics*”. In definitiva, senza

Qui è solo da notare che la polemica rischia di isterilirsi sul piano terminologico, metodologico e statistico, allontanandosi dall'apprezzamento delle reali tendenze dell'occupazione.

Infatti, la dinamica dei cambiamenti nella struttura delle occupazioni dovrebbe essere esaminata dal nostro punto di vista non tanto dal lato dei settori produttivi di beni la cui domanda abbia determinati rapporti di elasticità con il variare del "reddito", quanto dal lato delle attività nelle quali la sostituzione di lavoro mediante capitale sia più o meno possibile, relativamente ai diversi stadi di sviluppo tecnologico interessati dall'analisi.

Tali "stadi" di sviluppo tecnologico, infatti, qualificano in modo del tutto diverso il problema del rapporto capitale-lavoro nelle attività terziarie. La insostituibilità del lavoro con capitale che è fondamento dell'esistenza di una economia fortemente "terziaria" si esprime, in concreto, assai diversamente nel caso di insostituibilità derivante dalla *scarsità di capitale* (che è il caso dei Paesi sottosviluppati cui si appoggiano tutte le tesi di coloro che non credono - come Bauer e Yamey - al significato di un legame tra progresso economico e sviluppo del terziario), e nel caso di insostituibilità derivante da *insufficienza tecnologica*, che è sempre il caso limite dei sistemi economici più progrediti.

Nel primo caso possono anche avvenire delle cospicue migrazioni di forze di lavoro da attività terziarie a attività secondarie, in fase di industrializzazione (sebbene sia dubbio che in termini assoluti e relativi diminuisca la forza di lavoro nel terziario, data la creazione di altre occupazioni terziarie e la diminuzione dell'occupazione primaria). Nel secondo caso si verifica solo un costante incremento di occupazione terziaria per il crescere di una domanda di lavoro qualificato insostituibile mediante capitale, cioè mediante nuove tecniche.

In questo ultimo caso le tecnologie dell'automatismo, anche se applicabili a ristrette porzioni della produzione, provocano tuttavia ben più importanti cambiamenti nella composizione della popolazione attiva: mutamenti che vanno nel senso di una espansione, che si potrebbe dire *irreversibile*, del terziario, a causa della progressiva

---

entrare in aspetti del dibattito, che - insistiamo - riteniamo superflui (almeno dal punto di vista del problema che preoccupa in questo scritto) ci sembra che nel dibattito stesso sia mancata una impostazione, per così dire "sociologica" della questione dello sviluppo delle attività "terziarie" (che non è qui il posto di prendere in considerazione).

eliminazione di lavoro umano da utilizzazioni fisico-produttive e del suo concentramento in impieghi sempre più "intellettuali", ove l'incremento del rendimento fisico orario è pressochè nullo da diversi secoli a questa parte e il cui il "progresso", comunque, non è certo misurabile in termini quantitativi.

### **3. I cambiamenti qualitativi investono lo studio medesimo delle relazioni industriali**

Ma il fenomeno della diminuzione della popolazione industriale non può non avere delle importanti conseguenze sullo sviluppo stesso delle "relazioni industriali". La sua attenta considerazione fornisce anzi la possibilità di una ulteriore approssimazione e precisazione del problema delle relazioni industriali nell'epoca dell'automatismo sotto molti aspetti.

In primo luogo tale problema si precisa nelle dimensioni quantitative. Il giorno in cui solo il 10% della popolazione attiva sarà impiegato nell'industria il modo stesso di concepire le "relazioni industriali" si troverà radicalmente trasformato. Esse, in sostanza, interesseranno una popolazione lavoratrice sempre meno "industriale": e ciò indurrà in primo luogo a far dubitare dell'opportunità di usare quell'espressione per indicare le relazioni di lavoro e in genere i rapporti sociali che si svilupperanno nella società industriale.

Ma, volendo sorvolare sulle questioni di terminologia, si può forse presumere che in una *società "terziaria"* i rapporti di lavoro - sia nell'industria che altrove - si esprimeranno nelle forme attuali? Ovvero si sta preparando anche una trasformazione radicale della *struttura sociale* di cui i rapporti di lavoro sono una espressione?

Il problema si precisa, dunque, anche nelle sue dimensioni qualitative. Si può naturalmente, con piena ragione, diffidare della efficacia a breve termine della previsione dell'avvento di una civiltà "terziaria", ma non v'è niente che possa rendere dubbia l'opinione, già espressa, che l'occupazione industriale è destinata a deflettere: tutte le attuali discussioni sull'automatismo sembrano solo concentrarsi su questo temibile fatto. Ed anche se il processo sarà lento, almeno nei paesi in ritardo con l'industrializzazione, sarà solo questione di tempo: nella fase di transizione, tuttavia, non potranno non maturare i

problemi nuovi di una società che dal punto di vista occupazionale *non sarà più industriale, ma post-industriale*; e i paesi in ritardo non potranno non anticipare, in tutti i sensi, i loro tempi di sviluppo mirando ai traguardi loro posti dai paesi più avanzati.

E' possibile dunque formulare il nostro problema, partendo dalla considerazione che, sia nel periodo più o meno elaborato di transizione, sia nella fase finale, matureranno determinate forme di *rapporti di lavoro*, prima in acceso movimento e quindi in relativo equilibrio, sia nell'industria che fuori l'industria. Donde scaturiscono due quesiti fondamentali (tralasciando ogni considerazione sull'agricoltura):

1. Che cosa avviene nelle relazioni di lavoro nel settore dell'industria nella misura in cui la sua importanza relativa, quanto ad occupazione, decresce?
2. Che cosa avviene nelle relazioni di lavoro nel settore dei servizi nella misura in cui si espandono le attività e sorgono nuove forme di impiego?

Tali quesiti naturalmente non classificano tutta la problematica circa le "relazioni industriali" sollevata dalle modificazioni nella struttura delle forze di lavoro in una società tecnologicamente in sviluppo. Infatti le relazioni sociali nel lavoro non sono solo caratterizzate dal tipo di "settore produttivo" nelle quali si realizzano e dalle sue note tecnico-materiali, per quanto grande possa essere l'influenza, ormai riconosciuta perfino sul piano dell'esperienza comune, che le condizioni materiali di lavoro, e quindi il grado di industrializzazione, hanno sulle forme della vita sociale moderna sia politiche, che giuridiche e ideologiche in genere.

Ad un diverso equilibrio fra industria e servizi possono anche registrarsi delle modificazioni istituzionali notevoli, soprattutto per quanto concerne ciò che le nostre statistiche ufficiali chiamano "posizione professionale"; è necessario cioè sapere se insieme all'accrescersi o al diminuirsi della popolazione occupata nei diversi settori, si diminuisce o si accresce, in ciascun settore e nel complesso, anche la popolazione in posizione di "dipendenza" nel lavoro, cioè esprimente un "rapporto" contrattuale.

In questo caso si deve tener conto delle dimensioni quantitative non più delle "relazioni industriali", ma, più largamente, delle "relazioni di lavoro", giacchè si pone in giuoco la stessa quantità di popolazione soggetta ad un rapporto di lavoro.

Al margine, tuttavia, si apre ancora un terzo livello di quesiti:

3. quali forme assumeranno i “rapporti sociali” nella quota di popolazione attiva che uscirà da un rapporto di dipendenza nel lavoro?

Quest'ultimo problema si pone come interessante soprattutto per le “nuove” forze di lavoro indipendenti, quelle cioè che scaturiscono non già da una organizzazione sociale ed economica conosciuta e magari ancora non sviluppata (come alcune categorie di coltivatori del suolo o le categorie artigiane), ma dalla *nuova organizzazione sociale ed economica connessa allo sviluppo tecnologico, economico e sociale*. Certamente tali categorie saranno soprattutto quelle del “terziario”, ma di un terziario ancora alquanto ignoto.

“Relazioni industriali”, “relazioni di lavoro”, e, in senso ancora più comprensivo, “relazioni sociali” sono dunque stadi di approssimazione successivi, concatenati al problema delle influenze delle nuove condizioni tecniche ed economiche della produzione sui sistemi di relazione che si creano nel lavoro.

Ora buona parte della sociologia americana è disposta a considerare le “relazioni industriali” come “relazioni sociali”; ma nel senso metodologico.

Dice il Moore, nel capitolo “sulla natura della sociologia industriale” del suo fondamentale libro su *“Le Relazioni Industriali e l'Ordine Sociale”*:

I fatti acquistano il loro significato in relazione ad altri fatti. Se il sociologo dell'industria ha qualche validità, questa è principalmente nel fatto di ‘vedere’ l'industria nel suo complesso: come una organizzazione che funziona composta da persone in complesse relazioni ufficiali e non ufficiali e come una organizzazione che è in un modo o nell'altro in relazione con altre organizzazioni, con la comunità e la società nel suo complesso [Moore, cit.,1951, p.7).

La sociologia americana mostra largamente di voler portare nell'analisi dell'industria il portato delle sue speculazioni sulle condizioni che regolano i rapporti sociali *tout court*; in questa prospettiva, la sociologia americana mostra di non accorgersi della natura specifica delle relazioni sociali che si sviluppano nell'industria, così come lo sviluppo storico, economico e tecnologico la determina; ed è disattenta alla differenza - ove questa differenza si determina - tra

le relazioni sociali *sul* lavoro che si realizzano *nell'*industria e *fuori* dell'industria. Ne nasce una certa confusione di metodi.

In generale il problema non sembra abbia ottenuto un appropriato approfondito esame<sup>5</sup>.

Ma a parte ogni considerazione del modo in cui la sociologia industriale affronta il problema, si può affermare che nella misura in cui lo sviluppo tecnologico influisce sulla composizione professionale delle forze di lavoro bisogna portare l'analisi a tutti e tre livelli che si sono detti: a) relazioni industriali; b) relazioni di lavoro; c) relazioni sociali; e bisogna studiare i tre livelli insieme nelle loro interazioni.

Soltanto partendo dalla piena consapevolezza della esistenza dei tre livelli, l'analisi su ciascuno di essi potrà divenire concreta: nel nostro caso, l'analisi portata al livello delle "relazioni industriali".

E' su questo punto che la scuola delle relazioni industriali, a dispetto delle sue radici culturali (la scuola istituzionalista americana, erede della scuola "storica tedesca" dell'economia e della sociologia), sembra aver perduto parte della sua impostazione di partenza; di aver "smembrato" in un certo "descrittivismo" la comprensione integrata e globale dei fenomeni e la capacità di enucleare delle linee di sviluppo delle stesse relazioni industriali; e sembra di non individuare bene - nell'aderenza ai fenomeni fattuali - ciò che è duraturo e ciò che è effimero, ciò che è destinato a sbiadire e "rientrare" e ciò che ha in sé i germi della espansione e dello sviluppo.

---

<sup>5</sup> Neppure da coloro che si sono interessati di definire i diversi campi di azione della ricerca sociale e la metodologia di tale ricerca Per es. G.C.Homans, con due saggi, di cui il primo su "*Uno schema concettuale per lo studio della organizzazione sociale*"(1947); e l'altro su "*La strategia della Sociologia Industriale*" (1949).



## Capitolo quarto

### La qualità del lavoro

Comunque, poiché i è abbastanza lontani ancora dalla “civiltà terziaria”, (di cui all'ultimo paragrafo del precedente capitolo) nel presente studio si intende solo esaminare quale potrà essere l'influsso delle nuove tecnologie e delle nuove tendenze occupazionali sulla situazione attuale; mirando soprattutto a definire quelle prospettive di sviluppo che hanno riferimento diretto con l'ambito di applicazione delle nuove tecnologie: l'ambito dell'industria e di alcuni settori di servizi; l'ambito più convenientemente espresso dalla nozione di produzione “secondaria”, nel senso chiarito nel precedente capitolo<sup>1</sup>.

La “produzione secondaria” tocca l'uomo che lavora, mediante l'azienda industriale, nelle sue dimensioni fisiche (impianti, macchinari, strumenti di produzione) e organizzative (sistema di relazioni e comunicazioni sociali ed umane).

E', dunque, da esaminare prima di tutto per quali aspetti si potranno modificare le condizioni materiali di impiego del lavoro nella azienda industriale. Indubbiamente i lavori e le operazioni da esercitare subiranno delle importanti trasformazioni: si pone dunque per primo il caso di sapere quali trasformazioni subiranno (e quale influenza tali trasformazioni avranno su) le condizioni di impiego del lavoro.

#### 1. La sostituzione parziale o integrale del lavoro operativo

L'impianto automatico, si dice, sostituirà lavoro e operazioni umane. Ma qui è necessaria una importante distinzione: è opportuno

---

<sup>1</sup> Soprattutto nel senso dato dal Fourastié (vedi cap. precedente), come attività in cui si manifesta un “progresso tecnico considerevole”, cioè un elevato saggio di incremento del rendimento orario del lavoro.

distinguere il caso che li sostituisca *integralmente*, dal caso che li sostituisca solo in modo *parziale*. Dove li sostituisce integralmente infatti il problema viene completamente spostato: si tratta di una inutilizzazione di forza di lavoro, cui consegue peraltro una creazione di mansioni e qualificazioni completamente nuove. Dove non li sostituisce integralmente si tratta invece di affidare all'intervento umano, più o meno manuale, un numero più ristretto di "operazioni", quelle che non si è riusciti a fare assorbire dal processo automatico.

Sebbene non si possa determinare con facilità una linea netta di separazione, sul piano tecnico, fra le due forme di modificazioni tecnologiche degli impianti è più facile, in questo caso, determinarne una separazione riguardo alla loro influenza sul lavoro umano. L'opera dell'uomo applicato ad un impianto integralmente automatizzato, è un'opera di controllo o di sorveglianza o di manutenzione che condiziona l'impianto, ma non ne è condizionata. L'opera dell'uomo applicato ad un impianto non integralmente automatizzato, per quanto minime siano quelle operazioni a lui affidate, sarà sempre condizionata dall'impianto, dal processo di lavoro.

E' vero che, in quest'ultimo caso, si rende quasi impossibile misurare il grado di negatività dell'impianto semi-automatico nei riguardi del lavoro umano: l'operazione umana viene combinata con l'operazione meccanica in un numero così grande di rapporti differenti, che ne nascono delle incidenze più o meno negative quasi altrettanto numerose.

Sia sufficiente ad illustrare la complessità del problema evocato, il richiamo alle infinite soluzioni che la psicotecnica industriale ha creduto di poter offrire al problema della *monotonia del lavoro*. Soluzioni che, sorte da una analisi di determinate situazioni di fatto, ne sono state tuttavia viziate nel loro significato generale, conducendo ad un pluralismo di tendenze e a contrasti di opinione che hanno distrutto ogni valore scientifico alle analisi stesse<sup>2</sup>.

Ciò non diminuisce l'importanza che ha la netta distinzione (che qui si propone) delle due diverse condizioni di applicazione del lavoro, per la comprensione degli "effetti" dell'automatismo. Questa importanza, è stata invece finora del tutto ignorata nella abbondante

---

<sup>2</sup> Per un rendiconto di queste contrastanti tendenze si veda in particolare il capitolo "Problemi della monotonia" nel libro di G.Friedmann, sui "problemi umani del macchinismo industriale" (1946a); e il capitolo V, "Sperimentazione sulla Fatica e sulle ipotesi di Monotonia" dell'opera di Roethlisberger e Dickson su "Il Management e il Lavoratore" (1939).

letteratura scientifica ed illustrativa sulle conseguenze delle nuove tecnologie. Anzi, il richiamo indistinto ai due casi ha contribuito a rendere ambigua la trattazione del problema, dubbiose le valutazioni degli esperti dinanzi ad aspetti contraddittori di uno stesso problema, e in generale ambivalente e confuso il giudizio sull'automatismo per questo ordine di effetti.

Tali incertezze sono espresse molto bene in tutta l'opera molteplice di George Friedmann. Nell'opera (*sui problemi umani del macchinismo industriale*) del 1946, egli ha percepito la dicotomia in essere, nello sviluppo delle moderne tecnologie, tra processo di degradazione, squalificazione professionale e spersonalizzazione del lavoro derivante dalla "parcellizzazione" delle operazioni, e il processo contemporaneo di reintegrazione, riqualificazione del lavoro, prodotta alla "intellettualizzazione" di molti nuovi processi industriali. Inoltre egli vedeva nella partecipazione alle responsabilità collettive dell'impresa un mezzo efficace di reintegrazione "sociale" del lavoro degradato sul piano "professionale"<sup>3</sup>.

In uno studio pubblicato nei "*Cahiers internationales de Sociologie*" nel 1946, sull'"automatismo e il lavoro industriale" il Friedmann accentua le sue perplessità e le sue indecisioni in rapporto agli sviluppi dell'automatismo: "Più ci si avvicina all'automatismo - senza tuttavia raggiungerlo - più la parte di lavoro lasciata all'uomo, appare in sé spogliata di ogni interesse intellettuale o tecnico" (cit.p.146).

In un suo volume più recente, forse il migliore del Friedmann, ("*Dove va il lavoro umano?*") (1950), egli è ancora perplesso sugli sviluppi dell'automatismo e sull'influenza di esso sul lavoro; trattando, nel cap. "*Ricevitori all'orecchio?*" dei risultati dello psicologo svizzero-russo Leon Walther, e dei suoi convincimenti circa l'opportunità di "*spingere all'estremo l'automatismo e la incoscienza che esso provoca*" il Friedmann resiste all'idea, ma non si pronuncia, sì da rendere giustificata l'osservazione del Gemelli: "*benchè il Friedmann asserisca che questa dicotomia del pensiero, e dell'azione di lavoro, non può essere senza pericoli, tuttavia non sono riuscito a persuadermi se il Friedmann è, oppure no, contrario a questa idea del Walther*" (vedi A.Gemelli, 1953).

E perfino in un recente scritto sul "*lavoro in briciole*" sulla rivista "*Esprit*"(1955) in cui viene riadottata la sua generale tematica alla

---

<sup>3</sup> Si vedano i particolare i capp. 4 e 5 dell'opera indicata del Friedmann (1946a).

luce dei recentissimi dibattiti tecnologici sull'automatismo, da un lato riconosce che “la valorizzazione intellettuale sembra oggi tanto più realizzabile in quanto corrisponde ad una delle tendenze manifestate oggi dall'evoluzione dei mestieri: cioè la sparizione, affrettata dai progressi dell'automatismo, di un certo numero di mansioni esecutive, parcellari e ripetitive, in cui l'operaio è strettamente sottoposto alle esigenze tecniche e al ritmo della macchina, e, all'opposto, l'apparizione di nuove funzioni di riparazione e manutenzione” (p.174); dall'altro lato egli ritiene che *“l'automatismo...riduce, su alcune delle sue frontiere, il settore delle mansioni iperspecializzate. Ma (ed è questo che non vedono la maggior parte degli apologisti dell'automation) questo settore è nello stesso tempo largamente in crescita ovunque esso avanza nel dominio dei lavori globali o complessi, attraverso il processo di funzionamento”*. Ed una soluzione all'incertezza non è dato di rilevarla, finora, nel Friedmann.

Ora, si può ricordare come la psicologia industriale sia giunta ad individuare nelle limitazioni e nei condizionamenti esterni alla attività, alle attitudini e ai ritmi del lavoratore, i fattori più rilevanti della “fatica industriale” e della “frustrazione del lavoro” nell'industria moderna. Partita da approcci psicotecnici miranti a valutare le attitudini e ad adottare bene il lavoratore al lavoro, anche a fini di maggior rendimento, la psicologia industriale si è accorta della limitatezza del suo assunto: trovare il tipo psicologico adatto alla monotonia delle operazioni ripetute non significava eliminare la stupidità di quelle stesse operazioni, anche se valeva - ma non è neppure certo - a ridurre la “fatica” in senso psico-fisico. Non si risolveva cioè il problema della “spersonalizzazione” del lavoro, della perdita della “coscienza del lavoro”.

Afferma il Gemelli (1953):

Mediante il controllo psicofisico fatto dallo psicotecnico delle attitudini e del rendimento di ciascun operaio, non ci si illuda di risolvere il problema dell'operaio e del fattore umano del lavoro. Si tratta solo di rendere il lavoro di officina “umano”, e perciò più sopportabile, e questo non si può ottenere che rendendo il lavoro per quanto possibile, personale, aderente cioè alle esigenze della personalità. Ma ciò è possibile?[Gemelli, cit. 1953, p.11] <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Altri contributi del Gemelli diretti al riconoscimento in Italia non solo dei limiti, ma anche degli errori - rispetto a determinati fini - della psicotecnica industriale sono: *“La psicotecnica al bivio, di fronte ai problemi sociali del lavoro”* (Gemelli, 1950a); *“Fattore umano o fattore sociale del lavoro?”* (Gemelli 1950b). Un ottimo rendiconto dell'evoluzione, specialmente negli Usa, del modo con cui sono stati affrontati i problemi

Ora, le limitazioni “esterne” sempre più ricorrenti, della psicologia industriale, come fattori di frustrazione e di fatica, sono quelle che intervengono, sul piano dei *ritmi* (il come), da parte della macchina, dell'impianto, del processo: quanto più la macchina, l'impianto, il processo sottraggono operazioni all'uomo, tanto più l'uomo diviene il “*tappabuchi dell'automatismo*”<sup>5</sup>, colui che riempie i vuoti della macchina, che fa quello che la macchina non può ancora fare, e lo deve fare quando la macchina lo vuole; nel tempo assegnato e nelle modalità prestabilite. Sul piano delle *finalità* (il perché), le limitazioni provengono da parte dei capi, dei regolamenti, della programmazione ed organizzazione aziendale, cui l'uomo deve sottostare e di cui difficilmente capisce il significato.

Questi due ordini di fattori esterni “limitano” e comprimono la personalità dell'uomo al lavoro, che non trova altro sfogo che nel ripudio morale del suo lavoro. Beninteso si tratta di due fattori della spersonalizzazione del lavoro, detti “esterni” perchè non riguardano l'uomo che lavora e la sua personalità. Ove si volessero considerare invece i fattori “interni” (al luogo di lavoro) della frustrazione e della insoddisfazione del lavoro, la predetta “spersonalizzazione del lavoro” non verrebbe ad essere che *uno* dei fattori: gli altri risiederebbero nella personalità del lavoratore e negli elementi che vi influiscono, che possono situarsi anche fuori del luogo del lavoro. In questo caso tali fattori sarebbero “esterni” al lavoro, “extra-aziendali”, proprio perchè sarebbero “interni” alla personalità complessa del lavoratore.

Ora, in ogni caso, la divergenza (quanto agli effetti) delle due forme di automatismo (integrale e parziale) che abbiamo sopra distinto, rende superate molte trattazioni del problema fin qui fatte. La nozione di automatismo integrale supera il problema della duplicità di direzione e di “valori”, ai fini di una ricostruzione di una “unità” del lavoro, e supera tutte le incertezze circa la negatività e la positività del futuro dell'automatizzazione sulla struttura interna del lavoro. L'uso della nozione di automatismo parziale invece chiarifica e concretizza lo stesso problema. E chiarificandolo offre l'occasione di misurarlo, con più sicurezza, gli sviluppi.

---

del lavoro industriale è nella relazione di M.Romani, su “i rapporti sociali nell'azienda” (Romani,1951)

<sup>5</sup> Friedmann, 1946a, tr.it. p.201.

## 2. La decisiva tendenza verso la qualificazione del lavoro

Sul piano del rapporto uomo-macchina infatti, l'automatismo parziale genera indubbiamente una ulteriore automatizzazione anche delle operazioni umane. Se verso di esse l'atteggiamento dello psicologo debba essere quello della semplice deplorazione, oppure quello di creare le condizioni più favorevoli alla fantasticheria o alla "evasione", oppure quello di proteggere o tentare romantiche "reintegrazioni" delle operazioni, è un problema che si fa sentire, ma che non è generalizzabile o risolvibile univocamente. Infatti se c'è una caratteristica comune delle operazioni applicate a macchinario semi-automatico, questa è di avere le caratteristiche più svariate. In molti casi l'impianto automatico lascerà "libere" solo delle operazioni monotone e ripetitive, in altri saranno le operazioni più "intelligenti" a non poter essere affidate alla macchina. Nello stesso procedimento del lavoro a catena, che rappresenta la forma più evoluta di impianto semi-automatizzato, esistono numerosi rapporti nei quali le operazioni manuali sono combinate con quelle meccaniche in diversissimo grado e misura, e diversissime forme<sup>6</sup>.

Ciò, infatti, fa dire, per esempio, allo stesso Friedmann, a proposito del lavoro a catena (che cumula in un certo senso i maggiori difetti della automatizzazione parziale): "Il lavoro a catena non merita dunque un eccesso nè di onori nè di indegnità, nè l'apologia ingenua e grossolana di certi 'tecnicisti', nè la patetica maledizione di certi romanzieri. Esso costituisce una tappa fondamentale della storia contemporanea dell'industria, in cui ancora ci troviamo, ed il cui superamento si lascia appena intravedere. E' difficile, ma non impossibile, renderlo fin d'ora "più umano"<sup>7</sup>.

Nella complessa casistica il problema sarà quello di studiare le misure per esaltare gli aspetti positivi e contrastare quelli negativi.

E' possibile tuttavia intravedere una tendenza nella vasta casistica? E' possibile enucleare una tendenziale prevalenza di certi fattori di sviluppo piuttosto che di altri? Una volta che si sia ben consapevoli della complessità delle operazioni parzialmente automatizzate, riteniamo che sia possibile, per parecchie ragioni.

---

<sup>6</sup> Si veda Walker & Guest (1952).

<sup>7</sup> Nel capitolo: "Abbozzo di una psicologia del lavoro a catena" nell'opera citata: *Dove va il lavoro umano ?* (Friedmann, 1950).

In primo luogo per la ragione generale già indicata che “l'automatismo, nel suo progresso, urta contro la complessità delle operazioni intellettuali allora richieste dai lavori in cui l'uomo non è stato eliminato”<sup>8</sup>. L'applicazione di movimenti meccanici al posto di movimenti umani, o di un sistema di autocontrollo (*feed back*) al controllo umano, è tanto più possibile inventarla quanto più inintelligenti, “automatici” e ripetuti sono i movimenti e i controlli umani.

E' presumibile che l'introduzione progressiva di impianti sempre più automatici tenda a rendere sempre meno diffuso il lavoro di esecuzione parcellare e ripetitivo, invece di quello che attualmente richiede una qualificazione.

Questo non esclude che proprio per i lavori globali e complessi lo sviluppo dell'automatizzazione parziale incrementi ed esalti il processo di frazionamento dei compiti. Interessanti sono al proposito i dati che, in materia di composizione professionale della mano d'opera, risultano da una indagine condotta nelle officine automobilistiche Renault<sup>9</sup>. Un reparto della Renault, che effettua la lavorazione completa del blocco-cilindro, è stato recentemente automatizzato e le conseguenze sul personale addetto sono cos' risultate:

Addetti	Fabbricazione attuale (1956)	Fabbricazione precedente (1948-55)
Manutenzione	12 (permanenti)	6 (non permanenti)
Riparazione	12 (per 19 macchine) di cui 16 transfert)	15 (per 30 macchine) di cui 9 transfert)
Produzione	20 (provvisori)	120 (a pieno tempo)
Elettricità	6 (a pieno tempo)	3 (non permanenti)
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>144</b>

Da questi dati è possibile ricavare qualche indicazione interessante: innanzitutto quella espressa dallo stesso autore del rapporto, il Colomb, che “*se si considerano tali cifre in movimento, il personale di produzione in un complesso automatizzato può tradursi*

<sup>8</sup> Lo afferma lo stesso Friedmann nel suo antico saggio “*Automatismo e lavoro industriale*” (1946b), cit. p.153.

<sup>9</sup> Colomb S. (1956), *L'automation aux usines Renault 1956*; vedi Rif. bibliografici)

*graficamente sotto forma di una asintote tendente verso 0” (l.cit.p.10). In secondo luogo che l'impiego “a pieno tempo” è relativo solo a quei posti di lavoro che esigono una qualificazione tecnica; ciò significa che la monotonia della mansione viene compensata da una prestazione che assume un carattere quasi professionale, cioè che l'interesse del lavoratore si sposta dalle operazioni eseguite ai valori professionali che le rendono possibili.*

Il Colomb, però, nel rendiconto citato sulle trasformazioni alla officina Renault, dichiara chiaramente che nel processo generale di conversione della mano d'opera avutosi in otto anni nell'azienda (escluse quindi le specifiche risultanze nello stabilimento automatizzato di cui si è detto), *‘il numero dei lavoratori declassati dalle tecniche d'automatizzazione si rivela più elevato di quello dei nuovi impieghi creati, che spesso esigono dei criteri di selezione per i quali il reclutamento è obbligato ad effettuarsi in altri strati di lavoratori’*. Per esempio il Colomb cita il fatto che *“gli elettricisti della Renault, dieci anni fa, erano in generale del livello professionale 'primo grado', il cui lavoro consisteva nella manutenzione dei motori e nell'assicurare la distribuzione dell'elettricità nell'officina. L'apparizione delle attrezzature elettro-meccaniche connesse alle macchine transfert ha aumentato le esigenze della funzione verso un livello di qualità che trasforma l'impiego di elettricista in quello di elettro-meccanico’*.

Inoltre, a proposito delle incidenze più strettamente psicologiche, il Colomb afferma: *“Il problema della fatica nervosa e delle crisi funzionali può essere minimizzato nei complessi automatizzati nello stadio della lavorazione mediante accelerazione dell'automatismo, che tende a fare dell'operatore un sorvegliante. Esso rischia, allo stadio attuale, di porsi in modo acuto nel montaggio, ove durante un periodo indeterminato il lavoratore, integrato fra gli elementi meccanizzati a determinati posti, è un elemento costretto ad un ritmo di lavoro imposto dalla catena” (l.cit.p.15)*

Dunque, gli effetti dell'automatismo sulle condizioni psicologiche del lavoratore sembrano contrastanti.

Ma ciò è fatale. L'importante non è misurare quale fra i due fenomeni avrà dimensione maggiore: se quello di ulteriore automatizzazione e quindi di progressiva riduzione del lavoro monotono e ripetitivo, oppure quello del progressivo svolgersi delle innovazioni verso automatizzazioni parziali che, frazionando i



compiti, espandono l'area di dominio del lavoro monotono e ripetitivo. L'importante è sapere quale dei due processi è antecedente all'altro logicamente e storicamente; e necessariamente destinato, qualsiasi possa essere la sua incombente dimensione, a progredire ulteriormente nel senso già fissato dall'altro: in questo caso può senz'altro riconoscersi che il lavoro parcellizzato e frazionato, sia pure determinato da processi di automatizzazione parziale, avrà in sé tutti i requisiti per progredire verso una automatizzazione integrale.

Sono inoltre da considerare alcuni aspetti ancora contrastanti. Da un lato non si può negare che vi sia vasto margine (specialmente nei paesi in cui i processi meccanici di produzione ancora non abbiano raggiunto le forme più avanzate) per il maturarsi degli inconvenienti di una automatizzazione parziale. Dice a questo proposito il Friedmann:

Il lavoro a catena, tappa importante nella meccanizzazione ed automatizzazione dell'industria, è una realtà di oggi e soprattutto di domani. L'area in cui esso non è ancora penetrato resta sterminata, e nulla permette di pensare che si possa saltare questa fase evolutiva passando immediatamente e senza transizione alle macchine automatiche e affidando loro i lavori ancora ieri compiuti da 'macchine' individuali, del tipo di quelle della prima rivoluzione industriale. La tecnica progredisce a passi da gigante, ma passerà ancora un tempo considerevole prima che si possano, con convenienza economica, affidare ad organi automatici tutti i compiti attualmente affidati ad organi umani. (Ci sembra a tal proposito che i teorici americani della "cibernetica" si facciano delle illusioni). Fino a quel giorno, la lavorazione a catena può ancora svilupparsi e prosperare. Considerandola sotto i tre aspetti che abbiamo indicato...è possibile oggi vedere con chiarezza quali siano le prospettive di umanizzare tale lavoro. L'apparizione delle macchine speciali che sostituiscano il ciclo alla successione lineare, la moltiplicazione di squadre solidali, il raggruppamento delle singole operazioni nelle macchine universali, la nuova architettura degli stabilimenti, offrono - sul piano tecnico - la possibilità e il primo abbozzo di un nuovo politecnicismo e, di conseguenza, di una rivalorizzazione intellettuale di questo tipo di lavoro... [Friedmann, l.cit., 1950, p.218].

Ci sembra però che se è vero che vi sono troppi ottimisti, il Friedmann dimostri di essere anche troppo pessimista. Sembra rimanere affezionato alla sempre risorgente polemica social-umanitaria contro il macchinismo industriale (polemica che si rinnova, periodicamente, a partire dai tempi di Marx ed Engels), rimanendo tuttavia nell'ambito della "congettura" (negativa o positiva, pessimista od ottimista) sulle conseguenze dello sviluppo tecnologico. Ma è

stranamente assente nella sua opera il più sfumato riferimento ad ogni forma di “governo” del tipo di sviluppo e di applicazione dello sviluppo tecnologico (nel nostro caso dell'automatismo), e quindi dei suoi effetti (o conseguenze), qualsiasi sia l'area di impatto sotto esame: da quella della condizione dell' uomo al posto di lavoro, a quella più generale sulla sua condizione sociale.

Perciò, malgrado la autorevolezza del Friedmann, non è certo che le condizioni del lavoro ripetitivo e monotono debbano necessariamente ripetersi. Potrebbe anzi avere un suo ruolo la facoltà di assimilazione delle industrie più arretrate, di trasformarsi uniformandosi alle strutture e alle tecniche più avanzate delle industrie progredite: le tradizionali strutture e tecniche produttive, che non hanno conosciuto gli inconvenienti del frazionamento delle mansioni (il lavoro a catena per esempio) potrebbero così adottare direttamente nuovi impianti automatici non richiedenti una applicazione di operazioni ripetitive e monotone. Ciò dovrebbe diminuire le preoccupazioni di coloro che temono che la ulteriore espansione del frazionamento delle mansioni non sia compensata dai processi di automatizzazione che reintegrino nella macchina, anzi nel procedimento, la complessità delle mansioni stesse.

In questo senso si esprime un rapporto inglese importante, a cura del Ministero inglese della ricerca scientifica e industriale:

Nel complesso, il livello generale di qualificazione (*skill*) tenderà certamente ad elevarsi nei settori dell'industria influenzati dall'automazione, specialmente dove il lavoro di ufficio è assunto da calcolatori elettronici. Quello che avverrà sul livello della qualificazione della popolazione lavoratrice nel suo insieme dipenderà dalla estensione con la quale l'automazione si diffonderà e da ciò che avverrà nelle qualifiche in quei settori dell'industria che non saranno influenzati dall'automazione. Ma nel suo complesso sembra che il livello debba progredire piuttosto che regredire.

(*Department of Scientific and Industrial Research*, vedi rif.bibliogr.. p.73)

L'automatizzazione parziale, inoltre, anche se crea per se stessa in molti settori gli inconvenienti di un frazionamento delle operazioni, si accompagna ad una profonda modificazione sia delle condizioni ambientali che della natura del processo di lavoro, rendendo così meno acuto il pericolo e meno giustificata l'apprensione circa le

conseguenze negative di quel frazionamento sulla psicologia dell'uomo al lavoro<sup>10</sup>.

### 3. La nuova consapevolezza del procedimento di lavoro

Sempre rimanendo nei limiti del rapporto uomo-macchina, è necessario constatare che l'automatismo integrale (e in genere l'automatismo che, anche se parziale, non lascia - come "buchi" - lavori parcellari, monotoni e ripetitivi) pone dei problemi assai diversi da quelli finora affrontati dalla psico-sociologia del lavoro applicato.

Le ricerche psico-sociologiche portate su ambienti di lavoro ad elevato sviluppo di automatizzazione sono ancora scarse, perfino negli USA (ove gli apparati di ricerca in questo campo sono abbondanti).

Sono stati condotti tuttavia degli studi in ambienti di lavoro che, pur non perfettamente automatizzati, sono influenzati, quanto al tipo di operazioni e di mansioni, da problemi analoghi a quelli posti dall'automatismo: in particolare ove lo sviluppo del prodotto è stato completamente sostituito dallo sviluppo del "procedimento" nel rappresentare il fatto produttivo<sup>11</sup>.

"Prodotto" e "procedimento" insomma divengono i nuovi termini di riferimento dello sviluppo tecnologico: in questi termini la degradazione professionale emerge solo là dove domina ancora il prodotto come termine di riferimento della divisione del lavoro e in cui le operazioni frazionate mirano a ricomporsi impersonalmente nel prodotto. Questo è il caso in cui il prodotto prevale sul procedimento

<sup>10</sup> A titolo di curiosità possiamo ricordare alcune intrepide stime fatte sulle modificazioni nella composizione professionale (in percentuale) degli addetti di tutte le aziende italiane (pubbliche e private, dell'industria, dell'agricoltura, del commercio o di Stato) di qui a vent'anni (Martinoli, 1956):

	1955	1975
Operai comuni e manovali	80-85	40
Operai specializzati	3-4	20-25
Tecnici e progettisti	1-2	8-10
Addetti al coordinamento	8-10	20-25
Capi	2-3	2-4

<sup>11</sup> Per es. si dispone di un recente studio sul lavoro a catena nell'industria automobilistica americana (di Walker & Guest, 1952) che supera notevolmente le ricerche psicotecniche precedentemente effettuate. Il Friedmann nel suo libro "*Dove va il lavoro umano?*", cit., dà, comunque, un ottimo rendiconto delle precedenti ricerche sul lavoro a catena.

nel processo produttivo. In questo caso il procedimento è condizionato nelle sue determinazioni dal prodotto (sia il procedimento del lavoro meccanico, che quello del lavoro umano). In questo caso, per es., si progettano macchine adatte alla fabbricazione del prodotto, che è assunto come termine di riferimento del fatto produttivo. Fino all'attuale stadio della meccanizzazione industriale, si può dire che di regola il prodotto e non il procedimento abbia dominato come termine di riferimento.

L'automatismo, per contro, generalizza la sostituzione del prodotto con il procedimento come termine di riferimento. In questo caso, per es., si progettano prevalentemente prodotti adatti ad essere fabbricati dai procedimenti inventati.

Il lavoro umano viene differentemente influenzato dal prevalere di uno dei due termini di riferimento del fatto produttivo.

La degradazione professionale esiste soltanto quando prevale il prodotto come termine di riferimento della divisione del lavoro: in questo caso, infatti, le operazioni frazionate tendono a ricomporsi impersonalmente nel prodotto.

### ***3.1. La antica questione della degradazione del lavoro industriale***

Ora, si sa che da tempo immemorabile la macchina è stata oggetto di meditazione filosofica, per il suo significato e per il suo valore nei riflessi della divisione del lavoro in generale.

Per gli appassionati di antiquariato ricorderemo come Proudhon - nel quale confluiscono molte delle tendenze, sia pure razionalizzate, dell'antimacchinismo romantico - intravede tuttavia nella macchina *“la protesta del genio industriale contro il lavoro particellare ed omicida”*, e vede *“l'apparizione incessante delle macchine nella società come l'antitesi, la formula inversa del lavoro”*. Che cosa è infatti una macchina per lui? *“Un modo di riunire diverse particelle del lavoro, che la divisione del lavoro aveva separato... Dunque attraverso la macchina, vi sarà una restaurazione del lavoratore... Le macchine, che si pongono nell'economia politica come contraddizione alla divisione del lavoro, rappresentano la sintesi che si oppone nello spirito umano all'analisi...”*<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Système des contradiction économiques ou Philosophie de la Misère* (1843): è un luogo cit. da Marx, nella sua *“Miseria della Filosofia”* 1847, trad.it.di F.Rodano, 1949, p.108).

Marx, è noto, ha violentemente criticato il modo proudhoniano di impostare il problema, dando luogo ad una polemica che avrebbe avuto il compito di riassumere decenni di dibattiti sulla questione (dibattiti che nondimeno da quel tempo si sono prolungati fino ai nostri giorni). Per Marx: *“niente è più assurdo che vedere nelle macchine l'antitesi della divisione del lavoro, la sintesi che ristabilisce l'unità del lavoro frazionato. La macchina è una riunione di strumenti di lavoro e niente affatto una combinazione dei lavori per l'operaio stesso”*<sup>13</sup>.

Per Marx, non è la divisione del lavoro che ha creato la fabbrica, bensì il contrario. E' da tenere tuttavia presente che mentre Proudhon si riferisce alla divisione del lavoro in generale, Marx si riferisce alla divisione del lavoro nella fabbrica moderna. L'approccio marxiano sembra più concreto:

Il lavoro si organizza e si divide diversamente - afferma Marx - relativamente agli strumenti di cui dispone. Il mulino a braccia suppone una divisione del lavoro diversa da quella del mulino a vapore. Voler cominciare dalla divisione del lavoro in generale per giungere in seguito ad uno strumento specifico di produzione, le macchine, significa non aver nessun riguardo della storia [*“Miseria della Filosofia”*, trad.it.cit., p.107].

Pur criticando giustamente il metodo di Proudhon, un pò astratto, di dare una priorità comunque alla divisione del lavoro rispetto alla creazione delle macchine (le quali invece creano un tipo di divisione del lavoro del tutto particolare), Marx è ingiusto quando non riconosce che anche Proudhon aveva presentito il fatto che il processo di meccanizzazione, se da una parte avrebbe comportato la frantumazione dei lavori globali, dall'altra aveva in se la capacità di trasferire su un altro piano la coscienza del lavoro. Presentimento espresso dallo stesso Marx (come vedremo più sotto)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> *“Miseria della Filosofia”* (trad.it.cit.p.111).

<sup>14</sup> Per una illustrazione degli amplissimi dibattiti sulla divisione del lavoro e il macchinismo e le loro influenze sul lavoro nel secolo scorso, si vedano anche i famosi e documentatissimi capitoli 14 e 15 del libro primo del *“Capitale”* di Carlo Marx. Per i più recenti sviluppi, oltre all'opera del Friedmann, citata, si segnala l'opera di E.Staley (1952) su *“La tecnologia e i valori umani”*; e l'interessante saggio di R.K.Merton: *“La macchina, il lavoratore e l'ingegnere”* in *Science* (gennaio 1947). Una prospettiva letteraria dell'anti-macchinismo è nello scritto: *La machine en accusation*, di E. Mounier, nel volume dello stesso a.: *La petite peur du XXème siècle*, (1949).

Abbiamo voluto richiamare l'antica polemica Proudhon-Marx sulla divisione del lavoro e le macchine, per testimoniare come si sia di fronte ad una veste aggiornata di un vecchio problema.

Ora, è probabile che l'automatismo dia una veste del tutto diversa a quel vecchio problema. Infatti, se il prodotto non rappresenta più lo scopo finale del lavoro, ma è il procedimento che viene a concentrare l'attenzione immaginativa (ciò che è peculiare conseguenza delle nuove tecnologie), allora si può realizzare una nuova "sintesi" operativa.

Tale sintesi tuttavia procederebbe lungo *l'asse della teoria*; e non già attraverso la ricomposizione di operazioni parcellari divise dallo sviluppo del macchinismo, e che si tenta di riunire:

- a) sul piano stretto del rapporto uomo-macchina (sottraendo il lavoratore dalla monotonia di una sola operazione);
- b) oppure su un piano completamente diverso, interessando il lavoratore - magari la monotonia dei suoi movimenti, ai problemi generali dell'organizzazione aziendale, mediante approcci appropriati ai sistemi di comunicazione, consultazione, partecipazione, sindacalizzazione, etc.

La ricomposizione di cui ad a) è la tesi esposta più volte dal Friedmann; egli suggerisce la sostituzione del principio del ciclo a quello della successione lineare delle operazioni e del lavoro, mediante macchine "sintetiche" e "polivalenti", attraverso cui prende forma un nuovo tipo di "unità", che si manifesta con la ricomposizione e il raggruppamento della lavorazione, sminuzzata nel corso delle tappe anteriori della meccanizzazione. (Friedmann, 1946a, p.204). Il Friedmann vi vede la promessa di un nuovo "*politecnicismo*", anche in riferimento ai compiti della istruzione professionale nell'ostacolare il processo di istupidimento delle mansioni.

Tale tesi, tuttavia, sembra applicarsi con proprietà solo alle forme che abbiamo chiamato precedentemente di "automatizzazione parziale". E inoltre non è da escludere che una tendenza tecnologica-formativa di questo tipo potrebbe contenere in se stessa delle remore all'introduzione sempre più spinta di processi automatici. Lo sviluppo dell'automatismo sembra invece realizzarsi al di fuori di questa esigenza: la nuova "unità del lavoro" sembra che venga recuperata non sul piano delle macchine polivalenti e dei mestieri politecnici, quanto

principalmente sul piano del “procedimento del lavoro” e della professionalizzazione degli addetti a tale procedimento<sup>15</sup>.

Ma quella che sembra una degradazione di fronte alla lavorazione del prodotto, diventa una promozione reale di fronte al procedimento del lavoro, con una opportuna preparazione. Forse le singole persone subiranno, specialmente le persone anziane, degli effetti negativi in questo processo di trasformazione degli impieghi (ciò che può sollevare problemi strategici particolari). Ma gli impieghi stessi - nel loro insieme - recuperano in altra direzione la unità del lavoro perduta con la decadenza dei mestieri: la recuperano nella direzione della “professionalizzazione”.

Sebbene i termini della questione si siano da cento anni alquanto modificati, è divertente notare come le mordaci, caustiche, osservazioni di Marx ad alcune semplicistiche affermazioni del Proudhon, abbiano un certo sapore di attualità (almeno verso le argomentazioni proudhoniane del Friedmann) :

Ciò che caratterizza la divisione del lavoro nella fabbrica meccanizzata - scriveva Marx nel 1847 (!)- è che il lavoro vi ha perduto ogni carattere di specializzazione. Ma dal momento che ogni sviluppo speciale cessa, il bisogno di universalità, la tendenza verso uno sviluppo integrale dell'individuo, comincia a farsi sentire. La fabbrica meccanica cancella le specializzazioni e l'idiotismo del mestiere. Il signor Proudhon non ha neppure compreso questo, che è il solo aspetto rivoluzionario della fabbrica meccanizzata; egli fa perciò un passo indietro e propone all'operaio di fare non soltanto la dodicesima parte di uno spillo, ma tutte le dodici parti successivamente. L'operaio arriverebbe così alla scienza e alla coscienza dello spillo. Ecco che cosa è il lavoro sintetico del signor Proudhon. Nessuno contesterà che fare un movimento in avanti ed uno indietro significhi fare lo stesso un movimento sintetico...” [Marx, *“Misericordia della filosofia”*, l.cit. p.116].

---

<sup>15</sup> A Renault - si è visto - *“la polivalenza non si pone più per l'operaio specializzato, le cui attribuzioni non sono più tecniche e tendono verso una semplificazione sempre più accentuata dei compiti assegnatigli. La specializzazione dei professionisti e dei tecnici, giacché parte da un livello minimo di conoscenze (in Francia: “Certificat d'Aptitude Professionnelle” o “Diplome d'Ecole Nationale Professionnelle”), può permettere un riadattamento eventuale, ma non favorisce un cambiamento di qualifica. Queste sono almeno - dice il Colomb - le prime constatazioni che si registrano. Il semi-professionista, senza formazione tecnica di base, sembra rigettato senza pietà nella massa dei lavoratori non qualificati”* (Colomb, 1956, l.cit., p.14).

Già in Marx era chiaro, dunque, il superamento della “coscienza del prodotto”, come conseguenza dello sviluppo della meccanizzazione, anche se non è ancora formulata la “coscienza del procedimento”. E' noto anzi che quella “universalità” e quello sviluppo “integrale” dell'individuo, così presagiti - anche se in parte hanno trovato una loro realizzazione nella diminuzione cospicua avvenuta della durata media del lavoro, nell'incremento del tempo “libero”, nello sviluppo delle attività extra-professionali - hanno aperto anche la porta alle seducenti fantasie di una futura mobilità del lavoro teoricamente illimitata.

Ritornando al tema friedmaniano del ricomposizione dell'unità del lavoro rispetto all'automazione e alle misure atte a realizzarlo, occorre riconoscere che - anche se tali misure potrebbero raccomandarsi per altre ragioni - esse non rispondono più al preciso compito, appunto, di “ricomporre” il lavoro, giacchè la unità di questo non consiste più nel prodotto, ma nel procedimento.

Per esempio, nella logica “terapeutica” del Friedmann nei riguardi degli effetti negativi della parcellizzazione, si dà per scontato che il lavoratore non recupera più una sua propria specializzazione: le macchine “polivalenti” sono in questa logica - come si è detto - un mezzo affinché il lavoratore ritrovi l’“unità del lavoro”, che è sempre - tuttavia - “unità del prodotto del lavoro”.

Così pure - si è detto - la partecipazione “sociale” alla vita dell'azienda è vista come altro mezzo, congiunto o alternativo, per recuperare quella “consapevolezza del prodotto”, mediante una consapevole partecipazione a tutte le fasi di lavorazione: cioè al fatto aziendale nel suo complesso.

Ma questa prospettiva è invece destinata a mutare se si considera che il lavoratore recupera la sua specializzazione, indipendentemente dal prodotto e dalle sue fasi di lavorazione, mediante le sue conoscenze teoriche del processo di lavoro, e non mediante le sue qualità operative.

Non mancano in proposito ottimistiche dichiarazioni (anche se difettano le constatazioni di fatto): “*La promozione (upgrading) del lavoro che accompagnerà l'automazione non si limiterà alla acquisizione di abilità meccaniche ma sarà un processo completo (rounded) di più pieno sviluppo di tutto l'uomo*” (così il Diebold, l.cit. p.164). E lo Staley (l.cit.p.25): “*L'automazione significherà che il lavoro umano nelle società tecnologiche avanzate sarà utilizzato*



*sempre meno per le operazioni ripetute e monotone determinate dalla esigenza di alimentare di pezzi una macchina o montare questi pezzi in prodotti finiti. Il lavoro sarà sempre più promosso verso il tipo di funzioni eseguite dal tecnico, dal disegnatore, dal programmatista di produzione, dall'uomo specializzato nella riparazione e manutenzione, dall'organizzatore, dal dirigente. Le abilità sociali, cioè, le abilità in materia di rapporti umani attraverso cui la gente è resa adatta a lavorare insieme, continueranno a divenire sempre più importanti in relazione alle mere abilità meccaniche”.*

Dunque possiamo concludere questa parte di considerazioni affermando che le nuove tecnologie dell'automatismo hanno la caratteristica comune di offrire un vastissimo repertorio di procedimenti che si sviluppano *indipendentemente* dalla identità del prodotto. Il fenomeno non è stato ancora esaminato in modo approfondito; tuttavia vi è modo di constatarlo in numerose ricerche (per es. in tutta l'opera, già cit., del Walker e Guest su “*l'uomo alla catena di montaggio*” (1952). Per l'ambiente francese si veda un saggio di Pierre Naville sulla “*qualificazione del lavoro*” (1956).

Chi ne ha avuto una chiara percezione è Nelson N.Foote, in un saggio di impostazione teorica, più che di analisi dei fatti sulla “*professionalizzazione del lavoro a Detroit*” (pubblicato nell'*American Journal of Sociology* del gennaio 1953). Il Foote affronta questo argomento marginalmente (poichè è interessato a rispondere ad alcune tesi del Drucker, di cui ci occuperemo più sotto); tuttavia lo afferma con chiarezza:

Alcuni studiosi dell'industria stanno ancora gareggiando con la concezione che i metodi della produzione di massa richiedono necessariamente la frantumazione delle precedenti complesse e qualificate operazioni manuali. Mentre la divisione, riscontrata ovunque oggi nelle industrie manifatturiere progredite, tra lo sviluppo del prodotto e del procedimento ha reso quasi superato il dilemma causato dalla degradazione delle qualificazioni”. [E soggiunge]. “ L'esame delle implicazioni di questa fondamentale riorganizzazione delle prospettive industriali è dolorosamente una lacuna nella letteratura di sociologia industriale”.[Foote, *The Professionalization of labor in Detroit*, vedi rif. Bibl.]

### ***3.2. I nuovi problemi connessi alla preminenza del procedimento sul prodotto, nel lavoro***

L'affermazione un po' assiomatica del Foote quanto al superamento del problema della frantumazione del lavoro, può costituire tuttavia la chiusura di un tipo di dibattito e l'apertura di un altro tipo.

Sta di fatto che il procedimento non può subire per sua natura il frazionamento in singole operazioni di fabbricazione: esso ha un suo sviluppo tecnico-teorico unitario. Notizie, analogie, modifiche, tra i diversi procedimenti sono standardizzate, elaborate e pubblicate in ogni parte del mondo.

Viene meno la schiavitù dell'azienda (e della sua mano d'opera) al suo prodotto, ma si crea una intelligente distribuzione di competenze extra-aziendali, anche se applicate al lavoro aziendale, competenze connesse al tipo di procedimento che si conosce e che si domina.

Naturalmente questo fenomeno, analizzato in diversi luoghi e condizioni, assume una vastità di caratteri che non permette una definizione univoca. Esso è una espressione tendenziale e teoretica delle nuove condizioni di lavoro: e in questi limiti si può affermare che le nuove tecnologie, quanto al rapporto uomo-macchina, cercano di combattere la tendenza al frazionamento, mediante il ri-orientamento della attenzione immaginativa e delle competenze verso il procedimento, creando perciò un nuovo sistema di qualificazioni professionali, collegate non già ai vecchi mestieri ma ai nuovi procedimenti di lavoro.

Tali qualificazioni professionali sono peraltro infinitamente più teoriche, e quindi legate ad un più elevato livello intellettuale, dei vecchi mestieri globali: più che di un nuovo artigianato, come qualcuno vorrebbe<sup>16</sup>, si tratta di tendenze verso nuove *professioni* tecnico-industriali.

---

<sup>16</sup> Per es. il Friedmann: "In questa via maestra del macchinismo industriale, dovremo incontrare, al limite, l'eliminazione dei manovali specializzati, la concentrazione della parte dell'uomo nelle mani di abili costruttori-aggiustatori e sorveglianti di macchine automatiche - rinascita di un nuovo artigianato attraverso i contrastati sviluppi della tecnica e le sue drammatiche contraddizioni" (Friedmann, *Problemes humaines*, etc. trad.it. p.231).

## Capitolo quinto

### Il cambiamento manageriale

Le limitazioni e i condizionamenti che l'industria moderna pone alla libera espansione della personalità del lavoratore non provengono - come si è detto nel capitolo precedente - solo dalla macchina, sul piano dei ritmi del lavoro ma anche dall'ambiente, (organizzazione, capi, regolamenti) sul piano cioè delle finalità del lavoro. Quali influenze lo sviluppo delle nuove tecnologie hanno sul rapporto del lavoratore con l'ambiente "umano" e organizzativo del lavoro, sul rapporto uomo-organizzazione? E' quanto cercheremo di esaminare in questo capitolo.

#### 1. Il decentramento e la diffusione delle responsabilità aziendali e dei poteri decisionali

Tutti concordano nel riconoscere che l'organizzazione aziendale subirà profonde modificazioni con l'introduzione delle nuove tecnologie<sup>1</sup>; alcuni, molto più opportunamente, avvertono addirittura che se queste modificazioni non si realizzeranno non potranno neppure introdursi le nuove tecnologie.

Per esempio, un profondo osservatore dell'evoluzione del Management, Peter F. Drucker, afferma:

*L'impianto automatico e un'azienda automatizzata sono ritenuti pressochè la stessa cosa. Ma non è così. Cercare di realizzare un impianto automatico in un*

---

<sup>1</sup> Si vedano, tra i migliori scritti in proposito: un saggio di P.Bezier sulla "British Management Review" del gennaio 1955 su "Automazione: implicazioni per il Management". e altri saggi di M.L.Hurni (1954); Leslie R.Grove (1956); C.E.Knight & C.N.Fawkner (1955).

azienda che non sia stata in altro modo *automatizzata* è come tentare di applicare l'apparato motore di un turbogetto 1955 ad un aereo Ford Modello T del 1913. L'azienda non potrebbe avvantaggiarsi dell'energia dispiegata dall'*impianto automatico* e sarebbe impossibile collegare questo a quella; ed anche se ciò fosse, l'*impianto automatico* ridurrebbe l'azienda letteralmente in pezzi. L'inserimento di impianti automatici in un'azienda che non sia stata precedentemente *automatizzata* sotto altri aspetti, potrebbe benissimo provocare il fallimento dell'azienda stessa o per lo meno la graverebbe di rischi e di spese largamente superiori alla contropartita dei vantaggi che ne potrebbero derivare. L'*impianto automatico* è più il prodotto finito che non l'inizio dell'automazione.... L'automazione non è una scatola a sorpresa o un arsenale di macchinette: è invece una metodologia, con tutte le forze e i limiti che il termine comporta.

Dunque anche in questo caso l'automazione non fa che accentuare uno sviluppo già palese nell'organizzazione industriale di oggi. Non c'è nulla, in verità, che dimostri che non ci si stia avviando verso una sempre maggiore concentrazione dei centri di decisione operativi nella vita dell'azienda industriale.

Si può anzi affermare che il procedimento di lavoro, che si instaura con le nuove tecnologie, sostituendosi al prodotto, tende sempre più a sfumare i tradizionali confini dell'azienda e perfino dell' "impresa", e a creare una continuità tecnico-economica fino al consumo che sottomette anche la dirigenza delle singole unità aziendali alle esigenze dell'intero, coordinato processo di produzione e consumo.<sup>2</sup>

Nel suo felice scritto sopra citato, il Drucker afferma anche che il primo "principio" dell'automazione è "il principio dell'attività economica come "processo di insieme".

Nella vecchia industria - spiega il Drucker - ossia, per fare un esempio, nella produzione artigianale, il principio integratore del lavoro era la specializzazione professionale. Nel concetto fordiano della produzione di massa, il principio organizzativo era il prodotto. Nell'automazione, invece, l'intera attività dell'azienda è una attività di insieme che, per funzionare, deve essere armoniosamente presentare varie fasi ma non dividersi in parti diverse. Dal consumatore fino alla più remota origine del processo, ossia al primo fornitore di materie prime, tale processo deve essere senza soluzione di continuità, per così dire, e nello stesso tempo conforme al secondo principio: quello del metodo, dell'ordine, della forma, al di là dell'apparentemente casuale

---

<sup>2</sup> Così il Drucker in un saggio su "Harper's Magazine" (aprile 1955), in un saggio dal titolo "Le promesse dell'Automazione" (tradotto in it. su "Bollettino di studi e statistiche" della Cisl, maggio 1956).

e imprevedibile flusso dei fenomeni economici. Se una azienda deve essere considerata come un processo costante, anzichè come una serie di fatti separati, di arresti e di riprese, allora l'universo economico in cui una azienda agisce - e tutti i fatti principali che in tale ambiente si verificano - dovrà avere una sua armonia, un suo ritmo, una sua ragione.”.

La stabilità del processo, che presuppone la stabilità del mercato, induce il Drucker, con altra felice intuizione, ad affermare che

con l'automazione non ha forse più senso parlare di *costo per unità di produzione*”, ma “una unità di costo assai più appropriata può essere il *costo per tempo di produzione* ad un determinato livello di capacità produttiva, che è il concetto di costo applicato nella più automatizzata delle nostre industrie, quella petrolifera.

Il fatto che l'automazione esiga, come prima condizione assoluta, la creazione di un mercato chiaramente prevedibile, stabile ed in espansione, fa supporre inoltre al Drucker che

per applicare l'automazione all'industria di apparecchi elettrodomestici - per esempio - sarebbe necessario organizzare un mercato di apparecchi elettrodomestici di seconda mano. Potrebbe perfino darsi la necessità per il produttore di sospendere completamente la vendita delle apparecchiature e vendere invece alle massaie una polizza che garantisca loro questi servizi per un quinquennio, con la fornitura di apparecchiature in prestito o ad un noleggio nominale; alla fine del quinquennio le apparecchiature verrebbero sostituite da nuove apparecchiature, realizzandosi in tal modo la possibilità di un prevedibile ritmo di produzione. Nè questa idea - avverte il Drucker - è tanto bizzarra come sembra: uno studio svolto cura di una società del ramo ha condotto alla conclusione che il “contratto di servizio” funzionerebbe purché esistesse un produttore che sapesse come trarne profitto ([Drucker, *ibidem*]).

Se questa è la realtà, è evidente che i confini economici dell'impresa divengono alquanto confusi, giacché non è più possibile determinarli chiaramente nello sviluppo tra l' “acquisto” di determinati fattori e la “vendita” dei prodotti, per quanto gli schemi formali possono continuare ad esercitare la loro influenza.<sup>3</sup>

Dall' insieme di queste prospettive, ne consegue pertanto che il regime di scelte economiche sanzionato dalla teoria classica e neoclassica dell'impresa, - e che sostiene a sua volta la teoria classica

---

<sup>3</sup> Su questo punto si veda anche il recente lavoro di Ralph J.Cordiner, “Pianificazione a lungo termine, Nuove dimensioni per la nostra economia” (1956).

e neoclassica economica - potrebbe divenire tra breve un ricordo storico: la trasformazione costante dei costi variabili (soprattutto il costo del lavoro) in costi fissi, e la conseguente rigidità, naturale o ricercata, del mercato di consumo, rendono la nuova dirigenza aziendale un semplice elemento dell'ingranaggio produttivo e distributivo, sottraendole buona parte delle tradizionali "prerogative imprenditoriali".

Come è noto la rigidità "naturale" del mercato di consumo è quella che pertiene non solo alle forme monopolistiche o quasi-monopolistiche di determinazione del prezzo, ma anche a quelle teorie, dette di "disfunzione" del prezzo, per cui uno stesso mercato, in una stessa unità di tempo, una stessa merce, è suscettibile di avere prezzi diversi anche in assenza di imprese monopolistiche o oligopolistiche. Tali teorie, sovvertendo in pratica le leggi tradizionali di "indifferenza" (o "di Jevons") sono proprio rafforzate dalle più recenti analisi di mercato <sup>4</sup>.

La decisione del prezzo quindi diventa un problema "tecnico" piuttosto che "economico", se così si può dire; e il potere dirigenziale di determinarlo si trasferisce sempre più accentuatamente negli uffici tecnici della commercializzazione.

La rigidità "ricercata" è quella che le politiche di "pressione" sul consumatore cercano di realizzare (pubblicità, forme peculiari di contratto, etc.) e, al limite, il tentativo di creare un consumo "forzato" (distribuzione gratuita da parte della collettività: acquisti di Stato, aiuto internazionali, etc.). L'area di dominio di questo tipo di rapporto tra produzione e consumo, tende ad allargarsi anche nelle società capitalistiche fondate sulla "*free enterprise*", ed è inutile dire che predomina notevolmente nelle società collettivistiche.

La differenza è solo nel fatto che mentre nelle prime si riscontra la tendenza a contare sempre meno sull'immediatezza decisionale del consumatore sul mercato, nelle seconde si tende a valorizzare sempre più l'importanza decisionale del consumatore, anche se non espressa dal tradizionale "acquisto" sul mercato.

Inoltre l'enorme diffusione che hanno raggiunto le "ricerche di mercato" hanno già reso evidente che i compiti della programmazione produttiva in funzione del mercato sono ormai attribuiti a tecnici professionisti. L'assunzione del rischio di impresa come caratteristica

---

<sup>4</sup> Si cfr. per esempio, il saggio di Manlio Resta, "Il marketing e l'economia nazionale", in Studi di mercato, ottobre 1955, p.268.

della funzione imprenditoriale è divenuto un ottimo “modello” da manuale per esercitazioni teoriche, ma poco di più.

Se tutto questo è vero, allora si può dire che il potere super-accentrato dell'organizzazione, di cui perfino la ‘dirigenza’ aziendale (il ‘management’) - come un tempo la “proprietà”<sup>5</sup> - viene ormai spogliata, è un potere che, a ben vedere, è “super-accentrato” solo in un senso. In realtà se è vero che l'aumento della rigidità di tutto il sistema produttivo e distributivo non fa che eliminare occasioni di scelta, e quindi facoltà di determinazione, e quindi “poteri”, agli uomini che compongono detto sistema nei suoi diversi livelli, se è vero che si crea una certa “spersonalizzazione” del potere decisionale, la cui base sembra quasi risiedere più nelle cose che negli uomini stessi, è anche vero che proprio da questa impersonalità del potere deriva il processo reversivo della sua diffusione *sotto altre forme*, proprio presso tutti quei gradi dell'organizzazione, i quali, sebbene spogliati delle tradizionali autonomie, sono investiti di nuovi compiti tecnici. Si creano così *nuove scale gerarchiche* di “autonomie” funzionali che possono giungere ad interessare anche quelle categorie di lavoratori degli ultimi gradi dell'organizzazione che precedentemente avevano sofferto, nella forma di una alienazione della responsabilità personale nel lavoro, il processo di concentrazione decisionale<sup>6</sup>.

Se si congiunge questo movimento verso il ricambio qualitativo del potere dirigenziale, con il movimento verso il ricambio qualitativo delle occupazioni in seno all'industria, si può ritenere che le nuove tecnologie, quanto al rapporto uomo-organizzazione, rafforzeranno la tendenza già in atto per una ricostituzione di autonomia funzionale nel lavoro industriale.

Ne conseguono dei fatti di un certo rilievo: la organizzazione delle responsabilità, probabilmente, tenderà sempre più ad abbandonare il suo contenuto gerarchico, e sempre di meno l'esecuzione del lavoro dovrà fare assegnamento su un sistema integrato di responsabilità “del lavoro altrui” Ciò non significa che il numero dei “capi”

---

<sup>5</sup> Il divorzio tra proprietà e controllo nell'azienda moderna è la constatazione ormai di rito di ogni analisi tradizionale della società per azioni moderna. Una recente trattazione italiana della questione è nella relazione di T.Ascarelli al Convegno sui monopoli, organizzato dal settimanale “Il Mondo”, pubblicata nel volume di L.Piccardi, T.Ascarelli, U.La Malfa e E.Rossi, su *La lotta contro i monopoli*, Laterza, Bari 1955.

<sup>6</sup> Si vedano alcuni cenni su questo problema nel saggio, citato, di Hurni su *La decisionalità nell'epoca dell'Automazione*, (1955).

nell'evoluzione organizzativa tenderà a decrescere: anzi è presumibile che aumenterà, come si moltiplicheranno le unità operative. Per esempio, è noto che la tendenza attuale dell'industria - riconosciuta e stabilita da numerosi manuali di *"personnel management"* sia quella di diminuire sempre di più il numero considerato ottimale di uomini, il cui lavoro affidare ad un solo "capo".

Nello stesso tempo si manifesta la tendenza di diminuire il numero dei livelli gerarchici. Questo processo di frazionamento e di "appiattimento" degli "organigrammi" è destinato sicuramente ad accentuarsi nel tempo con lo sviluppo delle nuove tecnologie.

Baldwin e Shultz (studio già citato) sostengono inoltre che *"sembra ragionevole attendersi che la percentuale di dirigenti rispetto ai dipendenti si incrementi, in agione dell'accresciuta proporzione dell'ammontare totale di procedimenti di lavoro che sarà portato inevitabilmente sotto la supervisione di un solo uomo"*. Due ragioni che sembrano indiscutibili.

Ma è proprio da questa inflazione di "dirigenti" che nascerà una più accentuata diffusione dei centri decisionali, e una nuova forma di decentramento delle responsabilità. Così è stato detto, per esempio, che all'officina motori Ford di Cleveland (Ohio, Usa) dove l'automazione è stata applicata in modo estensivo, vi è un capo reparto ogni 18 addetti, mentre nell'officina motori Ford di Detroit, dove sono ancora usate tecniche meno moderne il rapporto è di un capo-reparto ogni 31 addetti.<sup>7</sup>

La diffusione delle responsabilità riguarderà dunque soprattutto le responsabilità in ordine alla esecuzione del lavoro. Quanto alle finalità del lavoro è presumibile che la relativa rigidità delle combinazioni produttive giocherà sempre più a svantaggio dei margini di scelta e quindi di autonomia dei gruppi dirigenti. La supremazia del procedimento sul prodotto, inoltre, riducendo la rigidità per quanto concerne il tipo e la qualità della produzione<sup>8</sup>, renderà l'attività dei nuovi impianti sempre più legata ad una pianificazione a medio e

---

<sup>7</sup> Si veda l'opera a cura dell' *American Management Association* (AMA) sull' *"Automazione e altri progressi tecnologici"* (1953). In una impresa siderurgica inglese la proporzione di dirigenti, capi operai, impiegati e tecnici è cresciuta dal 10 al 14 % del totale della forza lavoro dopo che è stato introdotto un processo di laminazione continua a bande (inchiesta citata della Facoltà di Scienze Sociali dell'Università di Liverpool). Modificazioni certamente non rivoluzionarie, ma certo sensibili, ove si tenga presente le dimensioni modeste dei cambiamenti considerati e la resistenza dei fattori tradizionali ad adattarsi ai cambiamenti stessi, nella loro fase iniziale.

<sup>8</sup> Il macchinario automatico ha - in generale - una maggiore "flessibilità" di adattamento alle variazioni del materiale da lavorare e dei prodotti da fabbricare.



lungo termine di cui l'impresa non detiene un controllo assoluto, ma assai relativo: tale pianificazione sarà il punto di incontro della volontà razionalizzata del consumatore (espressa cioè in forme diverse dalla tradizionale e oramai irrazionale presenza sul mercato), e della volontà dei poteri comunitari politici, che interpretano le esigenze del consumo pubblico, delle politiche re-distributive, e del risparmio capitale.

Ovviamente, il ritmo e le forme dei cambiamenti verso una più stretta integrazione dell'impresa nel piano collettivo nelle società industriali di tipo "occidentale", dipenderanno dalle circostanze e dalle particolari condizioni istituzionali. Un elemento comune tuttavia sembra caratterizzare tale sviluppo, sia che esso si inquadri nella pianificazione di tipo "democratico", sia che esso si inquadri nei tentativi grezzi di pianificazione già adottati nei paesi industrialmente arretrati e depressi dell'Europa orientale: il ruolo più accentuato attribuito alle tecniche di rilevazione e programmazione soprattutto nel senso della predeterminazione della "fertilità sociale" degli investimenti diretti, e della predeterminazione dell'effettivo orientamento delle tendenze del consumo. L'uso di tali tecniche (tecniche di pianificazione) che solo negli ultimi anni hanno avuto uno sviluppo significativo, sarà sufficiente di per sé a dare ai diversi tipi di programmazione un orientamento e un carattere omogenei, che superano e scontano la tradizionale "querelle" sulla forma "libera" o "coercitiva" della programmazione stessa.

Il peso maggiore o minore che avrà la dirigenza di impresa - pur nei suoi mutamenti istituzionali - nell'elaborazione ed applicazione dei piani di produzione, dipenderanno da un complesso di fattori variabili da ambiente a ambiente, come: il grado di concentrazione industriale e finanziaria; il grado di capacità e di efficienza dell'apparato politico e amministrativo; il grado di capacità ed efficienza delle organizzazioni sindacali; lo scarto esistente tra mezzi e fini dei piani stessi; l'esistenza di aree di sotto-sviluppo umano e/o economico-finanziario, etc.

Peraltro anche la dirigenza industriale, che oggi sembra concentrare tanto assoluto potere nelle proprie mani, con lo sviluppo tecnico-organizzativo della produzione dovrà affrontare la necessità di dividere molte delle attuali prerogative e competenze con altri centri di potere, soprattutto quello politico e quello sindacale <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Per un esame specifico del modo attraverso cui la contrattazione collettiva nell'ambiente americano tenda ad assorbire buona parte dei poteri dirigenziali, si veda un fondamentale

Le competenze della dirigenza industriale è presumibile che saranno quindi logorate da un lato dalla diffusione delle responsabilità tecniche e dall'altro dalla perdita di autonomia nella programmazione economica delle attività.

## 2. Le relazioni funzionali e gerarchiche dell'azienda

La dirigenza industriale nondimeno sembra assai lontano dal perdere la sua posizione di rilievo, e i suoi poteri: tutto contribuisce, anzi, a far supporre che sia destinata, anche in virtù dello sviluppo tecnologico, ad accrescere la sua posizione di rilievo ed i suoi poteri, così come già è stato ripetutamente sottolineato da una abbondante letteratura <sup>10</sup>.

Infatti i suoi poteri non derivano solo dalla posizione nei riguardi del lavoro: in questo senso, anzi, essi diminuiscono perché dalla diffusione delle responsabilità tecniche (di cui al paragrafo precedente) la dirigenza trova la necessità di allargare verso il basso dell'azienda i suoi organici e diffondervi conseguentemente poteri ed autonomie.

Nè i suoi poteri, propriamente, derivano dalla sua posizione nei riguardi delle facoltà decisionali di ordine economico: infatti essa sarà sempre più obbligata a delegare i poteri decisionali circa le finalità economico-produttive dell'azienda a organi oltre-aziendali di pianificazione produttiva.

Ma le sue fonti di potere tendono a cambiare insieme alla natura di questo potere.

---

lavoro di N.W.Chamberlain, dal titolo. *“La sfida sindacale al controllo dirigenziale”* (1948). Il Chamberlain è fra gli economisti del lavoro americani più sensibili agli sviluppi delle relazioni industriali nel contesto dell'evoluzione complessiva della struttura societale.

<sup>10</sup> Come si cercherà di illustrare meglio in seguito, vi sono molti equivoci nel dibattito sulle funzioni della dirigenza e del futuro di una società “dirigenziale” (o “manageriale”). I sostenitori di una *“Managerial Revolution”* - dal Burnham, che ne è stato il primo confuso e facile (e forse ingiustamente sotto-valutato) al Drucker - intendono soprattutto affermare il passaggio dei poteri da una classe “proprietaria” (la borghesia) ad una classe “funzionale” (o burocrazia), e non fanno distinzione tra Management industriale o sindacale, o statale. Qui il riferimento alle modificazioni che intervengono nella organizzazione industriale, tiene presente solo la funzione del Management industriale.

Se da un lato si può, in certa misura, affermare che la dirigenza industriale non decide più nè dell'indirizzo tecnico nè dell'indirizzo economico-produttivo, essa rimane tuttavia l'importante e insostituibile mediatore tra l'azienda e la comunità: nei riguardi della azienda assume la responsabilità di farla crescere in armonia e non in antitesi con le esigenze dell'ambiente sociale; nei riguardi della comunità assume la responsabilità di ottenere dall'azienda l'efficienza organizzativa e produttiva di cui la comunità ha bisogno.

In linea generale, non è semplicistico affermare che alla “combinazione dei fattori produttivi”, che è la tradizionale funzione dell'imprenditore, si va sempre più sostituendo la “combinazione dei poteri” (di esecuzione tecnica, di programmazione economica, etc.) funzione ricoperta dal nuovo alto dirigente industriale.

La natura dei poteri del Management, della dirigenza industriale, è stato oggetto di notevoli analisi negli ultimi tempi. Riconosciuto infatti che il potere del Management industriale si è accresciuto impressionantemente negli ultimi tre decenni, ci si è posto ripetutamente la domanda: quale è la natura del potere dirigenziale? Il quesito (può chiaramente constatarsi) non è esente da importanti implicazioni: infatti si può ritenere che dalla natura di questo potere, più che dalla sua dimensione, derivino decisive conseguenze sul tipo di “relazioni industriali” che caratterizzeranno, in forza dello sviluppo tecnologico, il futuro della società industriale.

Da un lato, si è posto l'accento sul potere funzionale, sul potere di decidere della dirigenza e si è risposto che la natura di tale potere è l'auto-legittimazione in virtù del proprio status e della propria indispensabile funzione. La dirigenza deriva la sua autorità e le sue responsabilità dalla funzione, dal suo *status* di relazione con l'organizzazione e non da qualche altra cosa di suo possesso come la proprietà, la nascita, l'eredità di poteri sacri o magici, o la forza militare. Né deriva la sua posizione dall'autorità di un sapere superiore o dalle testimonianze oggettive di valori o talenti socialmente riconosciuti o accettati.

Così si esprime in proposito il Drucker:

[Il Management] non si fonda su un piedistallo (*standing*) professionale. La sua posizione, il suo potere e le sue responsabilità poggiano solamente su una indispensabile funzione. E, incidentalmente, ciò è vero nello stesso modo sia

in una società di libera impresa, come la nostra, sia in una società di socialismo democratico, come in uno stato totalitario”<sup>11</sup>

D'altro canto, altri hanno posto l'accento sul fatto che l'auto-legittimazione funzionale non è sufficiente a spiegare la vera natura del potere dirigenziale. Si è sottolineato come la natura del controllo dirigenziale muta a seconda se tale controllo si esercita in funzione di poteri autonomi o di poteri delegati; e se sono delegati, la questione decisiva è sapere da chi sono delegati. Ne deriva una continuata attenzione - quali che siano le posizioni personali degli alti dirigenti industriali - alla struttura giuridica entro la quale tali dirigenti operano. In regime di capitalismo privato, si continua a considerare tali dirigenti come i rappresentanti diretti ed indiretti delle classi proprietarie e agenti in funzione della logica dell'accumulazione privata. Posto che la definizione di “classe” scaturisce dalla proprietà o meno dei mezzi di produzione, essi - esercitandone il controllo in forza di poteri delegati da parte della classe dei proprietari - *non sono* una classe sociale, ma solo delle clientele più o meno devote e più o meno bene remunerate. Il loro comportamento sarà sempre dettato dagli interessi della proprietà privata; e, soprattutto, il loro potere accresciuto non altererà le forme delle relazioni industriali con i dipendenti se non mediante la modificazione della struttura giuridica dell'impresa.

Evidentemente, a seconda che il problema si osservi dall'ottica “funzionale” o dall'ottica “giuridica”, esso cambia aspetto. Nel primo caso il potere dirigenziale sembra essere indifferente alle condizioni giuridiche della proprietà dei mezzi di produzione; nel secondo caso esso sembra essere caratterizzato in modo decisivo da tali condizioni.

Tuttavia una precisazione di concetti, favorita dalla evoluzione più recente delle strutture, potrebbe modificare sensibilmente i termini del problema.

Quale che sia l'ottica con la quale si considera la questione, si deve constatare che la finalità imprenditoriale (della “proprietà” in un caso, e delle “funzioni” nell'altro), non è più l'arricchimento pecuniario dei soggetti dell'impresa. Ciò si riscontra nelle modalità nelle quali sopravvive - ove sopravvive - l'interesse al profitto: la ragione dell'interesse al profitto non è più nel profitto come fine a se stesso,

---

<sup>11</sup> Peter Drucker in un saggio , “*La società dei dipendenti*” nell'*American Journal of Sociology*, (vedi rif. Bibl.). Questo saggio sarà esaminato ancora più attentamente nel capitolo ...

ma come mezzo e fondamento alla sopravvivenza dell'iniziativa produttiva di cui i dirigenti (per conto della proprietà o per auto-legittimazione) sono funzionalmente responsabili. In questa nuova cornice si rileva come la dirigenza sia interessata indirettamente al profitto per la sua stessa sopravvivenza, ma solo per essa. Laddove la ragione della sopravvivenza dell'iniziativa produttiva non è nel profitto - anche se il profitto è istituzionalmente previsto (per es. le imprese di pubblica utilità, le partecipazioni economiche dello Stato e ogni forma di impresa sovvenzionata) - la stessa dirigenza perde ogni reale interesse al profitto.

Questi nuovi aspetti relativi al problema della “natura” del potere dirigenziale meriterebbero un approfondimento, che è eccessivo tentare in questo scritto. Vale la pena forse definire la questione, concludendo che il modo con cui si è giudicato il problema del potere dirigenziale non toglie nulla al problema dell'opportunità o meno della proprietà privata dei mezzi di produzione, ma anzi lo qualifica ulteriormente, anche se per alcuni aspetti tende a ridurlo di importanza.

Infatti in quella che il Drucker ha chiamato la “*employee society*” l'esercizio del potere dirigenziale si esplica differentemente da come si esplicava quando la “proprietà” si identificava nel “controllo” della impresa, anche nella accettazione della tesi che nella società capitalistica i “controllori” agiscono per conto della “proprietà” privata.

L'obiettivo dell'imprenditore-proprietario era certamente quello del “profitto”, ma più precisamente del “proprio” profitto, limitato in ciò solo dal potere di mercato, dalla volontà manifesta e dagli interessi coscienti della gente da cui egli acquistava i fattori della produzione - compreso il lavoro - e a cui vendeva il prodotto.

La nuova dirigenza - anche quella che “vive” sulla struttura privatistica della proprietà dei mezzi di produzione - finalizza la sua azione non più al personale profitto - ma semmai a quel profitto di impresa, dal cui ammontare e andamento dipende la sua forza di “classe”. Non potendo realizzare l'appropriazione di quel profitto - perché non gli compete giuridicamente e neppure di fatto - la dirigenza assume il potere di distribuzione del profitto, fonte dell'accrescimento del suo potere di classe dirigente. I suoi limiti non li trova nei lavoratori - nella loro capacità contrattuale in senso tradizionale - , né nei consumatori, perché in linea teorica

(naturalmente in pratica le residue due forze contrattuali incidono ancora sul comportamento dei dirigenti), la dirigenza sarebbe disposta a sacrificare, fino al limite massimo compatibile con la sopravvivenza della iniziativa produttiva, il profitto di impresa - che non è suo proprio - abbandonando ogni interesse contrattuale tradizionale a vantaggio di lavoratori e consumatori, pur di garantirsi il potere di determinazione sul reddito di impresa.

I limiti pertanto non possono essere più di natura contrattuale (almeno nel senso convenzionale della parola); semmai - ove si realizzino - di natura politica. Ciò è facilitato dal processo di “regolarizzazione” degli sbocchi commerciali della produzione da parte dei pubblici poteri, processo che deriva dalla constatata “continuità” del processo di produzione nel regime tecnico dell'automazione. La delega della programmazione economica che la dirigenza industriale darà ad organismi dirigenziali extra-aziendali, costituirà una limitazione dei poteri decisionali della dirigenza stessa, limitazione di natura politica e non contrattuale.

D'altro canto i rapporti tra la dirigenza stipendiata e i lavoratori (cioè le “relazioni industriali” in senso teorico) sembra che debbano assumere un carattere profondamente diverso da quello che siamo abituati a discutere. Ad un panoramico esame di questi rapporti sono dedicati i capitoli che seguono <sup>12</sup>.

### **3. Le nuove funzioni manageriali**

Se - come è stato argomentato nel paragrafo precedente - è la “combinazione dei poteri”, piuttosto che la “combinazione dei fattori produttivi”, la nuova emergente funzione dell'imprenditore, si deve ora sottolineare (e trarne le dovute conseguenze) che fra le tecniche più efficaci per la migliore combinazione dei poteri vi sono quelle relative alla guida degli uomini.

La politica del personale, la politica del lavoro nell'azienda, nel senso più vasto della parola, sarà il cimento più importante - e l'occasione da cui ricavare, nelle nuove condizioni, il maggior titolo

---

<sup>12</sup> La relazione intercorrente tra la “natura” del potere dirigenziale, qui delineata, e il carattere generale delle relazioni industriali nell'epoca dell'automatismo sarà esaminata brevemente nel successivo capitolo. ■

all'esercizio del potere - della nuova dirigenza. Esonerata da responsabilità tecniche e almeno in parte, da responsabilità economiche, sulla nuova dirigenza si accumulano le nuove imponenti responsabilità "umane", quelle attinenti, cioè, alla selezione e al coordinamento dell'utilizzazione di gruppi umani, di elevato grado professionale e dotati di ampie autonomie tecnico-esecutive. Nell'industria di domani il dirigente non comanda, ma governa. La sua funzione più che "direttiva" diventerà - si può dire - "politica".

Non è infatti per caso - a nostro avviso - che da tempo ormai è nell'uso, specialmente nei paesi anglosassoni, parlare di "politiche" (*policies*) per designare i criteri ispiratori e gli indirizzi di applicazione delle strategie aziendali da parte del *Management: Management Policies, Personnel Policies, etc.*

La comunità aziendale sempre meno sarà una comunità dominata da un ordinamento autocratico e piramidale, il cui potere di vertice autonomo e insostituibile si delega verso il basso; sempre di più sarà invece - anche in relazione alla sua espansione di organici - una comunità in cui si moltiplicheranno i centri e le direzioni di potere, nati dalle sostanziali autonomie tecnico-professionali e dall'indebolimento dell'autocrazia imprenditoriale. Essa sarà quindi sempre più dominata da un sostanziale ordinamento democratico (anche se non costituito da astratte forme di delegazione dal basso), "trapezoidale" se vogliamo; in cui l'alta dirigenza (il top management) rappresenterà un concreto equilibrio di aspirazioni e di esigenze interne ed anche esterne alla azienda; in cui l'alta dirigenza sarà portatrice di una specie di "potere politico" e soggetta alle influenze e forse alle instabilità di ogni potere politico.

Nel quadro di queste nuove responsabilità - che potrebbero definirsi anche "formative", nel senso più largo - il nuovo dirigente industriale è sollecitato dalla natura dell'impiego del lavoro: soprattutto dal fatto che il lavoro umano sempre più tenderà a sostituire il capitale nel ruolo che questo tradizionalmente ricopriva nella combinazione dei fattori; dal fatto cioè che il lavoro umano tenderà sempre più ad essere la sola scarsa e fondamentale risorsa dell'impresa e quindi il suo "nuovo e vero capitale".

Questo aspetto è stato messo bene in luce in un recente articolo - ancora del Drucker - dal titolo: *Integrazione della gente e della pianificazione* (in *Harvard Business Review* del novembre-dicembre 1955). Dice il Drucker:

Per quanto vi sia stato un rapido cambiamento nella composizione della forza di lavoro nell'ultimo decennio, si ritiene ancora generalmente da parte degli economisti che una direzione di impresa costruisca una nuova azienda, decida lo sviluppo di una nuova linea di produzione o nuovi metodi di distribuzione, e poi ci si accinga a reperire il personale necessario. Ma alcuni dirigenti sono più addestrati. In casi sempre più frequenti l'offerta di personale qualificato, piuttosto che l'offerta di capitale o la disponibilità di materiali o di mercati, sta diventando il maggior limite della capacità di una impresa di realizzare i suoi piani e di raggiungere i suoi obiettivi. E nella maggior parte dei casi il personale necessario a compiere un determinato lavoro deve essere preparato dall'interno, sistematicamente e per lungo periodo di tempo, piuttosto che assunto dall'esterno già qualificato...

La ragione di ciò, naturalmente, è che una parte assai grande della nostra forza di lavoro consiste di personale dirigenziale, professionale e tecnico. Gli economisti classici, e con loro Marx, dipinsero una impresa come costituita dal 'capitalista' da una parte e da una vasta e amorfa massa di lavoratori dall'altro, qualificati e non qualificati. In realtà, come ben si sa, il 'capitalista' dell'economia classica è completamente svanito. Ora il 'lavoratore' dell'economia classica è prossimo a seguirlo...Il personale è veramente il nuovo capitale di una impresa. Esso è un capitale che è scarsamente reperibile e nello stesso tempo assai deperibile. Oltre tutto è un capitale che deve essere prodotto quasi interamente con 'guadagni risparmiati'. Le scuole possono aiutare a sviluppare tale personale, ovviamente; infatti, l'enorme aumento delle scuole di preparazione aziendale e delle scuole per dirigenti negli ultimi due decenni è una tendenza di molto rilievo. Ma in ultima analisi ogni impresa deve preparare il proprio capitale umano. Non vi sono altre risorse...Ogni pianificazione d'azienda che non è controbilanciata da una corrispondente decisione a provvedere per il necessario ammontare di personale qualificato, è deficiente, irrazionale e inadeguata: davvero nient'altro che una pia speranza.

Da tutto ciò potrebbe conseguire allora che anche i cambiamenti nella natura del lavoro direttivo, e le nuove finalità dirigenziali legate a tali cambiamenti, non possono non influire notevolmente sulle relazioni industriali, sui rapporti di lavoro e sulle condizioni di impiego del lavoro.



## **Capitolo sesto**

### **La professionalizzazione del lavoro**

Le modificazioni che si sono constatate sul piano del rapporto fra l'uomo e la macchina (capitolo quarto) e fra l'uomo e l'organizzazione (capitolo quinto), in connessione con le nuove tecnologie, sembrano orientarsi verso un processo di generale rivalutazione “professionale” del lavoro umano, che rappresenta un momento di particolare importanza nello sviluppo prevedibile delle relazioni industriali (e che esamineremo in questo capitolo).

#### **1. La tendenza alla professionalizzazione del rapporto di lavoro**

Una rivalutazione generale “professionale” della mano d'opera industriale, e una concomitante più accesa “professionalizzazione” anche degli strati dirigenti dell'industria, non possono infatti non influenzare lo stesso rapporto di lavoro dominante, sia nella sua forma che nel suo contenuto. Più precisamente, l'esigenza di adattare il contenuto degli accordi concernenti le condizioni della prestazione di lavoro alle nuove condizioni tecniche della produzione, conduce lentamente gli stessi accordi ad assumere un significato profondamente diverso da quello che avevano in precedenza.

E le stesse parti stipulanti gli accordi, in particolare i sindacati operai, si trovano a svolgere una funzione che può essere alquanto imprevista negli schemi tradizionali entro i quali pensavano di essere nati e di dover limitare la loro funzione.

##### ***1.1. Alcune percezioni giuridiche della professionalizzazione***

Già alcuni giuristi francesi hanno percepito il processo di professionalizzazione del lavoro e tentato di riformare sulla base di questa tendenza, le premesse teoriche stesse del diritto del lavoro. Si veda per esempio quanto afferma Paul Durand <sup>1</sup>, docente a Nancy, a proposito della “*nascita di un diritto nuovo: dal diritto del lavoro al diritto dell'attività professionale*”. Secondo il Durand, infatti,

il contratto collettivo di lavoro è molto meno una istituzione del diritto del lavoro che una forma d'organizzazione della vita professionale”; e sostiene altresì che “il contratto collettivo di lavoro propriamente detto non è che una varietà in seno ad un genere giuridico molto più esteso e che comprende tutti gli accordi convenzionali che regolano l'attività di una professione.

Il Durand avverte che le basi sociali stesse dei rapporti di lavoro stanno mutando:

“la costituzione di un diritto proprio ai salariati manifestava l'esistenza di una classe dalle frontiere ben definite: la classe operaia. La diversità delle condizioni delle regole - avverte il Durand - applicabili alle diverse forme del lavoro umano rivela la scomparsa delle barriere che separano gli uni dagli altri i differenti gruppi sociali, e l'uniformità che tende a stabilirsi fra le condizioni individuali”.

Gli argomenti del Durand non mancano di qualche ambiguità: egli è più sensibile al processo di professionalizzazione della società nel suo complesso (e quindi alla impossibilità di non applicare un “diritto del lavoro” anche ai gruppi sociali “non dipendenti”) che non al processo di professionalizzazione del lavoro dipendente stesso e anche del lavoro salariato in senso stretto. Infatti afferma il Durand:

Se il movimento di proletarizzazione non è negabile, il diritto del lavoro si estende, all'epoca contemporanea, ben al di là del proletariato. Non si può indefinitamente allargare il concetto di 'classe' e quello di 'proletariato', senza fargli perdere ogni valore proprio.

E' comunque importante la sensibilità del giurista alla modificazione della natura del rapporto. Ciò significa una conferma dell'interpretazione sociologica, e “marxista” in senso largo, del diritto del lavoro. Solo che - come avverte il Durand:

---

<sup>1</sup> “*Naissance d'un droit nouveau. Du droit de travail au droit de l'activité professionnelle*”, in *Droit Social*, n.7, 1952.

mentre nel pensiero marxista, il diritto del lavoro è quello che la classe operaia strappa alla borghesia dirigente che forma una legislazione di classe, il diritto moderno del lavoro tende ad applicarsi a tutti gli elementi della popolazione indipendentemente dal gruppo sociale cui appartengono”.

In effetti, si potrebbe affermare che ad una interpretazione marxista “statica” del diritto del lavoro si sostituisce una interpretazione marxista “dinamica” del diritto del lavoro stesso <sup>2</sup>.

La tendenza a lungo termine di cui si può quindi attendere lo sviluppo è, forse, quella della metamorfosi del diritto del lavoro in un diritto dell'attività professionale. Potrebbe allora nascere un terreno nuovo di analisi per gli studiosi del diritto del lavoro: quello di studiare quali implicazioni giuridiche possono determinarsi nel quadro del processo di professionalizzazione del rapporto stesso di lavoro dei lavoratori dipendenti, salariati e stipendiati, determinato dalle nuove tecnologie e dalla nuova ambientazione socio-economica.

### ***1.2. I requisiti della professionalizzazione***

La “professionalizzazione” del lavoro<sup>3</sup> è stata, dunque, largamente percepita. Ma essa si è anche riscontrata in industrie nelle quali l'introduzione di procedimenti di produzione e di lavoro automatici o semiautomatici non hanno radicalmente alterato la composizione professionale della mano d'opera, nè hanno provocato un cambiamento cospicuo del contingente umano esistente; ma che malgrado ciò hanno comunque provocato notevoli mutamenti delle condizioni materiali dell'impiego di lavoro, e provocato di

---

<sup>2</sup> Un interessante esempio tecnico di “estensione” del diritto del lavoro nel senso suddetto è nello scritto di J.Rivero, che sviluppa osservazioni “sul processo dell'accordo collettivo applicato al diritto dell'attività professionale” (1952).

<sup>3</sup> Per quanto concerne il concetto di “professionalizzazione della dirigenza”, esso è ormai abbastanza chiaro e accettato nel linguaggio scientifico corrente. Fra molti libri che sviluppano indirettamente tale concetto, ve ne è uno che lo sviluppa in modo diretto, quello di J.Brandeis: “l'attività economica come professione” (Business as Profession). Per quanto concerne il concetto di “professionalizzazione del lavoro” esso è invece alquanto nuovo e come tale soggetto a differenti interpretazioni. Molto tempo fa il Tawney introdusse questa idea (si veda il capitolo 7 del suo libro sulla “società acquisitiva”, del 1920) ma da quel tempo i termini di riferimento del concetto sono completamente mutati, anche se lo spirito della definizione è rimasto. Il concetto ha ottenuto una sua prima definizione nel lavoro, già citato, del Foote, sulla professionalizzazione del lavoro nella Ford (1953).

conseguenza una sensibile revisione delle tradizionali condizioni contrattuali e l'introduzione di nuovi, cosiddetti "istituti" contrattuali.

Infatti è proprio in base a questi cambiamenti che l'idea stessa di "professionalizzazione del lavoro" può ricevere dei contenuti concreti. E su questi cambiamenti ci soffermeremo nei paragrafi seguenti. Tuttavia, come riferimento, è utili tenere presente fin d'ora quali sono, secondo il Foote, le condizioni che debbono verificarsi per poter impiegare la parola "professionalizzazione":

"La professionalizzazione generalmente comporta la trasformazione di alcune occupazioni non-professionali in una vocazione con gli attributi di una professione e la specificazione di tali attributi può svilupparsi indefinitamente. Ma come esempio, il possesso 1) di una tecnica specializzata sostenuta da un corpo di teorie, 2) di una "carriera" sostenuta da una associazione di colleghi, 3) di uno "stato" sostenuto dal riconoscimento della comunità, può essere menzionato come ciò che fa di una occupazione una professione" (Foote, op.cit.1953, p.372).

## **2. La rigidità dell'impiego di lavoro**

Il contenuto della contrattazione collettiva si modifica soprattutto per quanto concerne la durata e la remunerazione del lavoro.

Ambedue gli oggetti della contrattazione collettiva sono influenzati dai mutamenti nell'applicazione del fattore lavoro al processo produttivo. Le nuove tecnologie nella misura in cui sovvertono radicalmente i processi produttivi (e quindi sovvertono anche l'equilibrio nella combinazione delle quantità di lavoro e di capitale secondo calcoli di convenienza economica adattati alle diverse situazioni) impongono senza via di uscita determinati impieghi di lavoro non ulteriormente sostituibili con capitale.

Questo aspetta merita una digressione. Secondo la teoria tradizionale della domanda di lavoro, le innovazioni che comportano risparmio di lavoro - supposte ovviamente date le quantità - hanno come effetto l'aumento del prodotto marginale attribuibile al capitale rispetto a quello attribuibile al lavoro; e per contro le innovazioni che apportano risparmio di capitale accrescono la proporzione del prodotto

marginale che spetta al capitale rispetto a quello che spetta al lavoro <sup>4</sup>. Gli aspetti teorici di questi rapporti sono stati approfonditi e discussi da numerosi autori. Facciamo per esempio riferimento a due di essi molto significativi: Joan Robinson e Oskar Lange <sup>5</sup>.

La Robinson introdusse la nozione di elasticità di sostituzione dei due fattori in questione come elemento determinante per il verificarsi, in ultima analisi, di una modifica della loro proporzione. Infatti, ove questa elasticità fosse elevata, all'accresciuta produttività relativa di ciascun fattore, corrisponderebbe un aumento dell'offerta di quello stesso fattore, ciò che riequilibrerebbe il rapporto proporzionale di partenza. La Robinson sembra soprattutto tener conto, nel concetto di "elasticità di sostituzione", della disponibilità materiale di quel fattore.

Il caso delle innovazioni dell'automatismo sembra invece creare delle situazioni in cui la elasticità di sostituzione del lavoro tende a zero, non per indisponibilità di ulteriore offerta di capitale quanto di insostituibilità tecnica del fattore lavoro. In questo caso dunque - volendo sempre restare nello schema teorico - la proporzione del rapporto di produttività marginale fra capitale e lavoro tende a spostarsi sempre a favore del fattore lavoro, anche se si tratta di innovazioni che comportano un forte risparmio di lavoro.

D'altra parte la validità dell'analisi marginalista è stata posta più volte in dubbio, non solo in riferimento alla natura delle innovazioni, sulla scorta di concrete esperienze <sup>6</sup> ma anche nel suo significato generale <sup>7</sup>.

Si può dunque affermare che con il crescere delle immobilizzazioni finanziarie in impianti viene influenzata notevolmente non solo la proporzione fra capitale e lavoro ma anche la natura dei relativi costi. Cioè si espande sia per il capitale che per il lavoro, congiuntamente, la

---

<sup>4</sup> Si veda per es. in proposito Hicks, *"Teoria dei salari"* (1932), pp.121-130. E' da tenere presente che lo Hicks, con molti altri, usa il termine di "invenzione" in luogo di quello di "innovazione".

<sup>5</sup> Della Robinson si veda un articolo che risale al 1932 sulla "classificazione delle invenzioni" (v.riferimenti); e del Lange rinviamo ad una "Nota sulle innovazioni" del 1943. Entrambi gli articoli sono ristampati in una antologia a cura di Fellner e Haley (1946).

<sup>6</sup> Si veda in proposito il saggio di G.F.Bloom sulla "teoria della invenzione di Hicks" (in *American Economic Review* del 1946).

<sup>7</sup> Si vedano in proposito, numerosi contributi del Lester (per tutti, il saggio "Carenze dell'analisi marginale per i problemi dell'occupazione salariale" (nell'*American Economic Review*, marzo 1946), e - in risposta ad obiezioni del Machlup, "Marginalismo, Salario minimo, e Mercati del Lavoro" (sempre nell'*Amer. Econ. Rev.* del marzo 1947). Del Lester, comunque si faccia comunque riferimento al manuale di base della Economia del Lavoro, (prima edizione del 1949) con il quale si "fonda" la stessa economia del lavoro.

quota dei costi che l'economia aziendalistica definisce “fissi” perchè offrono una maggiore rigidità complessiva rispetto alle variazioni della produzione.

Questo aspetto implica una leggera “revisione” anche di un certo modo di pensare l'economia di impresa o aziendale. Certo anche nel passato, l'economia non ha lasciato solo alla ragioneria l'esame dei rapporti tra costi fissi e costi variabili. Ne fa fede il classico lavoro - nel suo complesso insuperato - di John Maurice Clark sull' “*Economia dei costi costanti*”<sup>8</sup>. Ciò che però si deve dire è che l'esame dell'emergenza dei costi “costanti” in tutte le categorie dell'indagine economica, che aveva portato a collocare il peso di tali costi (prevalentemente) fuori delle unità di produzione, tende - nel quadro della incidenza delle nuove tecnologie - a far riassorbire l'esistenza dei costi costanti entro la struttura dei costi delle unità di produzione; quindi a far recuperare all'economia aziendalistica la titolarità dello studio di tali costi. Questo processo è ricco di implicazioni: l'aumentata responsabilità “sociale” delle economie aziendali (cioè la loro assunzione di questi costi costanti - specialmente i costi costanti del lavoro - che si era in gran parte abituati a ritenere sopportati dalla collettività), accelera il processo di integrazione delle economie aziendali nella economia “nazionale”, nel senso della omogeneità di determinazione dei valori di costo e ricavo per tutta la collettività.

In questo quadro generale, anche la mano d'opera - volgarmente detta “diretta” - tende a diventare un costo “fisso” dell'azienda<sup>9</sup>. E conseguentemente anche la remunerazione di essa tende ad adattarsi alla sua nuova natura.

In effetti, la richiamata rigidità dell'impiego del fattore lavoro ha i suoi più diretti effetti sia sulla durata che sulle forme di pagamento dello stesso lavoro.

### ***2.1. La rigidità dell'impiego del lavoro e la durata del lavoro***

Esaminiamo dapprima i possibili effetti sulla durata del lavoro.

---

<sup>8</sup> *The Economics of Overhead Costs* che si può leggere, con qualche capitolo in meno, in italiano, nel vol.V della “Nuova Collana degli Economisti” dell'Utet (19...) p.183-417.

<sup>9</sup> Si veda in proposito una interessante pubblicazione della “Associazione dei Consiglieri in Relazioni Industriali” (*Industrial Relations Counselors*, 1954).

La maggiore rigidità dell'impiego del fattore lavoro nel procedimento produttivo, in conseguenza all'introduzione delle nuove tecnologie, può favorire infatti una importante diminuzione della durata del lavoro di ogni addetto. E ciò per il fatto che diminuisce la diretta incidenza del lavoro sul ritmo della produzione; ciò può infatti - ove se ne presenti l'opportunità o l'aspirazione - ridurre, per le imprese, il costo della diminuzione delle ore di lavoro a parità di retribuzione; e quindi può così facilitare l'azione contrattuale dei lavoratori e dei sindacati per una riduzione della durata del lavoro.

Ora, si sa che la diminuzione della durata del lavoro a parità di retribuzione è stata sempre considerata dalla teoria economica - agli effetti della combinazione dei fattori e della distribuzione - come un aumento delle retribuzioni. Le differenze tra gli oggetti dell'uno e dell'altro fenomeno - nello schema terico - sono minime: è soltanto nei casi di intere industrie e di economie nazionali chiuse che la teoria economica è disposta ad ammettere qualche differenza, cioè dove non agirebbe l'influenza della concorrenza sul prezzo di offerta dei beni prodotti. In questo caso l'aumento dei salari e la diminuzione della durata del lavoro non agirebbero sotto le medesime leggi <sup>10</sup>.

Naturalmente la validità dei quei principi in materia di ore di lavoro è viziata da limiti che si frappongono ad una libera applicazione delle condizioni di equilibrio nel sistema economico (ciò che per molti rende piuttosto oziosa la stessa conoscenza dei principi). Ma nel caso dello sviluppo dei procedimenti automatici, l'influenza della durata del lavoro sulla produzione (dell'impresa, dell'industria, del sistema economico nel suo complesso) si pone in termini del tutto diversi dallo schema tradizionale (se addirittura essa non scompare del tutto). Basti pensare che viene meno il concetto di tempo "ottimo" di lavoro - così largamente impiegato dalla teoria economica: quello oltre il quale "si realizza una caduta nella produzione totale di un lavoratore".

La rigidità del pagamento de salari e degli stipendi (che esamineremo nel prossimo paragrafo) faciliterà inoltre nell'economia aziendale l'assorbimento dei costi di una diminuzione della durata oraria del lavoro, per quanto questa possa essere sollecitata da fattori

---

<sup>10</sup> Si veda una curiosa ed interessante trattazione teorica del problema da parte di Lionel Robbins, fin dal 1929, in un saggio, "Ore di lavoro", su *Economic Journal* (marzo 1929). Si veda anche il capitolo 11 (parte seconda) della citata *Teoria dei salari* di Hicks.

sociali esterni alla combinazione dei fattori produttivi in senso strettamente aziendale.

Naturalmente la tendenza organizzativa predominante nell'applicazione dei nuovi procedimenti tecnici di produzione, sarà probabilmente quella di assicurare al massimo la continuità di funzionamento del processo produttivo, di ridurre al minimo i tempi di arresto degli impianti, o almeno (ove le esigenze tecniche non determinino condizioni diverse) di ridurre e concentrare il numero di tali arresti. Si potrà pertanto presentare la necessità di assicurare - almeno per alcune porzioni della mano d'opera diretta - una presenza sul luogo di lavoro anche al di fuori degli orari "normali" di lavoro mediante un sistema di ricambio e di turni, che può coinvolgere anche le ore notturne.

A questo proposito è giusto ricordare che il problema dei turni di lavoro e del lavoro notturno non è certo nuovo: tuttavia esso non si pone più nei termini in cui era posto, per esempio, dal Marx <sup>11</sup>. Nella logica marxiana, come è noto, prevale la teoria classica che il livello dei guadagni del lavoro è determinato dalle esigenze della sussistenza fisica (sia pure considerata in termini più "storici" di quanto non facessero i precedenti autori). In tale logica, non vi è altra limitazione allo sfruttamento giornaliero di lavoro che la capacità fisica di resistenza del lavoratore (oltre che l'intervento legislativo, naturalmente). E il sistema dei turni è considerato come un mezzo per realizzare il pieno sfruttamento del capitale costante, *malgrado* i limiti della capacità di resistenza fisica del lavoratore.

"I mezzi di produzione, il capitale costante, considerati dal punto di vista del plusvalore, non esistono che per assorbire con ogni goccia di lavoro un proporzionale quantum di lavoro extra. Fino a che essi non abbiano compiuta questa funzione, la loro semplice esistenza costituisce per il capitalista una perdita negativa, perché essi rappresentano durante tutto il tempo che rimangono, per così dire, incolti, una inutile anticipazione di capitale... La tendenza permanente della produzione capitalista è dunque quella di appropriarsi il lavoro durante tutte le 24 ore del giorno. Ma poiché ciò è fisicamente impossibile, quando si vogliono sfruttare sempre le stesse forze senza interruzione, bisogna, per trionfare di questo ostacolo fisico, alternare le forze di lavoro impiegate nel giorno e nella notte.[Marx, Il Capitale, vol 1, cap.10, par.4].

---

<sup>11</sup> Vedi il primo volume del Capitale, capitolo 10, paragrafo 4.



L'emergere del costo costante anche del lavoro ha diminuito, in certa misura, la validità dello schema marxiano; esso tuttavia avrebbe ancora piena efficacia, se non fosse sovvertito da un fattore, in generale assai sottovalutato nella logica del *Capitale*: la crescita del potere contrattuale del movimento sindacale. Ed è, in ultima analisi, a questo fattore - più precisamente alle politiche dei sindacati operai - che bisogna connettere le reali prospettive in materia di applicazione dei turni di lavoro. E poichè le politiche dei sindacati operai riflettono, in genere, le reali aspirazioni operaie, la diffusione dei turni di lavoro sarà funzione dell'utilità marginale che per i dipendenti costituisce una diminuzione della durata media giornaliera di lavoro, e della disutilità rappresentata dalla "anormalizzazione" della "giornata di lavoro".

D'altra parte, in un confronto storico del problema, non è da dimenticare che l'introduzione del salario "orario", prezzo da corrispondere cioè per *un'ora di lavoro* prestato, può essere stata (alle origini della forma capitalistica di produzione) una liberazione per il prestatore di lavoro dall'obbligo di corrispondere una indeterminata quantità di tempo di lavoro per ogni giornata di lavoro retribuita. Quella rigidità nell'impiego che giocava a suo favore, assicurandogli il reddito per almeno un giorno, giocava molto più a suo sfavore rendendogli imponderabile quante ore di lavoro dovesse prestare per ottenere il suo salario giornaliero. Le tracce di questa diversa dimensione del problema si trovano ancora in Marx. Il valore del lavoro equivale - in base alla equazione ricardiana valore-lavoro - alla forza di lavoro necessaria alla produzione di beni essenziali per il sostentamento del lavoratore e al ricupero fisico della sua forza di lavoro. Ne consegue che l'aumento del capitale "costante" è uno stimolo all' "allargamento" della giornata lavorativa, allo scopo di espandere quello che Marx chiama il plus-valore "assoluto". In effetti, quando il capitalista retribuiva la "giornata di lavoro" e non l'"ora di lavoro", egli cercava di massimizzare il plus-valore esaltando il plus-valore assoluto (derivante dalla durata del lavoro) piuttosto che il plus-valore "relativo" (determinato dalla intensità oraria di lavoro), per usare la stessa terminologia marxiana.

Il salario *orario* ha contribuito perciò a realizzare la diminuzione della durata giornaliera del lavoro e a trasferire la fonte del sopravvalore capitalistico nella intensificazione del lavoro, piuttosto che nell'allungamento del lavoro. A questo fattore (oltre che alla crescita del potere contrattuale dei lavoratori), ci sembra si debba

collegare più opportunamente la diminuzione della durata media del lavoro; piuttosto che - come vorrebbe il Dobb - alla constatazione da parte degli imprenditori che una politica di una più corta giornata lavorativa sarebbe stata più vantaggiosa per l'impresa, giacché aumentava il rendimento individuale <sup>12</sup>.

Tornando alle prospettive attuali, non è irragionevole supporre che il prezzo che l'organizzazione aziendale dovrà pagare e il compenso che i lavoratori realizzeranno per l'introduzione di questa assiduità di lavoro, sarà una netta diminuzione della durata media giornaliera, settimanale e annuale di lavoro per ciascun lavoratore. Il costo di questa diminuzione sarà sempre più compensato dai vantaggi che si ricaveranno dal rendimento degli impianti e dalla diminuita incidenza delle spese generali e dei costi fissi in genere. L'esigenza di ridurre al minimo il numero degli arresti del procedimento di produzione potrebbe comportare - compatibilmente con la natura delle tecnologie interessate - invece della riduzione dell'orario giornaliero di lavoro, la riduzione di quello settimanale, con l'espansione del tempo di riposo settimanale (*week-end*).

Le forze di lavoro non direttamente impegnate nel processo di produzione, subiranno probabilmente soltanto l'influenza riflessa del regime orario di lavoro delle forze di lavoro "dirette".

E' ragionevole tuttavia attendersi che il regime orario di lavoro nell'epoca dell'automatismo sarà più influenzato da fattori generali, economici, contrattuali, sociali e culturali, che non dalle condizioni tecniche in senso stretto dall'automatismo. Il processo di "professionalizzazione del lavoro" - di cui stiamo osservando le caratteristiche da più punti di vista - certamente orienterà la politica delle imprese, dei sindacati, degli organi pubblici, verso una riduzione della durata media del lavoro. In particolare è da sottolineare come nel quadro di una sviluppata diffusione delle tecnologie dell'automatismo, dal punto di vista della politica generale nazionale (cioè prescindendo dal regime di costi di ciascuna impresa), la riduzione della durata del lavoro non presenta più conseguenze negative per la formazione del prodotto nazionale, così come si verificano ove l'applicazione di

---

<sup>12</sup> Si veda l'opera del Dobb, sui "Salari" (del 1952) a p.93.

lavoro umano ha una incidenza quantitativa relativamente maggiore sul ritmo e la produttività dell'apparato industriale<sup>13</sup>.

Gli argomenti addotti circa una scarsa influenza “negativa” della diminuzione della durata del lavoro - nel caso dell'automatismo - sulla formazione del prodotto nazionale, valgono naturalmente anche per gli aspetti “positivi” di tale diminuzione: cioè l'influenza positiva che la detta diminuzione ha sulla formazione del reddito personale, grazie al miglioramento del rendimento personale dei lavoratori che conseguirebbe alla diminuzione della fatica e del logoramento fisico<sup>14</sup>.

Gli stessi argomenti non varrebbero invece contro l'affermazione di una chiara influenza “positiva” che la diminuzione della durata del lavoro ha sul prodotto nazionale in ragione della più estesa capacità di acquisizione educativa e di “capitalizzazione umana” che rappresenta una più breve giornata del lavoro. Anzi, le nuove tecnologie esigendo un tipo di prestazione umana generalmente più “intellettualizzato”, sono ancora più suscettibili di valorizzare gli effetti che una più breve giornata di lavoro può recare alla formazione intellettuale dei lavoratori. Oggi sono infatti più perfezionati i mezzi mediante i quali i lavoratori possono fare del tempo libero uno strumento di produttività sociale: utilizzando lo svago per completare la propria educazione e coltivare, anche con la ricreazione (lo sport e i viaggi), il proprio orientamento e arricchire la propria personalità professionale, per non ricordare la possibilità di dedicarsi più efficacemente all'educazione dei figli, ai lavori domestici con beneficio della coesione e cultura

---

<sup>13</sup> In un rapporto sulla riduzione della durata del lavoro del Direttore dell'“Ufficio Internazionale del Lavoro” per la 131ma sessione del Consiglio di Amministrazione dello stesso Ufficio (Ginevra marzo 1956) è detto, a proposito dei turni di lavoro:

L'aumento dei turni può essere particolarmente giustificato in alcuni paesi insufficientemente sviluppati, nei quali la mano d'opera non qualificata è in eccedenza, e dove si riscontra la tendenza ad occupare un numero troppo grande di lavoratori, ma dove esiste, d'altra parte, una grave penuria di capitali. In queste condizioni una politica di riduzione della durata del lavoro, se comportasse anche una estensione del lavoro per turni, e una più larga utilizzazione dei capitali disponibili, potrebbe favorire un aumento della produzione e incoraggiare così il progresso economico. Tuttavia, è necessario non sottovalutare le difficoltà che rischiano di provocare i sistemi di squadre multiple. Sarà infatti necessario aumentare l'effettivo di lavoratori qualificati e dei dirigenti nelle fabbriche in cui si applicherà un sistema di squadre multiple, mentre, in molti paesi insufficientemente sviluppati, vi è penuria di queste categorie di personale. Inoltre, i mezzi di trasporto possono venire a mancare per i lavoratori delle squadre notturne e può verificarsi penuria di mezzi di ricreazione durante le ore di riposo (p.60).

<sup>14</sup> Tali aspetti sono quelli che interessano il Pigou, nel noto capitolo VII della parte III della sua “Economia del Benessere” (quarta edizione).

famigliare, e all'esercizio dei doveri civili, partecipando più attivamente alla vita politica e sociale.

Non è certamente da escludere - specialmente nel quadro delle nuove condizioni in cui si esplica la prestazione di lavoro - che questi fattori contribuiscano, in un ragionevole periodo di tempo, a compensare ampiamente le perdite che possono derivare alla formazione del prodotto nazionale da una diminuzione della durata del lavoro.

Ciò detto per completezza, è da tenere presente che questa *non* incidenza della diminuzione della durata del lavoro sul prodotto nazionale in regime di impianti automatici presuppone una condizione generale non certo presente su larga scala: la generalizzazione assoluta dell'automatismo nei procedimenti produttivi. Poichè tale generalizzazione, allo stato attuale dei fatti, è impensabile, occorre tenere presente che la diminuzione della durata del lavoro in alcuni settori dell'economia o di una particolare industria, può determinare - per ragioni psicologiche, sociologiche ed anche economiche - un saggio di decremento della durata media del lavoro in tutto il sistema assai più elevato del saggio di automatizzazione degli impianti. In pratica, perciò, una influenza negativa sulla formazione potenziale del prodotto nazionale, a condizioni costanti, è quasi inevitabile.

Per “condizioni costanti” intendiamo qui la *non* incidenza di quegli effetti “positivi” - di cui si è qui sopra elencata la presenza - che un più elevato “benessere economico” (educazione, cultura, ricreazione) può avere sulla effettiva formazione del prodotto nazionale, anche se a più lungo termine.

Comunque le nuove tecnologie avranno un ruolo rilevante nel modificare il regime della durata del lavoro, e a questo ruolo si è creduto opportuno qui accennare.

## ***2.2. La rigidità dell'impiego del lavoro e le forme di pagamento***

Esaminiamo ora quali sono le implicazioni delle rigidità nell'impiego del lavoro sulla sua forma di pagamento.

E' più che naturale, infatti, che la remunerazione del lavoro dovrà modellarsi alla rigidità dell'impiego del lavoro stesso. Il salario orario, da un certo punto di vista, può vedersi come l'espressione, e forse anche il risultato, di un mercato del lavoro perfettamente

elastico, in cui teoricamente la divisibilità nel grado di impiego produttivo del fattore lavoro giunge fino all'unità oraria. Da tempo tale elasticità non è più riscontrata nel mercato del lavoro, non tanto per evoluzione “morale” o ribellione umana, quanto per la natura stessa del processo produttivo<sup>15</sup>. Ne sopravvive tuttavia la sua forma di pagamento: il salario “orario”, il cui computo avviene, per la gran parte degli addetti all'industria, sulla base dell'ora di lavoro come unità di misura, mentre il pagamento effettivo avviene invece prevalentemente su base settimanale<sup>16</sup>.

E' presumibile che i nuovi procedimenti di lavoro contribuiranno a irrigidire le retribuzioni entro “tempi di pagamento” meno frequenti e più corrispondenti alla effettiva rigidità della prestazione di lavoro.

Il personale non addetto direttamente alla produzione - il personale “impiegatizio” - che negli ultimi decenni ha segnato in tutti i paesi industriali una espansione numerica notevole, in conseguenza dello sviluppo della meccanizzazione dei processi produttivi e della commercializzazione, troverà forse nelle ultime applicazioni della tecnica elettronica la ragione di un suo arresto di sviluppo, almeno nell'industria. Il rapporto di lavoro impiegatizio tuttavia sarà destinato ad allargare la sua zona di influenza anche nell'industria, ad interessare sempre più vaste categorie di lavoratori diretti, e comunque ad essere tenuto presente nelle sue forme contrattuali di applicazione, da parte delle categorie operaie tradizionali dell'industria.

Certo la nozione di “impiegato” è quanto mai complessa e suscettibile di diverse valutazioni. Ci sembra che fra le molte definizioni proposte<sup>17</sup>, quella che si collega con la teoria “funzionale” sia la più adeguata alla più recente evoluzione della struttura dell'occupazione industriale. Un recente studio illustra tale teoria:

“La spiegazione della situazione sociale particolare degli impiegati si trova nel fatto che questi ultimi compiono delle mansioni che sono state l'incombenza, in un determinato momento, dei padroni. In effetti, le quattro funzioni degli

---

<sup>15</sup> L'elasticità dell'impiego orario del fattore lavoro, in alcuni settori di industria organizzativamente depressi, ha modo di ripetersi del fenomeno - in periodi di crisi - dell'orario “ridotto”; per il quale il salario settimanale oscilla insieme al numero di ore effettivamente prestate nella settimana.

<sup>16</sup> Residui nell'uso elastico del fattore lavoro si riscontrano nelle economie sottosviluppate con sovrabbondanza di mano d'opera e nei settori produttivi più arretrati come l'agricoltura.

<sup>17</sup> Si veda la nota nella *Revue International du Travail* (dell' OIT) su “Il problema delle definizioni dell'impiegato” (febbraio 1954, pp.107-121).

impiegati - controllo o sorveglianza, programmazione, amministrazione e commerciale - attengono all'origine alla funzione imprenditoriale. Dinanzi alla complessità crescente dell'organizzazione delle imprese, un numero sempre più grande di mansioni di controllo, programmazione, amministrazione e vendita non possono essere più assunte dal capo di impresa, che le affida, le "delega", a degli impiegati incaricati di occuparsene, Questa è quella che chiamiamo *teoria della delegazione di funzioni*"[Croner, v. rif. Bibl., 1954]

Se tale definizione può essere accettata come punto di partenza, bisogna riconoscere che i confini fra la categoria degli impiegati e quella dei operai sono destinati a confondersi. Buona parte di mano d'opera "diretta" assumerà responsabilità e funzioni del tipo di quelle dette "delegate" e buona parte del personale "impiegatizio" assumerà funzioni di mera esecuzione, applicandosi a metodi e tecniche di amministrazione altamente meccanizzati<sup>18</sup>.

Ne consegue che anche le forme della remunerazione tenderanno ad adattarsi alla indeterminatezza tra funzioni operaie e impiegatizie.

Ne conseguirà probabilmente che anche la stessa ragioneria aziendale troverà più conveniente instaurare il salario "mensile" o stipendio, come mezzo di semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti contabili, anche per gli operai diretti, tenuto presente che la loro prestazione - nella sua qualità e quantità - non potrà più essere pagata in unità di tempo così minime.

I sindacati operai, come gli stessi lavoratori, sono costantemente indirizzati al conseguimento di maggiore reddito monetario e per questa ragione sono meno sensibili, generalmente, ad una loro disinteressata accettazione della sopravvivenza di elementi tradizionali nella struttura dei salari, anche se non richiesti più dalla reale situazione del rapporto economico. L'adozione del salario "mensile" infatti, se non intervengono fattori diversi da quelli dell'interesse sindacale, è prevedibile che sarà sostenuta dai sindacati solo se nascerà, con la copertura forfettaria del tempo libero (soprattutto dei giorni festivi) un effettivo incremento del reddito monetario complessivo del lavoratore.

D'altra parte, laddove le condizioni obiettive della prestazione non offrono, con la modificazione della forma del pagamento, un vantaggio anche per il datore di lavoro, questi sarà sempre indotto a

---

<sup>18</sup> Si veda in proposito la vasta documentazione contenuta nel libro di Howard S. Levin (1956) sul "Lavoro di Ufficio e Automazione".

soddisfare l'aspettativa fondamentale (che è quella di maggior reddito) dei lavoratori e dei sindacati, mediante un incremento delle tariffe orarie e settimanali, lasciando invariata la forma e il metodo di pagamento.

### 3. La garanzia temporale del reddito dei lavoratori

I sindacati si sono mossi finora per una revisione delle forme di pagamento soltanto indirettamente, sollecitando una *garanzia* contrattuale di reddito per un determinato periodo <sup>19</sup>. La lotta delle organizzazioni sindacali americane per un “salario annuo garantito” (*Guaranteed Annual Wage*) contribuirà certamente a modificare anche le forme di pagamento, benchè essa miri principalmente a stabilizzare il reddito del lavoratore per periodi più estesi di quello settimanale. I sindacati sono spinti a cercare una garanzia temporale del reddito salariale soprattutto per l'insufficienza delle indennità di licenziamento, di liquidazione, e di disoccupazione <sup>20</sup>. Inoltre con il salario garantito per un determinato periodo, i sindacati difendono in una certa misura l'occupazione dalle fluttuazioni cicliche e dai mutamenti tecnologici.

Ma la garanzia richiesta contribuirà ad inserire nel costo del lavoro elementi di rigidità, che lo trasformeranno sempre più in un “costo fisso” della produzione.

Gli effetti economici di tale rigidità sul livello della produzione, sugli stimoli alle innovazioni, sul livello di impiego, etc. sono ancora largamente discussi. Ma sembra possibile tuttavia affermare che gli effetti delle nuove tecnologie dell'automatismo sul lavoro industriale

---

<sup>19</sup> Una illustrazione delle diverse forme di garanzia salariale e delle proposte ed applicazioni in giro per il mondo, è quella di G.Capo, sul “*salario garantito nelle sue principali applicazioni*” (1956), che contiene anche una nutrita bibliografia. Sugli aspetti giuridici del salario garantito (con particolare riferimento alle esperienze della legislazione corporativa in Italia fra le due guerre) si può vedere lo studio documentato di L.Riva Sanseverino (1955). Una breve nota sul salario garantito ove è possibile intravedere l'atteggiamento di uno dei sindacati italiani, la Cisl) è nel Boll. di studi e statistiche dell'Ufficio studi della Cisl, 1955.

<sup>20</sup> Si veda in proposito lo scritto di Seymour E.Harris, della Harvard University su “*L'Economia del Salario Garantito*” (1955). Sull'argomento è intervenuto anche Wassili Leontief con un saggio sul *Journal of Political Economy* del febbraio 1946 (p.77-79). che guarda alle implicazioni “teoriche” che il salario garantito può determinare in regime di monopolio bilaterale della domanda e dell'offerta di lavoro. Per quest'ultimo aspetto si veda anche un saggio di W.Fellner (1947).

limitino il valore della controversia, poiché di per sé contribuiscono a fare del lavoro un fattore rigido e non elastico della produzione industriale.

Infatti è probabile che, sulla base dei modelli di comportamento dell'imprenditore classico, il salario garantito, irrigidendo il costo del lavoro, possa costituire un disincentivo alla occupazione. Nel caso dell'impianto automatico, tuttavia, il capitale e il lavoro non sono sostituibili e permutabili in quantità marginali e l'impiego del lavoro sarà comunque rigido a determinati livelli, indipendentemente dalla forma di pagamento; la quale non dovrebbe pertanto influenzare la rigidità del costo di produzione.

E' ugualmente probabile che, sempre nel modello classico, il salario garantito possa costituire un freno alle innovazioni tecnologiche, giacché l'imprenditore non sarebbe stimolato alla sostituzione di lavoro se dovesse aggiungere al costo normale della sostituzione il costo della garanzia salariale assicurata ai lavoratori dimessi dal processo produttivo. Nel caso, tuttavia, che la sostituzione di lavoro avvenga mediante impianti automatici, è dubbio che l'imprenditore rinunci all'introduzione del nuovo processo: infatti l'impianto automatico - oltre a garantirgli un regime di costi capace di sopportare la competizione dello sviluppo tecnologico - lo tutela anche dai pericoli in cui può incorrere, nel caso che debba subire una forma rigida di pagamento (il salario garantito) senza una applicazione del lavoro al processo produttivo adeguatamente rigida (poiché l'impianto non sarebbe automatizzato).

Questi particolari aspetti dell'investimento in impianti automatici, che ne fanno un investimento di natura alquanto differente dai normali investimenti per rinnovi, non sono stati (a nostra conoscenza) sufficientemente esaminati da tutti coloro che hanno discusso gli effetti del salario garantito (cioè gli effetti dell'introduzione di una maggiore rigidità del costo del lavoro) sul progresso tecnico ed economico <sup>21</sup>. Comunque l'argomento meriterebbe - come molti altri toccati da questo rapido sguardo panoramico - un più accurato approfondimento.

Nella prospettiva sopra delineata, la richiesta sindacale di salari garantiti per un determinato periodo di tempo, potrebbe perfino avere

---

<sup>21</sup> Si vedano infatti i lavori citati di Wayne A. Leeman e di Seymour E. Harris.



una funzione stimolatrice nei riguardi della decisione di trasformare gli impianti industriali introducendo procedimenti automatici <sup>22</sup>.

Comunque, è da prevedere che la diffusione di forme di pagamento a più lunga scadenza e di garanzia dell'impiego per alcuni mesi o per un anno, sarà soprattutto la conseguenza dell'introduzione delle nuove tecnologie, piuttosto che l'espedito cautelativo - come si dice spesso - dei sindacati nei riguardi dei pericoli che la trasformazione degli impianti reca al livello dell'occupazione industriale.

A questo punto, va anche osservato che l'applicazione della garanzia salariale, anche se apparentemente legata alle forme tradizionali di pagamento - ora e settimana lavorative -, e anche se motivata da esigenze di sicurezza, nasconde una tendenza verso la trasformazione del rapporto di lavoro stesso. Da compravendita quantitativa di ore di lavoro, tale rapporto diventa scambio di servizi professionali contro una remunerazione approssimativa, che tende a costituire un reddito continuo. La misura degli obblighi della prestazione non viene più ad essere l'unità oraria di lavoro, e ancora meno la quantità di produzione nell'unità di tempo. Ciò che già si verificava in relazione allo stipendio delle categorie professionali, tende ora ad estendersi anche alle altre categorie di dipendenti, nella misura in cui le nuove tecnologie irrigidiscono l'impiego e il costo della mano d'opera. Il salario annuale o lo stipendio <sup>23</sup> non solo offre una entrata fissa, ma dignità e responsabilità al lavoro e a chi lo compie; questi sono gli aspetti più salienti della garanzia di salario e la sua introduzione è più una conseguenza che uno strumento di freno della evoluzione tecnologica in corso.

---

<sup>22</sup> Nella letteratura economica che si è interessata degli effetti del salario garantito (se si fa esclusione delle innumerevoli posizioni polemiche assunte da parte imprenditoriale e da parte sindacale, in occasione della recente campagna dei sindacati americani per il salario garantito) non vi sono ancora molti lavori da segnalare: oltre allo scritto dell'Harris, già citato, ricordiamo un saggio di J.W.Garbarino (....) una nota de Wayne A.Leeman (1955) e interventi di Samuelson, Hansen e Slichter in un antico rapporto dello "Advisory Board" dell' Office of War Mobilization and Reconversion del Governo americano (1947).

<sup>23</sup> *"Il salario annuale non è che un altro nome di stipendio ed è...una delle manifestazioni più convincenti del movimento verso la professionalizzazione del lavoro"* Così si esprime il Foote (nel saggio già citato) che, unico fra i molteplici commentatori del "salario annuo garantito" ne ha saputo interpretare chiaramente la funzione "meta-economica" di valorizzazione professionale del lavoro.

#### 4. Il tramonto della remunerazione a rendimento

Il processo che conduce a corrispondere redditi continui anche alla mano d'opera industriale, è lo stesso processo che porta al tramonto delle forme di remunerazione a rendimento.

Due elementi interdipendenti e concorrenti contribuiscono a ridurre il campo di applicazione della remunerazione a rendimento: la natura dell'impianto automatico e l'aspirazione dei lavoratori a sottrarsi dalla schiavitù degli standards orari di rendimento<sup>24</sup>. Sembra evidente che la diminuita incidenza del fattore lavoro sui tempi di lavorazione e l'accresciuto ruolo che ha il "tempo-macchina" nel determinare i tempi generali di lavorazione, rendono insignificante l'apporto della mano d'opera "diretta" al fine di un possibile risparmio di tempo, e inutile il predisporre degli standards per la mano d'opera al fine di mantenere determinati livelli di produzione<sup>25</sup>.

Il fenomeno varierà con il tipo di impianti automatici che verranno introdotti. Inoltre, non è da dimenticare che la riduzione del campo di applicazione della remunerazione a rendimento, è un fenomeno già constatato in relazione alle forme più evolute di meccanizzazione dei processi, indipendentemente dagli impianti automatici propriamente detti. Il grado di diffusione dell'uso della remunerazione a rendimento va diminuendo ormai da due decenni almeno nei Paesi industrialmente più progrediti<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Una esauriente, anche se non aggiornata, trattazione di tutti i fattori economici e non economici (tecnici, finanziari, psicologici, sindacali, etc.) che influenzano l'adozione dei diversi metodi di remunerazione e nel capitolo "Metodi di Remunerazione" del volume di Joseph Shister: *"Economia del Mercato del Lavoro"* (1949). La infinita manualistica sulle tecniche della retribuzione non è qui menzionabile.

<sup>25</sup> *"Molte teorie intorno agli incentivi alla produzione soprattutto per quanto riguarda particolari forme di lavoro a cottimo, dovranno essere rivedute o scartate"*: così Baldwin e Schultz nel loro saggio già citato).

<sup>26</sup> Non si posseggono dati sufficienti per misurare quantitativamente la tendenza restrittiva della remunerazione a rendimento nell'industria. L'unico lavoro recente che dia un quadro statistico della situazione, è quello risultante da una inchiesta svolta dall'"Ufficio internazionale del lavoro" in molti paesi del mondo, riporta solo dati relativi ad uno degli anni recenti, ma non alle variazioni nel tempo. (ILO, *Payment by result*, Geneve 1951 pp.61-103).

Tuttavia non ha molto senso affermare semplicemente che lo sviluppo effettivo dell'industria in questi, come in altri paesi, abbia determinato e debba in futuro determinare una riduzione della percentuale dei salari pagati "a rendimento". Infatti se la forma della remunerazione dipende in gran parte dalle condizioni tecniche ed economiche della produzione, è possibile che lo sviluppo dell'industrializzazione allarghi ancora l'area di dominio della remunerazione a rendimento, così come può allargare - si è visto - il

L'automatismo, tuttavia, accentuerà il fenomeno, sia riducendo numericamente la mano d'opera "diretta", sia sottraendo anche alle porzioni residue di essa il controllo dei tempi di lavorazione e trasferendolo all'intero procedimento automatico.

Il fenomeno, per alcuni tipi di procedimenti di lavorazione, può dar luogo ad un più esteso ricorso a forme "collettive" di remunerazione a rendimento. Il concetto stesso di "collettivo", tuttavia, subirà adattamenti e modificazioni particolari: tenderanno a perdere di importanza le forme di remunerazione destinate a "collettività" ristrette (squadre, reparti) e comunque composte esclusivamente di addetti "diretti" alla produzione; mentre guadagneranno importanza e diffusione forme di remunerazione interessanti "collettività" più vaste, soprattutto la totalità dei dipendenti di una unità produttiva.

Qui dunque si tratta di tutte quelle forme miranti a determinare una variazione del livello salariale in relazione a variazioni nel livello di efficienza "tecnica" delle aziende. Il termine più usuale con il quale ormai si designano queste forme collettive di remunerazione a rendimento è quello di "premio collettivo di produttività". Le forme attraverso cui si applicano questi sistemi sono molteplici e complesse. E neppure sui criteri fondamentali di determinazione dei metodi di rilevazione, introduzione, applicazione, controllo e ripartizione del

---

processo di frantumazione dei vecchi lavori globali, ancora persistenti. Nessuna statistica sulle variazioni del lavoro a rendimento rispetto al lavoro a tempo può in se stessa illuminare la reale tendenza verso quello che abbiamo chiamato il "tramonto della remunerazione a rendimento".

La consapevolezza del fenomeno può invece cogliersi in una dichiarazione dei principi generali da seguire nella applicazione dei sistemi di salario "a rendimento" pronunciata nell'aprile 1951 da una riunione di esperti in materia, tenuta sotto gli auspici dell'"Organizzazione internazionale del lavoro". Tale dichiarazione suona: *"I sistemi di salario a rendimento individuale non convengono nel caso in cui il ritmo del lavoro è comandato dalla cadenza o dal meccanismo di produzione; il salario a rendimento di gruppo, o il salario a tempo è allora generalmente preferito"* (ILO, op .cit. p.202). Se la cadenza e il ritmo della produzione sono la nota predominante delle nuove tecnologie, non dovrebbe esservi dubbio sulla reale tendenza della remunerazione a rendimento. Un altro elemento da tenere presente è il fenomeno della diminuzione relativa, e in alcuni settori assoluta, della occupazione industriale propriamente detta, specialmente in quelle industrie manifatturiere che costituivano finora il vero dominio della remunerazione a rendimento. L'occupazione ha tendenza a spostarsi verso quei settori industriali e quelle attività terziarie ove le forme della remunerazione a rendimento non hanno mai avuto possibilità di applicarsi o si sono applicate solo per alcuni particolari mansioni, aventi una importanza relativa assolutamente insignificante, a paragone di quella che ha il lavoro a rendimento attualmente nel complesso dell'industria, come si è accennato.

premio vi è un pacifico accordo.<sup>27</sup> Tali sistemi non hanno invece trovato molto favorevole accoglienza nei paesi di lingua inglese e scandinavi, di spirito più “contrattualistico” (se così si può dire), ove sindacati e padronato sono costituzionalmente più alieni dall'applicazione di meccaniche variazioni salariali di natura contabile, favoriti anche dal particolare dinamismo di cui gode in questi paesi la contrattazione collettiva.

Tuttavia può probabilmente verificarsi che anche in questi paesi si giunga alla introduzione contrattuale di consimili forme di partecipazione economica dei lavoratori all'andamento tecnico-produttivo dell'azienda anche se tali forme non ricopriranno mai molta importanza. E' significativo intanto il fatto che l'Ufficio studi del sindacato americano dei siderurgici (aderente al Cio) abbia qualche anno fa dichiarato di preferire “ i sistemi di incentivo del rendimento collettivo di gruppi di lavoratori agli incentivi individuali”, perchè “i sistemi collettivi sono meno suscettibili di creare delle ingiustizie, perché incoraggiano il lavoro di gruppo anziché suscitare la competizione ad un ritmo disastroso per la sicurezza, e sono più equi degli incentivi individuali che sovente causano le più grandi disparità fra i guadagni”<sup>28</sup>. Probabilmente contribuisce a determinare queste preferenze lo stesso progresso tecnologico nelle acciaierie nord-americane.

In Italia si sono avute alcune realizzazioni in materia, di cui promotrice e sostenitrice recentemente si è fatta la Cisl (Confederazione ital. dei sindacati liberi). E' evidente come questo sindacato abbia accolto questo sistema di remunerazione come mezzo (data la forza certamente non vigorosa dei sindacati in Italia) per introdurre nelle singole aziende una contrattazione dei salari, e per

---

<sup>27</sup> Allo studio dei problemi della remunerazione collettiva di azienda si sono dedicati due istituti francesi : l'“Istituto tecnico dei salari” e l'“Ufficio del salario proporzionale”. Le numerose pubblicazioni di questi due istituti costituiscono il riferimento più interessante in materia. Le esperienze di questo tipo sono particolarmente diffuse in Francia e in Belgio, nel solco della tradizione “partecipazionistica” coltivata nelle aziende francesi e belghe, nel quadro della insistente attenzione posta in questi paesi (specialmente da parte degli ambienti padronali più “modernisti”) al problema “sociale” dell'impresa. Una discreta documentazione bibliografica su queste forma di remunerazione si trova in appendice al libro dell'Ufficio studi delle Acli (1949) di Milano dal titolo: “Appunti sull'evoluzione sociale dell'impresa”.

<sup>28</sup> Comunicazione all'Ufficio internazionale del lavoro nel 1951, riportata nel volume, già citato (Ilo, p.216).

“muovere un pò le acque” nel generale ristagno “corporativo” esistente nel sistema contrattuale italiano<sup>29</sup>.

In questo “tramonto” non sono escluse neppure le forme di partecipazione economica dei lavoratori ai “benefici” dell'impresa. Si tratta dei noti sistemi di “partecipazione agli utili” (*profit sharing*) nelle sue molteplici forme, che ha la sua tradizione ottocentesca nel paternalismo padronale francese, inglese, nord-americano d'ispirazione prevalentemente “cristiana”<sup>30</sup>. In verità, la partecipazione agli utili, benché molto discussa, non ha avuto mai una diffusa applicazione, anche per il disfavore con cui la hanno sempre accolta i sindacati operai. Tuttavia sembra del tutto evidente che l'azienda “automatica” è l'ultimo luogo ove possano crearsi le condizioni di una qualche forma di partecipazione dei dipendenti agli “utili” della impresa, per la trasformazione anche istituzionale cui sarà soggetta l'impresa, la perdita notevole di significato che avrà la nozione stessa di “utile”, e la nuova posizione professionale dei dipendenti, portatori di doti e capacità difficilmente associabili e proporzionabili all'andamento economico-commerciale dell'impresa. Forse resisteranno solo alcune forme di *profit sharing* per il personale dell'alta dirigenza.

Ora, rispetto a tutte queste tendenze sopra evocate, si può concludere che la nozione di rendimento orario o di rendimento fisico di gruppo, tenderà ad essere sostituita, nell'applicazione della remunerazione collettiva a rendimento, da una nozione più elastica di efficienza, comunque più rispondente alla maggior importanza che l'organizzazione d'insieme è destinata ad avere nel processo di produzione, e alla minore importanza che, rispetto alla struttura dei costi di produzione, viene attribuita alla quantità di produzione a vantaggio di altre componenti, come la riduzione delle spese fisse e il miglioramento dei servizi generali.

In conclusione, si rivela assai dubbio che, nel complesso, il ricorso a forme “collettive” di remunerazione, seppure accentuato nella fase

---

<sup>29</sup> Si veda in particolare un intervento del leader della Cisl, G.Pastore, nella rivista “Produttività” (....) dal titolo “*I sindacati operai e la produttività*”. Le migliori esposizioni in lingua italiana delle tecniche del “premio collettivo” si hanno nella nota “*Il premio collettivo di produttività*” nel “Bollettino di studi e statistiche” dell'Ufficio studi della Cisl (1954), e in una lezione del recente “*Corso breve di tecniche della retribuzione*” (n.1 della collana: “Manuali di formazione sindacale”, a cura dell'Ufficio studi della Cisl).

<sup>30</sup> Si veda su questo punto la selezionata bibliografia in materia contenuta nel volume: *Survey of Labor Economics* del Peterson (1951, seconda ed., p.347-356).

di smantellamento dei vecchi sistemi individuali, abbia un futuro robusto ed autonomo in relazione alle tecnologie dell'automatismo. E' la stessa tendenza verso la professionalizzazione del lavoro a ridurre il significato di tali forme nel quadro di una recuperata autonomia del lavoro nei riguardi dell'azienda nel suo complesso. Infatti come il lavoratore tende a liberarsi dalla servitù del proprio reddito all'intensità del proprio lavoro, così è presumibile che cercherà di condizionare il meno possibile il proprio reddito all'intensità o all'efficienza collettiva dell'azienda.

Il grado e le forme di questa emancipazione, come il grado e le forme di sopravvivenza, o anche di sviluppo, della remunerazione collettiva a rendimento, saranno determinate dai particolari indirizzi contrattuali e dalle particolari esigenze alle quali la negoziazione salariale dovrà sottomettersi nelle diverse situazioni. Tuttavia non è da sottovalutarsi il fatto che la mano d'opera "diretta" di una azienda "automatica" (costruttori e installatori di macchine, aggiustatori, addetti al controllo, progettisti e programmatori etc.) non potrà avere molto interesse a collegare quote di variazione del proprio reddito a standards di efficienza aziendale, quando può ottenere più facilmente un riconoscimento economico dei propri meriti produttivi o professionali o una valorizzazione economica del proprio posto di lavoro (come diremo nel prossimo capitolo).

## **Capitolo settimo**

### **I nuovi contenuti contrattuali**

La mancanza di possibilità obiettive di misurazione del rendimento orario individuale, non significa infatti né che l'individuo sarà esclusivamente integrato nel processo d'insieme, né che non vi siano altri mezzi per controllare o misurare gli apporti individuali.

#### **1. Nuove esigenze nella valutazione e nel controllo del lavoro**

La nozione di “rendimento individuale” non è destinata a scomparire ma a modificarsi. L'ordine dell'azienda industriale, come di qualsiasi comunità di lavoro che debba fare assegnamento su ciascuno dei propri membri, non può, anche in presenza di impianti automatici, ignorare o non valutare l'apporto di ciascun lavoratore.

Indubbiamente, al venire meno delle possibilità di misurazione obiettiva del rendimento in termini quantitativi, vi sarà la naturale tendenza a portare tali misurazioni sul piano soggettivo. E poiché l'ordine dell'azienda industriale è fondato sulla distribuzione gerarchica delle responsabilità, ci si affiderà alla discrezionalità dei capi - nei rispettivi livelli - per una misurazione e controllo degli apporti individuali. Il processo potrà anche sembrare una accentuazione del potere discrezionale “dirigenziale”.

La perdita di autonomia - non solo sul piano (qualitativo) dell'esecuzione del lavoro - che si è già da tempo verificata nel processo di degradazione professionale che ha accompagnato la prima fase della meccanizzazione nell'industria - ma anche sul piano (quantitativo) dell'intensità del lavoro, è una ragione importante di maggiore vulnerabilità dei gruppi operai in un sistema integrato di

valutazioni gerarchiche. Tale fattore è già largamente riconosciuto come determinante per la configurazione psico-sociologica della personalità del lavoratore “indiretto” della produzione, in particolare il lavoratore degli uffici e l'impiegato. In questi termini limitati, ci si dovrebbe attendere una modificazione della personalità della mano d'opera diretta, nel senso già segnato dagli strati impiegatizi dell'azienda, con il connesso bagaglio di applicazioni convenzionali e contrattuali che caratterizzano il rapporto di lavoro “impiegatizio”.

Un grave errore sarebbe, tuttavia, cadere nel semplicismo di attribuire il fenomeno dell'aumento della “arbitrarietà” nella misurazione e valutazione del lavoro alla “volontà padronale” o, addirittura, al sistema economico-politico in cui si vive. Si è già visto come le relazioni gerarchico-funzionali, cioè i rapporti di potere, entro la comunità umana aziendale, siano fortemente influenzati dalle esigenze obiettive dell'organizzazione produttiva. Il concorso dirigenziale a fare dell'azienda un sistema di relazioni coincidente con il sistema gerarchico, è nell'ordine naturale delle cose: ed è precisamente per *controbilanciare* (e *non* sostituire, poiché sarebbe impossibile) il potere dirigenziale e il *suo* sistema di relazioni gerarchiche, che trovano ragion d'essere le forme associative dei dipendenti miranti a creare sistemi di relazioni nuove accanto al sistema gerarchico <sup>1</sup>.

Ma tali forme associative, in quanto corrispondono ad una esigenza psicologica naturale, non possono prescindere dalle condizioni obiettive che le hanno fatte nascere. O il sindacato prende coscienza delle nuove esigenze del lavoratore e vi adatta le sue politiche, avvertendo l'esigenza di tutelare il lavoratore dall'esercizio assoluto della discrezionalità gerarchica per quanto concerne le *nuove forme* di misurazione e controllo della prestazione, o il sindacato non potrà investire alcuno della responsabilità della sua stessa deficienza, della sua stessa funzione conservatrice. Quelle stesse condizioni che nel secondo caso sono causa di un indebolimento della forza sindacale, sono all'inverso, nel primo caso, causa di un suo rafforzamento. Nello stesso tempo il sindacato per poter efficacemente esercitare il suo controllo sulle forme nuove di misurazione della prestazione, non può porsi come negatore del sistema gerarchico e della esigenza stessa

---

<sup>1</sup> Già lavori non più recenti avevano messo a fuoco questi problemi: per esempio quelli di E.J.Lever & F.Godel (1946) e di L.Teller (1947).



della misurazione, poiché in tal modo si auto-esclude dal diritto del controllo.

Una resistenza da parte sindacale a capire le nuove situazioni si può registrarla in tutti i paesi. Solo che nei paesi di più avanzata industrializzazione e di maggiori tradizioni contrattuali e sindacali, la capacità di adattamento del sindacato alle nuove condizioni poste dall'automatismo è facilitata da una più graduale maturazione dei problemi e quindi dell'esperienza sindacale <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In Italia il rapido evolversi della situazione industriale nell'ultimo dopoguerra e lo sviluppo ancora più accelerato che è prevedibile nei prossimi anni, creano una pressione notevole sulle forme tradizionali di presenza sindacale nei luoghi di lavoro, anche se non si può ancora parlare di automatismo. E i sindacati dovranno reagire a questa pressione con forme assolutamente nuove se non vogliono che le nuove condizioni determinino, in luogo di una possibile evoluzione dei rapporti sindacali, una loro pericolosa involuzione. In Italia per esempio, la Cisl già da tempo ha mostrato di aver preso coscienza - almeno nei suoi strati dirigenti - delle nuove tendenze della contrattazione e dei nuovi obblighi sindacali. Essa si è avvantaggiata del fatto di far parte della stessa famiglia internazionale cui fanno parte tutte le organizzazioni sindacali dei paesi industrialmente più progrediti e ciò le ha permesso di assimilare una problematica più ricca connessa ai nuovi elementi tecnologici. Ciò le ha dato la opportunità di conoscere i nuovi problemi concernenti la misurazione della prestazione (non più effettuabili in termini quantitativi) e di attrezzarsi in idee e in uomini a contrattare sui nuovi elementi. Ma anche la Cgil, più tradizionalista, ha mostrato ultimamente - rivedendo coraggiosamente, anche se confusamente, molte posizioni - di sentire l'urgenza di sostituire gli antichi schemi di azione sindacale alla luce dei dati dello sviluppo tecnologico. La forma più perfezionata di questa sensibilità è offerta da volume degli atti di un Convegno recentemente promosso dall'Istituto Gramsci sul tema: "Le trasformazioni tecniche e organizzative e le modificazioni del rapporto di lavoro nelle fabbriche italiane", i cui atti sono stati pubblicati in volume: *I lavoratori e il progresso tecnico* (1956). La relazione generale di Silvio Leonardi (capo dell'ufficio economico della Canera del Lavoro di Milano) è un raro esempio di consapevolezza delle nuove esigenze sindacali. C'è solo da rilevare che nella sua relazione il Leonardi, sottolineando giustamente il ritardo con il quale si sono succedute le fasi della meccanizzazione in Italia, il relatore è condotto a sopravvalutare l'attualità di metodi di organizzazione e misurazione del lavoro, come il cosiddetto MTM (Motion and Time Measurement) solo perchè qualche ingegnere in ritardo o qualche editore tecnocratico ne ha diffuso la conoscenza con qualche applicazione o con la traduzione di qualche libro che ne parla. L'MTM (come d'altronde decine di altri "sistemi" tayloristici di studio e misurazione del lavoro) rientra nella logica della remunerazione a rendimento (sia pure nelle sue più perfezionate tecniche di calcolo delle basi). Quella logica, abbiamo visto, tutt'altro che costituire una novità, oggi è al suo tramonto. Il fatto che il movimento sindacale in Italia (e paradossalmente, quello più radicale e "comunista" secondo dei vecchi schematismi) non abbia ancora superato, per una coordinata azione di circostanze storiche, politiche ed ideologiche, l'esperienza della produzione di massa, non significa che esso debba ripercorrere gradualmente tutto il cammino delle vecchie istituzioni industriali. Naturalmente ciò non significa che i sindacati, in Italia, debbano disinteressarsi dell'MTM o di altre consimili diavolerie ingegneristiche: non debbono tuttavia assumere questi

Ma quella perdita di autonomia derivante dalla impossibilità obiettiva di misurare quantitativamente il lavoro, - di cui sopra si diceva - si accompagna anche ad una modificazione della struttura interna del lavoro, in base alla quale è legittimo dubitare che lo sviluppo delle relazioni “umane” aziendali sia *solo* nel senso suddetto. Si accompagna - come già è stato sottolineato - ad un sostanziale miglioramento *qualitativo* delle doti richieste, ad un accrescimento di importanza del lavoro di natura intellettuale e ad una accumulazione sensibile di responsabilità di ciascuna mansione. E' stato già detto che - in certo modo - aumenta l'*autonomia tecnico-operativa* (v.cap.6). La “coscienza professionale” che ne consegue - ancora più chiara di quella riscontrabile nella “massa” impiegatizia - esigerà per tutelarsi dall'unilaterale esercizio della discrezionalità gerarchica, forme di misurazione oggettiva del rendimento dell'individuo, adattate alla nuova natura del lavoro. Se non è più la *quantità* del lavoro che si premierà o su cui si cercherà la garanzia, sarà la *qualità* del lavoro - nuovamente determinabile anche in termini oggettivi, in base appunto agli ultimi sviluppi della meccanizzazione industriale che si sono chiamati “automatismo” - che si tenterà di premiare o su cui si cercherà la garanzia.

Premio o garanzia assumeranno diverse forme tecniche di applicazione; di esse tuttavia l'evoluzione dell'azienda industriale nell'ultimo decennio, nei Paesi più avanzati (soprattutto, nel caso specifico, gli Stati Uniti) ha già dato numerosi esempi, destinati ad allargarsi e a rinsaldarsi con lo sviluppo delle nuove tecnologie.

## **2. Le nuove forme di determinazione della qualità del lavoro**

La garanzia sulla qualità del lavoro sarà soprattutto ricercata, da parte delle aziende in complesso, per mezzo di quelle tecniche che possono dirsi attinenti allo “studio preventivo delle destinazioni al

---

sistemi quasi fossero simboli ed espressioni mitiche del futuro tecnologico. Tali sistemi sono semplicemente dei residui di quello “Scientific Management” che - per quanto sia doveroso sottoporre a contrattazione sindacale oggi in Italia (come avviene in tutti i paesi civili dell'occidente industriale) proprio il futuro tecnologico si incaricherà ben presto di far scomparire. D'altra parte è sempre svantaggioso stare a rimorchio delle “applicazioni” concrete dell'industria italiana. Sarà forse “realistico”, ma comporta il pericolo di arrivare sempre tardi sulle cose. E conoscere e delineare le effettive prospettive dei rapporti di lavoro in relazione agli sviluppi tecnologici anche non effettuati, non esclude che si possa far fronte alle esigenze del giorno, con tutta la supremazia di una visione prospettica e multilaterale.

lavoro”. Sono le tecniche progredite di *assunzione*, di *selezione*, di *valutazione delle attitudini*, di *avviamento* e di *collocamento del personale* da parte dell'azienda, che in certo senso trasferiscono il controllo tradizionale sul rendimento dal momento “*produttivo*” del lavoratore, al momento *formativo* del lavoratore stesso. Tali tecniche sottraggono alla discrezionalità dei capi buona parte delle valutazioni del rendimento dell'individuo, razionalizzando le forme di analisi e di valutazione del rendimento stesso.

Non è qui il caso di esaminare con cura il complesso di queste tecniche, peraltro in uso da tempo nei più importanti centri industriali, indipendentemente dallo sviluppo dell'automatismo.

D'altra parte la creazione di una attività permanente di direzione del personale su basi tecniche e professionali, è una componente del generale processo di professionalizzazione del *management*. Ne è peraltro una delle componenti più significative ed importanti, giacchè la direzione degli uomini insieme alla direzione finanziaria sono le due branche del *management* che per ultime si sono “professionalizzate”, perchè rimaste più a lungo delle altre nelle mani della tradizionale funzione “imprenditoriale”.

La professionalizzazione della direzione del personale (*Personnel management*) è ormai un fatto compiuto nell'industria americana e ha dato luogo alla crescita imponente di servizi autonomi di direzione del personale, separati dai settori produttivi in cui avviene l'effettivo impiego del personale. Il carattere professionale della direzione del personale è insistentemente difeso e sottolineato da tutti gli innumerevoli manuali di “*personnel management*”, o “*manpower management*”, o “*personnel administration*”, o quant'altro, che sono proliferati nel dopoguerra nel mondo anglosassone.

Il più diffuso forse fra essi, quello di Dale Yoder <sup>3</sup>, nel suo primo capitolo (“direzione della manodopera professionale”) si diffonde a lungo sul problema e contrattacca la tesi di quanti negano il carattere professionale del “*personnel manager*” con l'argomento che “tutti i capi e i dirigenti dovrebbero essere competenti nella direzione del personale”. Si obietta a questo argomento che una cosa non esclude l'altra: la questione essenziale non è il grado di conoscenza dei

---

<sup>3</sup> Il libro di Dale Yoder (professore di economia e direttore del “Centro per le relazioni industriali” dell'Università del Minnesota), *Personnel Management and Industrial Relations* (Gestione del personale e Relazioni industriali) è giunto alla quarta edizione, e nelle prime tre edizioni ha raggiunto la quota di 281 mila copie di vendita.

problemi di direzione del personale, ma la natura del lavoro che deve eseguirsi e la maniera in cui deve essere fatto. E se il lavoro e i metodi di esecuzione sono orientati alla direzione del personale, e non ad altri fini (con la presenza di tutti gli elementi di contorno che caratterizzano l'esercizio professionale: addestramento continuato e tipico, metodi standard di lavoro, scambio di informazioni e di esperienze fra i praticanti quel lavoro, conoscenza e familiarità della letteratura professionale, ricerca continuata, sistema di norme di comportamento professionale, responsabilità pubblica professionale, etc.) ciò è segno che si è di fronte ad una attività tipicamente professionale.

Ora, le tecniche nuove di direzione “professionalizzata” del personale, vedranno particolarmente esaltata la loro importanza in una industria dove verranno sempre meno le forme di controllo del rendimento del lavoro, conseguenti ai nuovi procedimenti di lavoro <sup>4</sup>.

D'altra parte, anche se l'applicazione di queste tecniche non è nuova, certamente nuovo è il significato che esse vanno assumendo - congiuntamente all'introduzione dei nuovi impianti - ai fini della difesa professionale del lavoro dalla determinazione unilaterale del potere gerarchico aziendale.

Il lavoratore sarà sempre più interessato all'uso che la direzione fa di tali tecniche, come era precedentemente interessato ai metodi dirigenziali di misurazione dei tempi e dei movimenti e di determinazione delle tariffe salariali. Nelle nuove condizioni di lavoro (cioè nella assenza di una possibilità di misurazione quantitativa del rendimento) le tecniche di assunzione, di selezione, di valutazione delle attitudini, di avviamento e collocamento al lavoro, corrispondono ad una preventiva, oggettiva, organizzata, razionale valutazione del rendimento; rendimento che precedentemente era di immediata percezione da parte del lavoratore, quando fosse entrato in possesso delle tecniche di applicazione degli incentivi.

---

<sup>4</sup> Prescindendo dai numerosi lavori scolastici e universitari sulle tecniche di gestione del personale, un libro particolarmente interessante sia per il ruolo dell'A., sia per la sua pionieristica redazione, sia anche per la ricchezza di spunti originali tipici delle cose nascenti, non ancora conformizzate a “sistema”, è un libro di N.F.Doughert, ex Presidente dell'Istituto di Tecnologia della “General Motors” e, all'epoca della pubblicazione del libro (1944) direttore delle Relazioni Industriali della stessa General Motors dal titolo: “Pianificazione occupazionale per il futuro” (*Occupational Planning for Tomorrow*), in cui è ricostruita dal vivo la nascita delle nuove discipline industriali del “*Personnel Management*”.

Ne consegue che, nella misura in cui cadranno le forme di remunerazione a rendimento, i lavoratori e le loro organizzazioni sindacali sempre più si interesseranno a tali tecniche di preventiva destinazione al lavoro; sempre più manifesteranno la pretesa di conoscere e influenzare queste forme di garanzia dirigenziale dello standard di rendimento, così come prima pretendevano di conoscere e influenzare l'altra forma di garanzia dirigenziale: i “sistemi di incentivo”<sup>5</sup>.

Il contenuto della contrattazione collettiva, dunque, è destinato a subire una notevole trasformazione ed è possibile prevedere la tendenza verso la “professionalizzazione” del rapporto di lavoro, nella forma di accordi sindacali sul modo con il quale attribuire i posti di lavoro, valutare l'importanza relativa dei titoli, delle attitudini, dell'educazione, e sul modo con il quale l'attività di formazione e di aggiornamento sul lavoro deve influire sulle carriere, sulle posizioni e sulle funzioni, etc.: in una parola sullo *status* del lavoratore nell'azienda<sup>6</sup>.

Tecniche e metodi “oggettivi”, ma sempre fondati su criteri convenzionali, stabiliti in qualche modo; sempre comportanti dei giudizi “soggettivi” (se non altro dell'esperto che li elabora). Ne consegue una sempre più accentuata tendenza dei lavoratori e delle loro organizzazioni sindacali a partecipare a quella elaborazione e a ritrovare la vera “oggettività”, oltre che nel sistema anche nel metodo: cioè nella determinazione bilaterale, ovvero contrattuale. Nè sarebbe azzardato prevedere che i lavoratori, attraverso i sindacati, giungeranno a reclamare e ad esercitare un ruolo preponderante, se non proprio esclusivo, nella determinazione di tali tecniche, come

---

<sup>5</sup> Una vasta documentazione dell'inserimento progressivo negli Usa delle tecniche di direzione del personale nei contenuti della contrattazione collettiva con i sindacati, è disponibile nel lavoro, già citato, di N. Chamberlin “La sfida sindacale al controllo manageriale” (1947). Il Dale Yoder, fra l'altro, nel suo manuale (cit.) di “*Gestione del personale e Relazioni industriali*” riconosce che “la domanda di una competenza tecnica e professionale nel campo delle relazioni con i dipendenti è stata un riflesso, in certa misura, dell'espansione delle organizzazioni del lavoro. I sindacati dei dipendenti hanno frequentemente richiesto miglioramenti nella direzione della mano d'opera” (p.10).

<sup>6</sup> E' opportuno qui richiamare la particolare modernità - pur nel ritardo del contesto economico-sociale del Paese, della politica della Cisl (italiana) che fin dall'ottobre 1953 in un documento approvato dal suo Consiglio generale (“Le relazioni umane e sociali nelle aziende”) ha inserito nella sua politica sindacale l'introduzione di questi nuovi contenuti contrattuali. (Cisl, 1953).

espressione della autonoma fissazione di parte delle regole e dei principi del “nuovo” ordine professionale.

### **3. La determinazione razionale della remunerazione**

Nelle nuove condizioni del lavoro anche l'esigenza di premiare in qualche modo il rendimento individuale assume forme diverse e complesse. Ma in questo senso, gli sviluppi delle tecnologie dell'automatismo sembrano ripartire, ancora più nettamente di quanto non sia avvenuto finora, il problema in due aspetti: l'uno concernente l'individuo e l'altro concernente la mansione o la funzione da esso esercitata.

#### ***3.1. La valutazione oggettiva dei meriti individuali***

Per quanto riguarda il primo aspetto del problema, esso si colloca sempre nel quadro dei tentativi di razionalizzare il controllo della prestazione: si tratta tuttavia del controllo delle possibilità di miglioramento della prestazione. Le tecniche della remunerazione hanno risposto da tempo a queste esigenze mediante l'elaborazione dei molteplici sistemi di “valutazione dei meriti” (*merit rating*).

Questi sistemi hanno attualmente una scarsa diffusione: essi sono quasi esclusivamente in uso nelle industrie più progredite degli Stati Uniti. E' tuttavia da prevedersi che, tra le molte esperienze di tecnica della remunerazione che l'industria ha fatto nascere negli ultimi decenni, il *merit rating* sia fra i pochi che riceveranno un certo impulso. In effetti, nel constatato tramonto - connesso alle nuove tecnologie - di tutte le forme di remunerazione a rendimento, è la remunerazione “a tempo” che riemerge come elemento fondamentale del rapporto economico di lavoro.

Non è del tutto ovvio collocare con precisione il pagamento del lavoro sulla base della valutazione dei meriti, nella categoria delle forme di remunerazione “a rendimento”. Infatti da un certo punto di vista il “merito” è un elemento variabile che influisce sul rendimento rendendolo anch'esso variabile; ma d'altro canto esso è pienamente incorporato nell'ammontare di salario che si paga per il tempo di

lavoro, ed è riconosciuto in sede preventiva, cioè prima che sia constatata la sua influenza sul rendimento.

E' opportuno tuttavia rilevare che lo sviluppo delle tecniche della remunerazione condurrà ad un indebolimento della distinzione rigida delle due suddette forme di remunerazione, a causa della confusione notevole dei concetti sui quali era possibile operare quella distinzione. Dunque se è vero che la remunerazione "a tempo" diventerà la base del rapporto di lavoro, tuttavia alcune esigenze istituzionali, come quella di una valutazione "personale" della prestazione, non vengono meno: e il *merit rating*, può costituire un mezzo per soddisfare il prevedibile crescere di tali esigenze <sup>7</sup>.

### 3.2 *L'analisi e valutazione oggettiva delle mansioni*

Ma l'esigenza più forte è di ottenere dei parametri che permettano di remunerare il lavoro per la sua *qualità*, oggettivamente data; per la qualità cioè della *mansione o funzione*, indipendentemente dai soggetti che la ricoprono.

L'evoluzione dei procedimenti di lavoro, ha, negli ultimi tempi, provocato una profonda revisione dei criteri di determinazione del salario a tempo. Anche indipendentemente dalle tecniche dell'automatismo, anche in presenza di strutture di salario, nelle quali la remunerazione a rendimento (incentivi, premi etc.) mantiene in pieno il suo ruolo, si è acuita l'esigenza di revisionare i tradizionali criteri di determinazione del salario a tempo, particolarmente per quanto ha attinenza alla classificazione professionale e alle differenziazioni salariali fra le diverse categorie della mano d'opera. Si sono così introdotti i sistemi di analisi e valutazione oggettiva delle mansioni (*job analysis and evaluation*) tendenti a spostare le differenziazioni salariali, dal piano delle categorie astratte di qualificazione personale, sul piano dei concreti posti di lavoro ricoperti <sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> La trattazione delle tecniche della valutazione dei meriti è compresa in ogni moderno manuale americano di tecniche della retribuzione. Una esposizione sistematica assai buona si può trovarla nel classico manuale di Ch.W.Lytle sui "*Job Evaluation Methods*", nel cap. 12, dedicato appunto al "*Merit Rating*".

<sup>8</sup> I sistemi di valutazione oggettiva delle mansioni, ancora sconosciuti in Italia (malgrado una loro segreta applicazione in uno stabilimento siderurgico dell'Iri) e scarsamente applicati negli altri paesi europei, hanno trovato al contrario una vastissima applicazione negli Stati Uniti, dove si sono diffusi in tutte le industrie con elevato grado di meccanizzazione, e hanno guadagnato terreno in importanti settori del terziario, come

Ma, nel quadro di una riorganizzazione generale della struttura del salario, determinata da una modificazione della natura delle occupazioni di riferimento e da una diversa influenza del mercato del lavoro sulla determinazione dei livelli salariali, la *job evaluation* assume un significato molto più esteso di quello che ha come sistema di superamento delle difficoltà nella classificazione dei mestieri e delle mansioni e di razionalizzazione delle differenze di salario.

La *job evaluation*, grazie alle suddette trasformazioni (nella natura delle occupazioni e nella struttura del mercato del lavoro), è presumibile che dovrà ricoprire un ruolo del tutto particolare: si può infatti prevedere che la *job evaluation* non sarà più una semplice tecnica di sistemazione delle scale salariali all'interno di una azienda bensì che sulle sue applicazioni aziendali si trasferiranno, nelle nuove condizioni, tutte le "tensioni" del mercato del che prima si esercitavano nel tradizionale rapporto di negoziazione salariale tra i sindacati e l'azienda.

Certo, così come è concepita finora, anche negli Stati Uniti, la *job evaluation* è solo un metodo di razionalizzazione delle paghe aziendali: "L'iniziale obiettivo del tecnico industriale (*industrial engineer*) è di razionalizzare la struttura salariale, rimuovendo le iniquità salariali. Questo è realizzato attraverso la *job evaluation*. Il contenuto di ciascun lavoro è analizzato relativamente al contenuto di altri lavori allo scopo di stabilire livelli salariali relativi. Fattori come il grado di abilità, la misura del rischio e la fastidiosità del lavoro

---

grandi ditte commerciali, banche, trasporti e perfino pubblica amministrazione. Ciò ha dato luogo alla diffusione di una importante manualistica tecnico-aziendalistica, e a importanti pubblicazioni sindacali miranti a dotare i funzionari sindacali del pieno possesso delle tecniche di applicazione di detti sistemi. Fra i manuali più noti ed efficaci sembrano doversi considerare quelli del Lytle (già citato) e quelli di J.Otis e R.Lenkart (1954) e di E.Lanham (1955). Fra la letteratura di interesse sindacale in materia fa testo il manuale di W.Gomberg, "*Un manuale sindacale sulla valutazione delle mansioni*" (1947). Alla valutazione delle mansioni è dedicata una parte notevole del recente *Manuale* dell'Ufficio studi della Cisl (1956): "*Breve corso di tecnica della retribuzione*" (citato). Come strumento di revisione e di perfezionamento del salario a tempo, la valutazione oggettiva delle mansioni è stata infatti più volte sostenuta ufficialmente dalla Cisl (si veda il documento, già citato, sulle "*Relazioni umane e sociali nell'azienda*" (1956). Non risulta che la posizione di questo sindacato abbia avuto finora alcuna eco da parte delle organizzazioni sindacali padronali e da parte di altre organizzazioni sindacali. La Comunità europea del Carbone e dell'Acciaio (Ceca) ha promosso recentemente un'importante inchiesta sulla valutazione oggettiva delle mansioni, ma i risultati non sono ancora noti. E' da ritenere tuttavia che tale inchiesta rechi, piuttosto che nuovi elementi di conoscenza sul grado di diffusione di queste tecniche, un maggiore stimolo alla loro introduzione nelle industrie della Comunità.



dovrebbero riflettersi nei livelli di salario 'differenziali'. Istituyendo una qualche forma di valutazione del contenuto del lavoro, vengono fissati dei salari relativi che contengono una relazione logica alla natura del lavoro". Tuttavia "il tecnico dell'industria ha avvicinato il problema salariale con metodi ingegneristici ed ha formulato una soluzione attraverso il costante perfezionamento di questi metodi. Questi sforzi hanno avuto qualche successo, ma rimangono serie difficoltà. Queste difficoltà possono essere meglio comprese se si chiariscono gli inarticolati assunti economici che sono dietro i metodi della ingegneria industriale"<sup>9</sup>.

Ma il rapporto che lega la tecnica della retribuzione (aziendale) al mercato del lavoro non è occasionale. Già alcuni autorevoli economisti del lavoro, come il Reynolds, hanno lamentato lo scarso interesse portato a questo rapporto: "Gli economisti hanno la tendenza a considerare la determinazione dettagliata delle paghe e dei guadagni come minuzie, ed hanno lasciato la loro discussione prevalentemente ai tecnici dell'industria. Questo atteggiamento è ingiustificato: i procedimenti che i tecnici applicano oggettivamente pongono alcuni problemi teorici interessanti"<sup>10</sup>.

Senza arrivare a pretendere che gli economisti elaborino gli schemi di valutazione oggettiva delle mansioni, non si può non convenire sull'opportunità che apprezzino almeno il fatto che l'uso di determinate tecniche, se

da un lato è influenzato dalle caratteristiche del mercato del lavoro, dall'altro è anche un elemento importante per la comprensione della natura concreta dello stesso mercato del lavoro. In breve, si può dire che tali tecniche costituiscono una "qualificazione" essenziale del mercato del lavoro<sup>11</sup>.

L'introduzione di queste nuove tecniche della retribuzione hanno peraltro un effetto molto preciso sul "mercato del lavoro" e sulle sue

---

<sup>9</sup> Così riconosce William H. Knowles in un importante scritto (1952) sull' "*Economia della tecnica industriale*" che esamineremo meglio nel capitolo seguente. E' inutile dire che in Italia anche la sola conoscenza di queste tecniche, limitata agli obiettivi di una razionalizzazione tecnica delle differenze salariali entro l'azienda, costituirebbe già un notevole passo innanzi nell'evoluzione del sistema salariale.

<sup>10</sup> Cfr. L.G.Reynolds, nel suo saggio sulla "Economia del Lavoro", contenuto nel libro collettivo panoramico ( a cura di H.S.Ellis, 1949) sull'"economia contemporanea".

<sup>11</sup> Su questo punto è da segnalare un magistrale scritto di Jan Tinbergen (preparato per un recentissimo convegno di studio promosso dall'Alta Autorità della Ceca) sulle possibilità di conciliare ed adattare i metodi di valutazione delle mansioni a dei criteri di politica economica generale. (Tinbergen, 1958).

modalità di funzionamento, che appare non può non interessare l'economista del lavoro e lo studioso dell'evoluzione della società industriale. Tali tecniche hanno l'effetto di far diventare l'azienda di nuovo il fulcro della contrattazione collettiva e lo strumento mediante il quale si determinerà un nuovo ordine nell'impresa industriale e insieme nella società industriale.

Per una chiara e completa comprensione di questa tendenza è necessario tuttavia richiamare all'attenzione l'influsso delle nuove tecnologie sulla natura delle occupazioni industriali - in parte già illustrato - e sulla struttura del mercato del lavoro (come vedremo nel prossimo capitolo).

## **Capitolo ottavo**

### **Il declino della contrattazione di mercato**

La contrattazione collettiva ha portato già da tempo a non considerare più i salari come prezzi di mercato.

“In regime di contrattazione collettiva non sembra molto utile considerare i saggi salariali come prezzi di mercato. Sono prezzi amministrativi, cioè vengono tenuti costanti per periodi considerevoli, mentre le altre quantità economiche vengono aggiustate al salario dato. In certo senso possono venire chiamati anche prezzi fissati per legge, anche se la legge viene applicata da aziende private con un controllo pubblico relativamente modesto” (Reynolds, op.cit. p.305)

Il mercato tuttavia può, se non fissare i saggi di salario, influenzare la contrattazione collettiva in una estesa varietà di gradazioni. Da una influenza sensibile ad una influenza insignificante, vi è un amplissimo margine di intervento di altri molteplici fattori <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fra la letteratura vastissima che specialmente negli Stati Uniti è stata dedicata alla determinazione dei prezzi del lavoro, ricordiamo in ordine di data, come opere

## 1. Crisi della contrattazione collettiva sui salari

Per quanto le numerose indagini condotte sui modi e le condizioni moderne della determinazione dei salari, abbiano messo a nudo una realtà estremamente ricca di sfumature e certamente non esprimibile in una singola affermazione, non è forse molto azzardato affermare che, sulla linea dello sviluppo tecnologico, si constata anche una progressiva perdita di influenza del mercato del lavoro <sup>2</sup> nella determinazione dei salari; cioè quanto più gli impianti industriali si ingrandiscono e si perfezionano, le unità di produzione si concentrano, e i costi di lavoro si irrigidiscono, tanto più intervengono fattori diversi da quelli del rapporto offerta-domanda di lavoro - sia pure con tutte le sue imperfette manifestazioni - nel determinare i salari.

Questo fenomeno è il risultato dell'azione associata di un complesso di nuovi aspetti della società industriale moderna che sono stati largamente individuati e di cui è sufficiente richiamare solo quelli più significativi per la comprensione dell'assunto.

### *1.1 L'impatto sulla contrattazione collettiva della qualificazione del lavoro*

In primo luogo si è constatato, come conseguenza dei nuovi impianti industriali, una aumentata specificazione di qualificazioni e di professioni. Non solo infatti si determina la diminuzione sensibile

---

fondamentali che hanno fornito gli stimoli di base ai diversi ordini di ricerche, quelle di S.H.Slichter (1941), di Z.C.Dickinson (1941) di J.T.Dunlop (1944) e di A.M.Ross (1950). Ma per un esame completo delle implicazioni teoriche, sostenuto da indagini empiriche, non si può prescindere dai lavori del Reynolds sulla "*struttura dei mercati del lavoro*" (1951) e sull'"*evoluzione della struttura del salario*"(1956), quest'ultimo in collaborazione con Cynthia H.Taft.

<sup>2</sup> Nell'uso della parola "mercato del lavoro", ci siamo volutamente disimpegnati dal difendere e mantenere tale parola, qualsiasi siano i mutamenti che si constatano nel suo contenuto (come sembra voler fare la maggior parte degli economisti affezionati alle convenzionali locuzioni apprese sui banchi di scuola, che talora esercitano - se obsolete nella realtà delle cose - dei pericolosi ostacoli al superamento di paradigmi concettuali e scientifici. Insomma, non riterremmo di poter dire (come molti economisti sembrano voler dire) che anche Robinson Crusuè, nell'impiegare il lavoro del suo Venerdì, era condizionato da un peculiare "mercato" del lavoro (*monopsonistico o monopolistico?*) della sua isola disabitata.

di mano d'opera generica o scarsamente qualificata, ma anche, all'interno delle tradizionali qualificazioni, la tendenza ad una ripartizione più accentuata delle specializzazioni, soprattutto con la creazione di mestieri di tipo nuovo.

Almeno nella fase di espansione delle nuove tecnologie è prevedibile una costante scarsità di offerta di lavoro qualificato sul mercato (strutturato per compartimenti-stagno incomunicabili) quale che sia la sovrabbondanza di offerta di lavoro non qualificato. Se questo equilibrio è suscettibile di stimolare l'investimento intellettuale - provocando una pressione nel settore scolastico e formativo e nuove entrate nel mercato delle singole professioni ad un ritmo considerevolmente più accelerato che nel passato, non è da temere (date le nuove esigenze tecnico-produttive) che scoraggi "l'investimento di capitale", ritardando il processo di risparmio di lavoro, appunto a causa del bassissimo rapporto di succedaneità esistente tra i due fattori nelle moderne tecnologie.

Ora, da tutto ciò ne risulta un mercato del lavoro estremamente più vincolato alle singole categorie professionali; e ciò rappresenta una inversione della tendenza verso la squalificazione del lavoratore, verso l'intercambiabilità dei mestieri e verso la mobilità inter-industriale delle occupazioni, già riscontrate nel passato con la prima fase di sviluppo della meccanizzazione e le prime applicazioni della produzione di massa. Si consolida cioè la impermeabilità dei singoli "mercati" professionali, fenomeno naturale in presenza di quella che si è definita "professionalizzazione del lavoro". Il mercato del lavoro riduce così i suoi limiti, quindi la sua influenza.

Inoltre si è constatata una maggiore rigidità nella durata dell'impiego, come conseguenza della trasformazione dei costi complessivi del lavoro da variabili a fissi. Ciò significa che viene sottratta dal mercato una buona quantità di domanda e di offerta, "bloccata" dalla continuità temporale dei contratti.

### ***1.2 L'impatto sulla contrattazione collettiva della rigidità della domanda di lavoro***

Ma la domanda di lavoro non si trova dinnanzi un mercato più ristretto solo a causa della proliferazione delle specializzazioni oggettivamente date, o a causa del fatto che la "quantità" di offerta di lavoro qualificato è limitata dalla maggiore durata dei contratti.

Oltre a ciò essa si trova limitata a causa del fatto che è costituita da aziende che cominciano ad avere crescente bisogno di un lavoro di natura tale da non poterlo più trovare “all'esterno” dell'azienda, ma soltanto “all'interno”. L'organizzazione umana di una azienda sta per consistere infatti di persone che abbiano *non solo* una cognizione teorica dei metodi, dei procedimenti e dei sistemi (reperibili cioè sul mercato di ciascuna qualificazione), *ma anche* una comprensione di quel che sono tenute a fare e del perchè, comprensione non altrimenti raggiungibile che sul luogo del lavoro, in relazione all'azienda o al peculiare procedimento cui sono interessate.

Si è già accennato all'aumento delle funzioni di responsabilità presso tutti i gradi dell'organizzazione aziendale, all'aumento del numero dei “capi”, alla diffusione dei centri decisionali e delle autonomie tecnico-operative in relazione alla introduzione dei nuovi impianti. Ebbene, questi fattori sono anche quelli che danno un contenuto nuovo alla “qualificazione” del lavoro, mettendo sempre più in luce l'importanza di quello che è stato definito il grado di “integrazione” del personale nell'azienda e nel processo di programmazione produttiva <sup>3</sup>; e sono fattori che attribuiscono un sempre maggiore rilievo a quelli che si potrebbero opportunamente chiamare valori professionali “infra-aziendali”.

Il costo che ciascuna azienda deve sopportare per formare questo tipo di “offerta di lavoro” (i valori professionali infra-aziendali), è un elemento che riduce, se non elimina, la propensione dell'azienda a rivolgersi al “mercato” per orientare la sua politica in materia di mobilità e di prezzo del lavoro.

## **2. L'obsolescenza del vecchio sindacato rispetto allo sviluppo dei fattori “infra-aziendali”**

I sindacati operai, purtroppo, tendono ad ignorare il ruolo di tali “fattori professionali infra-aziendali”. La loro abitudine a controllare l'offerta di lavoro dall'esterno della azienda, unitariamente e ugualmente per tutti i lavoratori, li rende anzi ostili a considerare la presenza di tali fattori. I sindacati operai vogliono rappresentare i lavoratori in quanto prestatori e venditori di determinate doti e qualità,

---

<sup>3</sup> Si veda in proposito lo studio, già cit., di Peter Drucker: “Integrazione della gente e pianificazione”.

individuabili e definibili indipendentemente dall'azienda. Tuttavia poiché la esistenza di tali fattori, aumentano la possibilità contrattuale del singolo lavoratore, questi è portato a valorizzarli anche indipendentemente dal proprio sindacato, dando luogo ad un sistema di comunicazione e di relazione diretto con il datore di lavoro, sistema che il sindacato ritiene illegittimo e sleale.

Il lavoratore, tuttavia, nel contrattare da solo (e per contrattazione qui non è necessariamente da intendersi una formale trattativa che sbocchi in un impegno scritto, ma qualsiasi rapporto informale di forza che sbocchi in una situazione di fatto), si pone in una posizione alquanto debole: è come il professionista che vende le sue prestazioni senza appoggiarsi non già alla contrattazione, ma al patrocinio della sua associazione professionale.

Ove i sindacati operai si accorgano dell'errore di non voler considerare i fattori professionali infra-aziendali, essi possono trovarsi presenti in qualche modo, alla determinazione dei redditi effettivi dei lavoratori: anche se non fisseranno direttamente i salari, essi possono partecipare alla elaborazione dei criteri e alla fissazione dei sistemi di valutazione degli impieghi e dei posti di lavoro, alla elaborazione dei metodi di promozioni interne, alla individuazione dei criteri con i quali porre in relazione l'attività formativa aziendale con le possibilità di carriera; essi insomma possono partecipare alla introduzione e alla fissazione di tutte quelle moderne tecniche di direzione del personale, che nel complesso delle aziende modernamente attrezzate vanno sempre più costituendo il modo con cui ci si orienta per fissare il prezzo di domanda del lavoro in relazione alla sua produttività.

Allo stato attuale non sembra che - neppure negli Usa - vi sia da parte dei sindacati operai una chiara consapevolezza della necessità di riconoscere il "lealismo aziendale" dei lavoratori come espressione della loro esigenza di valorizzare quelli che sono stati detti "fattori professionali infra-aziendali". Allo stato pratico, vi è solo una tendenza dei sindacati operai (e questa è esplicita negli Usa) a investire contrattualmente nuovi campi del Management, ma senza chiara coscienza<sup>4</sup>.

Ciò non significa che nel campo puramente psicologico, i sindacati operai siano venuti incontro in modo adeguato alle nuove esigenze professionali dei loro aderenti. Ed è a questo difetto che si attribuisce

---

<sup>4</sup> Si veda il libro già cit. di Neil W. Chamberlain su "*La sfida sindacale al controllo manageriale*" (1948).

il fatto se tutti i recenti studi sul “dualismo di lealtà” (aziendale e sindacale) egli Usa mostrano la continuata valorizzazione degli atteggiamenti e delle politiche del Management sulle forze di lavoro, anche nelle situazioni più fortemente “sindacalizzate”<sup>5</sup>.

### 3. Mutamenti nelle motivazioni dei lavoratori

D'altra parte il comportamento di quella che, secondo gli schemi tradizionali, è chiamata “domanda” è confermato anche dal comportamento dell' “offerta” di lavoro.

Per le medesime ragioni, anche la mano d'opera vede ridotta se non eliminata la propria propensione a rivolgersi al mercato per orientare il suo comportamento in materia di mobilità e di saggi salariali. Infatti la quota di “qualificazioni” offerte che attiene a quelli che abbiamo chiamato “valori professionali infra-aziendali” non è, diciamo, *commerciabile* sul mercato del lavoro se non in misura minima. Appunto perchè “infra-aziendali” questi valori perdurano finchè dura il rapporto di lavoro con l'azienda e ad esso sono condizionati.

Il processo, nelle sue determinazioni teoriche, non è nuovo: esso è già conosciuto per quanto riguarda il lavoro manageriale. Nessuno ha mai creduto dispiegare finora la determinazione del prezzo del lavoro degli alti dirigenti industriali con ragioni di mercato, piuttosto che con ragioni molto “soggettive”: fiducia, amicizia, rapporti personali, conoscenza intima delle responsabilità intrinseche al posto, etc. Non v'è nessuna ragione, perciò, di non prevedere che con la diffusione del tipo di lavoro dirigenziale in tutti i livelli dell'organizzazione produttiva, non si diffonda anche, con gli aggiustamenti del caso, il tipo di “rapporto” di lavoro dirigenziale.

Con tutto ciò non si esclude che l'esperienza di lavoro assimilata in una azienda non sia utilizzabile - insieme alle conoscenze teoriche dei metodi e dei sistemi - anche in altre aziende: tuttavia, nell'epoca dell'automatismo, è possibile attendersi che ciò sia ottenibile in misura

---

<sup>5</sup> Si veda L.M.Douty un articolo su “Status dei lavoratori e contrattazione collettiva”, sulla rivista del Dipartimento del Lavoro, *Monthly Labor Review*, giugno 1956, p.653. Si veda anche il libro di Th.V.Purcell, “*Il lavoratore parla di come vede l'azienda e il sindacato*”, pubblicato nel 1954 dalla “Cambridge University Press”; e il simposio sul tema “*Duplice fedeltà all'Azienda e al Sindacato*”, nella rivista *Personnel Psychology* del marzo 1954; e infine lo scritto di L.R.Dean su “*attività sindacale e duplice lealismo*”, in *Industrial e Labor Relations Review* del luglio 1954.

molto più scarsa che nel passato, data la natura del lavoro richiesto e la struttura dell'organizzazione umana dell'azienda.

La esistenza dei “fattori professionali infra-aziendali” in sempre maggiore abbondanza e diffusione è confermata dalle inchieste sul comportamento dei lavoratori in materia di mobilità <sup>6</sup>.

Anche indipendentemente dall'applicazione delle tecnologie dell'automatismo, è stato constatato negli ambienti industriali progrediti e in riferimento ad unità produttive nelle quali l'applicazione del fattore lavoro è portata ad un livello qualificato, che è sempre più scarsa l'attenzione dei lavoratori alle possibilità di miglioramento del proprio impiego che si offrono al di fuori della propria azienda; ciò riduce in altri termini, quella che si potrebbe chiamare la loro “presenza sul mercato del lavoro”<sup>7</sup>.

Noi conosciamo qualcosa che assomiglia a questi fattori psicosociologici di rigidità del mercato del lavoro, nella resistenza a mutare posizione professionale nel senso della “indipendenza” oppure della “dipendenza” nel lavoro. E' importante (soprattutto nei paesi a scarso livello di industrializzazione) il fenomeno di soggetti che rinunciano a redditi più elevati (artigiani che non entrano nell'industria, coltivatori che non si inurbano, piccoli e piccolissimi commercianti che non si impiegano) pur di “non perdere la libertà”, rappresentata per costoro dalla “indipendenza” nel lavoro, dalla non-soggezione agli obblighi di un rapporto di lavoro e dal controllo di un “padrone”. E altrettanto importante il fenomeno, opposto ma concomitante, di soggetti che

---

<sup>6</sup> Si veda L.M.Douty un articolo su “Status dei lavoratori e contrattazione collettiva”, sulla rivista del Dipartimento del Lavoro, Monthly Labor Review, giugno 1956, p.653. Si veda anche il libro di Th.V.Purcell, “Il lavoratore parla di come vede l'azienda e il sindacato”, pubblicato nel 1954 dalla “Cambridge University Press”; e il simposio sul tema “Duplice fedeltà all'Azienda e al Sindacato”, nella rivista Personnel Psychology del marzo 1954; e infine lo scritto di L.R.Dean su “attività sindacale e duplice lealismo”, in Industrial e Labor Relations Review del luglio 1954.

<sup>7</sup> I lavori di indagine sui fattori che presiedono alla mobilità inter-aziendale, dalla parte dei lavoratori, sono ormai un certo numero negli Usa, e più scarsi in Europa. Il lavoro americano più analitico e di carattere più generale (infatti abbondano soprattutto gli studi specializzati di settore industriale e di area geografica e gli scritti puramente descrittivi) è quello risultante dalle inchieste di L.G.Reynolds e J.Shister, raccolte in un volumetto dal titolo: “Orizzonti occupazionali; uno studio sulla soddisfazione nel lavoro e la mobilità del lavoro” (1949), e riportate nei loro aspetti più salienti nell'opera successiva del Reynolds sulla “struttura dei mercati del lavoro” (già cit.). In quest'ultima opera il Reynolds tenta una revisione della teoria del mercato del lavoro (vedi cap.IX) e di individuare i nuovi obbiettivi di una politica del mercato del lavoro (cap. X) mediante lo strumento della nuova teoria.



rinunciano a redditi più elevati (mettendosi nel commercio, aprendo piccole officine, e tentando gli affari) pur di “non perdere la sicurezza” rappresentata dalla “dipendenza” nel lavoro, cioè dalla soggezione ad un rapporto di lavoro, che per quanto svantaggioso e pesante, ha il pregio di sgravarli di responsabilità in ordine all'esito economico della loro prestazione e ai rischi dell'impresa.

In questi casi le forze di lavoro dipendente e quelle di lavoro indipendente si pongono nel “mercato” come forze “impermeabili”, e che non si influenzano a vicenda.

#### **4. Dalla contrattazione salariale alla contrattazione di *status***

Ora, quel tipo di vincolo alla “posizione professionale” - a svantaggio del calcolo economico - sembra specificarsi ulteriormente all'interno stesso della categoria dei “dipendenti”, quando cresce di importanza questa categoria nella società industriale moderna.

La maggioranza dei lavoratori sono soddisfatti, in certo senso, della loro occupazione e non si comportano come componenti di un “mercato”: sentono la loro partecipazione alla organizzazione aziendale come qualcosa che faccia parte delle loro qualità professionali e i problemi di mutamento essi tendono a risolverli “all'interno” di queste loro qualità professionali, quindi in larga misura entro la logica della appartenenza all'azienda.

Nelle indagini svolte si è constatato che solo porzioni fortemente minoritarie della popolazione industriale interessata possono definirsi come componenti il “mercato”; e tali porzioni sono prevalentemente i disoccupati, i giovani, i “nuovi arrivati” e alcuni nuclei di insoddisfatti. Persone cioè che non hanno trovato la loro consistenza professionale <sup>8</sup>.

Evidentemente questo è reso possibile dalla natura della prestazione che qualifica, in certo modo, l'apporto individuale anche in relazione all'organizzazione dell'impresa. Ed è reso possibile dal raggiungimento di un certo standard economico. Da un certo livello in su, l'ammontare di salario non è più la componente determinante della soddisfazione nel lavoro, ma emergono invece altri quattro o cinque

---

<sup>8</sup> Si vedano in proposito ugualmente le ricerche del Reynolds nel New England (cap.4 del citato libro sulla “*Struttura dei mercati del lavoro*”, intitolato: “Determinanti del movimento interaziendale: atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori”).

fattori che influenzano ancora di più il comportamento del lavoratore: la natura del lavoro, il grado di autonomia nel lavoro, il grado di partecipazione alle decisioni (*decision-making*), un trattamento “giusto” *internamente all'azienda* fra tutti i membri. La soddisfazione del lavoratore non è più necessariamente fondata su confronti con altre aziende. Nè questo suo comportamento, considerando le modificazioni connesse allo sviluppo tecnologico, sembra doversi definire economicamente irrazionale.

Osserva argutamente il Reynolds:

“Il fatto che i lavoratori non saltino costantemente da un posto all'altro nella ricerca dei salari massimi, non prova nulla contro la loro razionalità, benché possa provare qualcosa contro la razionalità degli economisti che si attendono invece da parte dei lavoratori un siffatto comportamento” [Reynolds, op.cit.p.328].

Insomma, l'esigenza di “carriera” o di mobilità professionale e sociale piuttosto che dal reddito negoziato sarà sempre più rappresentata dalla “posizione” nel lavoro, dallo *status*.

Così, reddito e sicurezza tendono ad essere funzione della anzianità di servizio; ma oltre a ciò è stato constatato che a legare il lavoratore all'azienda vi sono le relazioni che egli ha stabilito *all'interno* dell'azienda, con compagni e colleghi, con i capi, e l'aspettativa che da una prestazione continuata e fedele egli ricavi maggiore qualificazione professionale e maggiori soddisfazioni che non da una mobilità più accentuata, e più dispersiva anche se immediatamente più remunerativa.

Il processo - anche in questo caso - conferma quella che si è detta “professionalizzazione del lavoro” (capitolo sesto). L'occupazione in ciascuna delle categorie “professioniste” - nelle relazioni economiche e sociali attuali - è scarsamente influenzata a breve andare dalle vicende che intercorrono in seno ad un'altra categoria e in altri gruppi di forze di lavoro. La immobilità inter-professionale delle forze sarà ulteriormente rafforzata dalla immobilità infra-aziendale, che è prevedibile debba assumere sempre più il ruolo che finora ha avuto la immobilità territoriale del lavoro.

## **Capitolo nono**

### **L'emergere della contrattazione di status**

Se il mercato (rapporto domanda-offerta) - come si è visto nel capitolo che precede - dà segni di perdere progressivamente (ove non l'abbia persa del tutto) la sua influenza nella determinazione del prezzo del lavoro, quali forme di determinazione dei redditi di lavoro sono prevedibili in sostituzione del mercato tradizionale? E quale criterio governa il sistema di distribuzione dei redditi dell'impresa e quindi l'ordine stesso della società industriale che si sviluppa sotto i nostri occhi?

L'ultimo quesito, tuttavia, formulato nel modo indicato, può creare qualche malinteso che è opportuno chiarire.

#### **1. Dal rapporto contrattuale-mercantile al rapporto funzionale-professionale**

L'economia politica ha sempre mirato a formulare le leggi della distribuzione del reddito nelle comunità, non sempre distinguendo il comportamento economico degli individui - imprenditore e lavoratore - da quello delle categorie logiche della economia politica moderna, comunemente detti "fattori" della produzione: terra, capitale, lavoro, organizzazione, stato. Ne è derivata purtroppo una non sempre controllata trasposizione di leggi formulabili nella "teoria

dell'impresa" (determinazione dei salari, degli interessi e dei profitti) nell'ambito della "teoria del reddito (o benessere) nazionale (determinazione aggregata della quota del lavoro e del capitale).

Ora, i due aspetti della distribuzione sono certamente interdipendenti e reciproci: tuttavia all'uno non dovrebbero applicarsi gli stessi ragionamenti che si applicano all'altro, in modo troppo semplicistico. Inoltre, se già la complessa trattazione, in pura linea teorica, del comportamento dell'imprenditore e dei lavoratori, data la moltitudine di "imperfezioni" del ragionamento astratto che si incontrano nella realtà (tali da far dubitare della validità del ragionamento astratto in sé), ancora più "intrattabile" è la materia delle indagini macro-economiche sulla distribuzione del reddito nazionale, con gli strumenti concettuali della teoria dell'impresa (per es. la teoria della produttività marginale).

Il quesito che ci si è posti prima ("quale criterio regge il sistema di distribuzione dei redditi delle imprese?") riguarda dunque soprattutto la distribuzione del reddito *dell'impresa*. I "fattori" della produzione si muovono nell'ambito della impresa produttiva secondo schemi molto più semplici (ed anche più aderenti all'idea astratta di "comportamento") di come si muovono nell'intera collettività.

L'esame finora condotto, tuttavia, ha disegnato un complesso di influenze determinanti una maggiore "rigidità" della domanda e dell'offerta di lavoro, nel solo quadro della teoria dell'impresa. Il modo in cui le tecniche della retribuzione, a livello aziendale, in quanto espressione di questa più accentuata rigidità, influenzano la distribuzione dell'intero reddito nazionale, è una questione di larghissime proporzioni che qui non può essere esaminata, ma solo accennata.

C'è tuttavia una osservazione necessaria con la quale concludere questa precisazione: che se la distribuzione del reddito di impresa è sempre *reale* e prescinde da fattori monetari (per cui lo studio del comportamento economico-contrattuale dei soggetti in cui si ripartisce esaurisce lo studio della sua distribuzione) sulla distribuzione del reddito nazionale influiscono molteplici fattori *diversi* da quelli contrattuali, anche se a questi collegati o da questi condizionati. (Tali influenze sono quelle, in sostanza, che si esprimono nella distinzione, largamente in uso, di un salario "contrattuale" o "sindacale" e di un salario "effettivo" o "reale").

Ritornando ai nostri quesiti di partenza, si può dire che la sfida che lo sviluppo delle nuove tecnologie pone alla capacità interpretativa del sociologo e dello storico è notevole (e appassionante).

Le conseguenze ultime delle nuove tecnologie sul sistema delle relazioni industriali sono le stesse conseguenze che si possono in ultima analisi osservare sul sistema della società industriale moderna in generale e sui suoi aspetti più significativi.

Ora, già da tempo è stata richiamata l'attenzione da parte di storici, economisti e sociologi sulle modificazioni strutturali e qualitative nei rapporti sociali fondamentali della società detta "capitalistica".

Per esempio, si è preso in considerazione il nuovo ruolo delle grandi istituzioni giuridico-economiche del capitalismo, massimamente la società per azioni, la *corporation*, nelle sue manifestazioni più significative e importanti nei riguardi del superamento della economia di mercato.

## 2. Le teorie sul managerialismo

La scoperta delle funzioni nuove di un *Management* non proprietario nella grande impresa della società industriale e del superamento sia della logica del "profitto" che di quella del "mercato" su cui esso si determinava, in contrapposto al reddito da lavoro, al salario, ha certo una lunga storia.

Perfino Marx aveva illustrato e approfondito con una certa dovizia di analisi la separazione delle due funzioni del capitalista: quella del "capitalista monetario" (*Geldkapitalist*), che fornisce il capitale e quella del "capitalista operante" (*fungierende Kapitalist*) che lo utilizza nel processo di produzione (nel famoso capitolo 23 del libro terzo del *Capitale* dedicato appunto alla relazione fra "interesse" e "guadagno dell'imprenditore": *Zins und Unternehmergewinn*).

"Colui che impiega il capitale, anche quando lavora con il suo proprio capitale, si scinde in due personalità - il semplice proprietario di capitale e l'utilizzatore di capitale...". E sottolineava come questa "semplice ripartizione quantitativa diventa qualitativa; essa ha luogo indipendentemente dalla circostanza casuale che l'industriale sia o non sia il proprietario del suo capitale. Non si tratta solo di quote di profitto distribuite a diverse persone, ma di due diverse categorie di profitto, che stanno in diverso rapporto con il capitale, quindi con le diverse 'funzioni' (*verschiednen Bestimmtheiten*) del capitale". [Marx, *Il Capitale*, vo.III, cap 23]

Ed è su questa funzione (del capitale preso a prestito) che il capitalista operante fonda il suo diritto al guadagno di imprenditore. E aggiunge:

“essere rappresentante del capitale operante non è una *sinecure* (*Sinekure*), come essere rappresentante del capitale produttivo di interesse. Sulla base della produzione capitalistica il capitalista dirige (*dirigiert*) il processo di produzione come quello di circolazione. Lo sfruttamento del lavoro produttivo costa sforzo (*Anstrengung*), sia che se ne incarichi lui stesso, sia che ne lasci l'incombenza ad altri. A differenza dell'interesse, il suo guadagno di imprenditore si presenta come indipendente dalla proprietà del capitale, piuttosto come risultato delle sue funzioni come non-proprietario (*nichteigentümer*), come *lavoratore* (*Arbeiter*).<sup>1</sup>

Nel capitolo 27 (sempre del terzo libro del *Capitale*), descrivendo la funzione del credito nella produzione capitalistica, Marx sviluppa le implicazioni di questa separazione di funzioni fra capitalista monetario e capitalista operante e delle rispettive remunerazioni, connesse alla formazione delle società per azioni:

il capitale acquista qui direttamente la forma di capitale sociale (*Gesellschaftskapital*) in contrapposizione al capitale privato (*Privatkapital*); [e

---

<sup>1</sup> Il corsivo è di Marx. E nell'approfondimento del “guadagno di imprenditore” Marx insiste:

separato dal capitale, il processo di produzione è processo lavorativo (*Arbeitsprozess*) in generale. Il capitalista industriale, in quanto distinto dal proprietario del capitale, non appare perciò come capitale operante, bensì come funzionario (*Funktionär*) prescindendo anche dal capitale, come semplice portatore (*Traeger*) del processo lavorativo in generale, come lavoratore, e precisamente come lavoratore salariato.....Le funzioni particolari che il capitalista in quanto tale deve compiere, e che gli competono direttamente, a differenza del, e in contrasto con il lavoratore, sono esposte come semplici funzioni di lavoro. Egli crea plusvalore non perchè lavora come capitalista, bensì perchè, prescindendo dalla sua qualità di capitalista, anche lui lavora. Questa parte del plusvalore dunque non è più plusvalore, bensì il suo contrario, l'equivalente del lavoro compiuto.”

E ciò conduce il Marx ad affermare che non sono i capitalisti industriali, bensì i “managers industriali” a costituire l'anima del nostro sistema industriale; e che la produzione capitalistica stessa ha fatto sì che il lavoro di direzione, completamente distinto dalla proprietà di capitale, “*vada per la sua strada*”.L'espressione di Marx si fa in proposito anche spiritosa: “*Un direttore d'orchestra non ha affatto bisogno di essere proprietario degli strumenti dell'orchestra, come pure non appartiene alla sua funzione di direttore di occuparsi in qualche modo del salario degli altri musicisti*”.

le sue imprese] “si presentano come imprese sociali contrapposte alle imprese private”. E sentenzia Marx: “è la soppressione del capitale come proprietà privata nell'ambito del modo di produzione capitalistico”. Ciò comporta la trasformazione (*Verwandlung*) del capitalista realmente operante in semplice dirigente (*Dirigent*), amministratore di capitale altrui, e la trasformazione dei proprietari di capitale in puri e semplici proprietari, puri e semplici capitalisti monetari...<sup>24</sup>.

E da tutto ciò lo stesso Marx ne aveva dedotto la impressione di una autentica trasformazione del modo di produzione capitalista, anzi la sua “soppressione” (*Aufhebung*):

“Questo significa la soppressione del modo di produzione capitalistico, all'interno (*innerhalb*) dello stesso modo di produzione capitalistico, e pertanto una contrapposizione che si annulla da se stessa, che *prima facie* si presenta come semplice punto di transizione verso una nuova forma di produzione”<sup>3</sup>.

Marx scriveva queste cose negli anni '60 del XIX secolo (malgrado che Engels pubblicò - come è noto - il libro terzo del Capitale solo nel 1884). E dalla sua analisi, fin da allora, era stata prevista e puntualizzata in modo del tutto soddisfacente e preciso la trasformazione del modo di produzione capitalistico (anche se Engels,

---

<sup>2</sup> L'analisi marxiana così continua:

Nella società per azioni la funzione è separata dalla proprietà del capitale e per conseguenza anche il lavoro è completamente separato dalla proprietà dei mezzi di produzione e dal plusvalore. E questo risultato del più avanzato sviluppo della produzione capitalistica è un 'punto obbligato di passaggio' (*notwendiger Durchgangspunkt*) per la ritrasformazione (*Rueckverwandlung*) del capitale in proprietà dei produttori, non come proprietà privata dei singoli produttori, ma come loro proprietà in quanto produttori associati, come proprietà sociale diretta. E, per altro verso, come punto obbligato di passaggio per la trasformazione di tutte le funzioni che nel processo di riproduzione sono ancora connesse con la proprietà del capitale, in semplici funzioni di produttori associati, in funzioni sociali.

E' indubbio che Marx prefigurò qui - al punto conclusivo della sua esperienza critica - la società per azioni come il primo passo (necessario) verso la socializzazione della produzione.

<sup>3</sup> Ed aggiungeva Marx che questa contraddizione in alcuni casi viene a galla in tutta evidenza come tale.

In alcune sfere si pone come Monopolio e richiede quindi l'intervento dello Stato. Essa riproduce una nuova Aristocrazia finanziaria, una nuova specie di parassiti nelle sembianze di progettisti (*Projectmachern*), di maneggioni (*Gruendern*) e Dirigenti solo di nome (*bloss nominellen Direktoren*); tutto un sistema di frodi (*Schwindels*) e truffe (*Betrugs*), con riferimento a istituzioni (*Grundungen*), emissione di azioni (*Aktienausgabe*) e commercio di azioni. E' una produzione privata senza il controllo della proprietà privata.

commentando tutto ciò ricordava al lettore degli anni '80 che “ *da quando Marx scrisse quanto sopra è noto che si sono sviluppate nuove forme di organizzazione industriale che rappresentano le società per azioni alla seconda e alla terza potenza*”; che cosa potremmo allora dire noi, oggi?).

Alla luce delle analisi così “anticipate” di Marx, si riducono fortemente di significato le numerose analisi “successive” sul divorzio fra proprietà e controllo. Questa tematica - senza molta consapevolezza delle stesse anticipazioni marxiane - è stata ripresa numerose volte, e per scopi diversi da numerosi autori. La nascita della classe dei *managers* è stata individuata, teorizzata, discussa, sull'onda del sociologismo e dell'istituzionalismo, da numerosi classici (Sombart, Hilferding, Veblen, solo per fare qualche nome)<sup>4</sup>.

Su queste analisi, nacquero sia delle nuove sintesi programmatiche sulla “nuova economia” (per esempio l'opera di Walter Rathenau<sup>5</sup> in Germania), sia delle attente valutazioni - dopo la grande crisi e durante il New Deal americano - del ruolo che la grande impresa rappresentava nello sviluppo dell'economia industriale moderna (per esempio la celebrata opera di Berle e Means che quantificando l'ampiezza che aveva raggiunto nella struttura delle imprese americane il divorzio fra proprietà e controllo, né sottolineò anche la tendenza ad accompagnarsi ad una grande concentrazione di potere economico e i

---

<sup>4</sup> Innanzitutto Sombart nel suo lucido studio sul capitalismo “moderno” (*Der Moderne Kapitalismus*, 1902), poi Hilferding che integrò ed aggiornò l'opera di Marx sul capitalismo finanziario (*Das Finanzkapital*, 1910). E fra gli istituzionalisti americani, Veblen che nel 1904 (*Theory of Business Enterprise*), si era occupato di definire le differenze, nei comportamenti e negli effetti economici, fra i managers-proprietari e i managers non-proprietari, e poi dedicò l'ultima sua opera significativa (*Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times: the Case of America*, 1923) all'analisi di come la scomparsa dell'imprenditore proprietario stava trasformando il volto del capitalismo americano (ed anche buona parte dei presupposti della teoria economica del capitalismo).

<sup>5</sup> L'ingegnere Walter Rathenau può essere considerato un “classico” del managerialismo (come anche della pianificazione economica). Con le sue opere del 1918-19 sulla “nuova economia” (*Die neue Wirtschaft*, 1918), e sulla “nuova società” (*Die neue Gesellschaft*, Berlin 1919), quest'ultima subito tradotta (1921) in inglese, e sul “nuovo stato” (*Die neue Staat*, Berlin 1919), egli preconizzò una sorta di “autogoverno industriale”, con partecipazione del pubblico azionista, ma anche degli operai e dello Stato, che risponde ampiamente alle visioni “corporative” dell'epoca, che furono tutt'altro che retaggio esclusivo dei successivi regimi fascisti europei.



pericoli connessi per una alterazione dei fattori di efficienza economica)<sup>6</sup>.

Ciò contribuì all'introduzione di analisi più "evoluzionistiche" ed "istituzionali" nella teoria economica. In altri termini alla presa in considerazione degli effetti prodotti dal declino del rapporto proprietà-imprenditorialità sulla operatività del "mercato, e delle pratiche oligopolistiche e monopolistiche delle grandi imprese che ne conseguivano, producevano sulla validità teorica stessa delle assunzioni concorrenziali (su questo ritorneremo nel prossimo paragrafo).

Non mancarono le indagini della cosiddetta "sociologia industriale", sul ruolo e le funzioni dei nuovi "managers" non proprietari. Le teorie sul "managerialismo" hanno trovato anche una loro più popolare versione ed espressione nel noto lavoro di Burnham su una "rivoluzione manageriale", che rifletteva tuttavia una diffusa convinzione di un fatale progresso verso la burocratizzazione delle attività economiche e il declino del ruolo della proprietà e perfino della "imprenditorialità" capitalista, di cui lo stesso Schumpeter si fece portatore negli anni precedenti la ultima guerra.

Più recentemente, tuttavia, il pessimismo di questo tipo, è stato fortemente rivisitato e corretto. In primo luogo dal Galbraith che nell'analisi del capitalismo americano, pur non contestando la perdita del controllo "proprietario" degli azionisti (già prefigurato dal Marx, come si è visto) sull'effettivo *management* delle imprese, lo vede in gran parte ricostituito sotto forma di poteri "controbilanciati" (*countervailing*) delle altre forze sociali (associazionismo dei consumatori, dei lavoratori, degli utenti, dello stesso Stato)<sup>7</sup>.

Non essendo più il profitto l'obiettivo principale delle grandi imprese, ma alimentandosi esse solo di "potere" tecnocratico e di controllo dei mercati, il mercato non è più un "razionalizzatore" dei comportamenti, e non garantisce più l'automatico aggiustamento al livello di maggiore efficienza degli squilibri possibili. Al potere burocratico o tecnocratico della classe manageriale oggi si "contrappone" ormai solo il potere contrattuale dei gruppi organizzati e dei sindacati il cui negoziato non avviene più nel "mercato" come

---

<sup>6</sup> Per i lavori di Berle e Means prima della guerra e subito dopo la guerra si vedano i riferimenti bibliografici in fondo al volume.

<sup>7</sup> Per questo aspetto il libro significativo del Galbraith è quello sul "*Capitalismo americano e il concetto di "countervailing power"*" (1952).

luogo di incontro delle domande e delle offerte, bensì avviene nelle istituzioni della contrattazione e della pianificazione sociale.

E insieme al Galbraith, numerosi studiosi di organizzazione, tra cui il Drucker<sup>8</sup>, hanno dato nascita ad un movimento di idee e di studi "manageriali"; che vengono, appunto, chiamati "managerialisti", in quanto sostenitori dell'emergenza di una autonoma classe di burocrati e tecnocrati, non proprietari, e imprenditori *sui generis*, avente regole di comportamento sue proprie, da attingere al di fuori delle analisi del mercato e della teoria della distribuzione per fattori, ereditata dalla analisi economica tradizionale (tra cui anche quella marxista).

Tutto ciò non è passato senza contestazioni da parte di economisti neo-classici, non istituzionalisti, e anche da parte di economisti marxisti. E ancor più si ha l'impressione che sarà oggetto di dibattito negli anni venturi, giacché il ruolo e la configurazione della grande impresa, così come studiata dai managerialisti, sembrano destinati a svilupparsi, e non ha regredire.

Ma fin d'ora colloca le trasformazioni in corso nella società industriale, e forse post-industriale, contemporanea, nel lungo corso evolutivo di fenomeni che erano stati da lungo tempo prefigurati (Marx), analizzati (Veblen, Berle & Means), proiettati (Schumpeter), etc. Per cui tali trasformazioni mal si prestano - se non nelle tassonomie e partizioni scolastiche invero troppo schematiche - ad essere utilizzate per "periodizzare" precisi e radicali "cambiamenti", certo non più di quanto faccia contrassegnare di "rivoluzioni industriali", da parte di taluni storici (e con disappunto di altrettanti numerosi storici), la storia economica degli ultimi tre secoli (come si è visto nel capitolo 1).

### **3. Le teorie sulla concorrenza "monopolistica"**

Per altro verso - come si è già accennato - si è data anche una nuova interpretazione del potere di mercato monopolistico, disinnestando l'analisi del monopolio dalla logica dell'analisi di mercato e valutandone le sue influenze istituzionali piuttosto che economiche.

---

<sup>8</sup> Peter Drucker specialmente in "Pratiche del management" (1954), "La nuova società" (1950) e in un saggio su *Harvard Business Review* "Integrazione sociale e Pianificazione" (nov.-dic. 1955)

Ciò è il caso - per esempio - della concezione, già ricordata, del Galbraith, che nell'analisi del "capitalismo americano" (da lui messa a fuoco (già citata), ne vede il risultato non di un "libero mercato" (sul quale il luogo comune lo vuole fondato) ma su una sorta di "poteri contrapposti" ("controbilanciati": *countervailing powers*) . E queste più recenti analisi, partono da quelle più tecniche già sviluppate negli anni trenta sul mercato oligopolistico da E.H.Chamberlin<sup>9</sup> e dalla Joan Robinson<sup>10</sup>, che possono essere considerate un connubio, spesso "bastardo", fra la teoria economica astratta e la sociologia e psicologia del management scaturita dalle predette analisi.

Ora, tutte queste analisi, e gli approcci che le sollecitano o che ne sono il risultato, quelle dette "managerialiste" e quelle della "concorrenza oligopolista" sembrano far sbiadire anche l'immagine di un "mercato del lavoro" e di una contrattazione salariale fondati sull'interesse contrapposto di imprenditori e lavoratori in lotta reciproca per strapparsi vicendevolmente margini di profitto o di salario.

Semmai, dette analisi lasciano intravedere spiragli verso l'idea piuttosto di collusione, a livello di grandi imprese, ed anche di alcuni settori di specifiche produzioni, fra management e sindacati, per appropriarsi - nelle rigidità monopolistiche e oligopolistiche del sistema industriale - margini di benefici comuni a spese dei consumatori, dello Stato, della collettività.

#### **4. Verso una società di status?**

Si è inoltre anche guardato all'accresciuta funzione dei poteri pubblici nella vita economica (specialmente in relazione alla formazione del capitale sociale), non più nel quadro tradizionale del rapporto tra pubblico e privato in relazione alla proprietà, quanto nel nuovo quadro del rapporto fra funzione pubblica (o collettiva) e funzione privata (o individuale e particolare).

Ma soprattutto gli studi sulla composizione quanti-qualitativa delle forze di lavoro nella società industriale hanno offerto la possibilità di nuove sintesi teoriche, ricche di prospettive stimolanti sul futuro delle relazioni industriali. Si è stati indotti infatti, sulla base della constatata

---

<sup>9</sup> E.H.Chamberlin, "La teoria della concorrenza monopolistica" (1933).

<sup>10</sup> Joan Robinson, "L'economia della concorrenza imperfetta" (1932).

sparizione della figura dell'imprenditore tradizionale, a sostenere il *passaggio da una "società di contratto" ad una "società di status"*, per usare una espressione del Drucker<sup>11</sup>.

A questa espressione il Drucker giunge percorrendo non la strada dell'analisi del mercato del lavoro e delle forme di determinazione del prezzo del lavoro, bensì quella dell'analisi sociologica dell'azienda industriale, in particolare del management industriale.<sup>12</sup>

Sulla base della trasformazione sociologica del *Management* (individuata nel divorzio fra proprietà e controllo nella "*corporation*" o società per azioni e che è a sua volta alla base delle moderne teorizzazioni "tecnocratiche" e managerialiste) e sulla base delle tendenze nella strutturazione delle forze di lavoro, il Drucker perviene alla generalizzazione del fenomeno di una "labourizzazione" della società: cioè che la società industriale moderna - specialmente quella americana - è diventata da cinquanta anni a questa parte una "società di dipendenti" (*employee society*). "Cinquanta anni fa la gente era impiegata, anche allora una grandissima e significativa parte della nostra popolazione anche se non strettamente una reale maggioranza statistica - lavorava per lo più per un datore di lavoro. Ma nella grande organizzazione produttiva - e in un buon numero delle più piccole - che è qualitativamente, socialmente e moralmente il regno decisivo del mondo moderno, la gente mentre lavora per un "principale" (*boss*), non lavora più per un 'datore di lavoro' (*employer*). Il principale è egli stesso un impiegato che a sua volta lavora per un principale, che a sua volta lavora anch'egli per un principale, e così via. In tutta l'organizzazione non vi è nessuno che non sia egli stesso un dipendente che lavora per un datore di lavoro. Questo - secondo il

---

<sup>11</sup> Si veda su questo punto l'acuta analisi del Drucker nel saggio su "La società di dipendenti", nell'*American Journal of Sociology* del gennaio 1953:

La parola status, spiega il Drucker, è qui usata nel suo preciso significato scientifico, non nel vago, propagandistico senso datole durante lo scorso secolo e ancora occasionalmente reperibile nella letteratura. Esso non implica una società statica (infatti alcune delle più mobili società erano società di status di carattere pronunciato come, per esempio, gli ordini monastici nel primo ed alto Medioevo). Nè implica una società altamente stratificata; la classe media inglese nei primi tempi vittoriani - nei quali lo status fu completamente sommerso - era, per esempio, stratificata in misura assai elevata. Che una società sia fondata sullo status significa solo che le sue fondamentali relazioni sociali sono determinate oggettivamente dalla funzione o posizione sociale piuttosto che dalla personalità o dalla posizione del singolo nel sistema di parentela (*kinship system*)" (p.358 n.).

<sup>12</sup> Analisi che si trova ricorrentemente in molti libri di questo prolifico autore. Si veda: Drucker, 1946, 1950, 1954.

Drucker - è un cambiamento di una tremenda importanza. Significa, in primo luogo, che questa società di dipendenti è un sistema gerarchico - un sistema in cui ciascuno è legato al prossimo attraverso il suo sistema di relazioni con una cosa del tutto impersonale, strettamente obbiettiva, strettamente astratta, l'"organizzazione", la "società anonima" (*corporation*), l'ente governativo (*government agency*). Significa, in secondo luogo, che la cosa più significativa di ciò che egli battezza "Employeeship" (in italiano potrebbe tradursi appunto "labourizzazione") - cioè la trasformazione della società da "società di imprenditori" a "società di dipendenti" non è tanto l'emergere del dipendente, quanto la sparizione dell'imprenditore.

#### **4. La convergenza verso una società di status, al di là del "capitalismo" e del "collettivismo"**

Anche da questa considerazione il Drucker giunge a ribadire la convinzione dei "managerialisti", che ci siamo avviando verso una sensibile trasformazione delle caratteristiche fondamentali del sistema di relazioni sociali tale da rendere assolutamente indifferente il reale sviluppo della società industriale alle influenze di alcune condizioni istituzionali (che sono oggetto fondamentale delle vicende politiche di questo secolo), come la persistenza del sistema capitalistico o la sua soppressione, ovvero il più o meno esteso intervento dello Stato nelle attività economiche e produttive.

E' indubbio che la crescita imponente delle forze di lavoro dipendente nell'industria, lo sviluppo della concentrazione industriale e finanziaria e delle sue istituzioni giuridiche, hanno chiaramente determinato il superamento di una "società di contratto", anche se le pratiche contrattuali sono ancora largamente in uso. Sembra tuttavia azzardato ritenere che i problemi del potere politico-sociale in vista dello sviluppo tecnico-industriale in una società nella quale gli strumenti fondamentali della produzione agricola e industriale (terra e impianti industriali) sono di proprietà dello Stato, si pongano negli stessi termini in cui si pongono in una società ove quegli strumenti sono di proprietà privata; ed è arduo supporre che tale diversa situazione istituzionale non abbia influenza alcuna su quelle che abbiamo detto a relazioni industriali .

Tuttavia il complesso di mutamenti che le nuove tecnologie dell'automatismo possono determinare sulle condizioni del lavoro nell'industria e sull'economia stessa dell'industria (mutamenti che sono stati panoramicamente esaminati) tendono a prospettare un avvicinamento dei problemi delle "relazioni industriali" nei due ordini di strutture politiche, tranne forse per quanto concerne l'accrescimento delle forze di lavoro "intellettuali" e la mobilità delle medesime verso occupazioni di natura squisitamente personale. Cioè le nuove tecnologie sembrano rafforzare la tendenza già in atto verso una convergenza dei problemi in materia di relazioni sociali nell'industria, sia nel sistema "capitalistico" che in quello "collettivistico".

Nel primo (sistema capitalistico) il potere contrattuale dei soggetti dello scambio economico viene sempre più fortemente condizionato dall'esistenza di un potere di *status* o "funzionale".

Nel secondo (sistema collettivistico) all'iniziale autocrazia funzionale, cioè al sistema integralmente burocratico, lo sviluppo industriale, *principalmente quello conseguente alle nuove tecnologie dell'automatismo* nei termini già esaminati, non può non recare il contraccolpo di una maggiore capacità di pressione e di una maggiore autonomia negoziale da parte dei differenti gruppi sociali; e non può non provocare il superamento di quel centralismo autocrate, che era stato considerato indispensabile (fino all'attuale stadio di sviluppo) dalla volontà, e in molti casi dalla necessità di escludere l'economia di mercato come elemento regolatore dei rapporti di forza tra i suddetti diversi gruppi sociali interessati all'industria.

Le più intelligenti analisi dell'evoluzione economica e sociale dei paesi dell'Europa orientale a direzione "comunista" conducono a queste conclusioni<sup>13</sup>. Le forze più vive della "democratizzazione" (che sembra comunque sempre molto lenta a realizzarsi) sono quelle che esprimono l'esigenza di libertà contrattuale dei diversi gruppi, ed in particolare dei gruppi operai, tramite i sindacati. I recenti avvenimenti polacchi ed ungheresi costituiscono una conferma importante di queste interpretazioni. I centri vitali delle due rivolte sono stati i Sindacati e i Consigli operai dei centri industriali, dove malgrado la burocratizzazione, la condizione operaia facilita la permanenza di uno

---

<sup>13</sup> Si veda per es. un approfondito lavoro di David Granick (1954).

spirito associativo che influenza le istituzioni burocratiche ed autoritarie stesse<sup>14</sup>.

Purtroppo non sembra che l'evoluzione tecnologica sia così intensa nei paesi comunisti, come nell'occidente industriale, e che l'automatismo abbia fatto breccia se non in speciali punti nevralgici dell'apparato produttivo. Quindi non è da sperare che ci possano essere effetti prossimi così innovativi dell'evoluzione tecnologica sulle relazioni industriali di quei paesi. Ma la situazione "arretrata" - da tutti i punti di vista - dei rapporti di lavoro in questi paesi, congiunta al dogmatismo ideologico che si accompagna a tutti regimi totalitari, ha un effetto nefasto sul movimento sindacale occidentale (soprattutto nei paesi - come l'Italia - in cui l'influenza ideologica del comunismo di osservanza sovietica è ancora forte e non viene dismessa); tutto ciò ha un effetto "conservativo" grave, di politiche e comportamenti sindacali legati a vecchie e arretrate condizioni produttive e tecnologiche, e quindi per niente pronti ad adottare modelli di relazioni industriali e di contrattazione collettiva più conformi agli sviluppi della situazione reale e alle prospettive di innovazione tecnologica qui discusse. Qui si evidenzia la grande responsabilità dei dirigenti sindacali e politici che si mostrano ancora legati all'ideologia del comunismo sovietico<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Un importante quadro informativo sui rapporti di lavoro e sulla attività, motivazioni, poteri, condizioni dei sindacati in Urss sta nell'opera di S.M.Schwarz (1953).

<sup>15</sup> I documenti disponibili, malgrado la scarsa circolazione di informazioni in proposito, sono quelli di fonti giornalistiche. Si noti, per esempio, il tenore delle risposte date da un dirigente sindacale ungherese al corrispondente de "Il Lavoro" nel corso di una inchiesta sui sindacati ungheresi:

E' merito del sindacato lo sviluppo dell'accumulazione socialista e del movimento stakanovista, la collaborazione al codice del lavoro, alla realizzazione delle assicurazioni sociali, alla organizzazione delle ferie, alle attività culturali" (si noti l'assenza di ogni riferimento alla contrattazione dei salari), "malgrado ciò - aggiunge il dirigente - il sindacato non gode tra i lavoratori di influenza, prestigio, popolarità; molti iscritti non considerano il sindacato la loro organizzazione, non hanno fiducia in essa: i lavoratori pi semplici non comprendono neppure perchè debbono iscriversi al sindacato". Alla domanda dell'intervistatore, nella stessa inchiesta, ad un lavoratore se pagava le quote regolarmente, questi risponde: "No, le quote non le pago. Sono sei mesi che non le pago, perchè fino ad oggi il sindacato non mi è servito a niente". Lo stesso atteggiamento dei lavoratori verso il sindacato burcratico o "di Stato" - che richiama fortemente le strutture organizzative sindacali dei regimi fascisti - trapela da fonti sovietiche, per quanto concerne l'Urss. La "Pravda" (in un numero commentato del quotidiano comunista italiano "L'Unità" del 23 marzo 1956), nei primi entusiasmi della "destalinizzazione", presentava - con lo "stile edificante" delle dichiarazioni di tal genere - questo panorama dei sindacati sovietici: e soprattutto manca ai nostri organi sindacali è la

## 5. Le nuove forme di distribuzione del reddito di impresa

Senza tuttavia evadere in considerazioni non pertinenti al tema di questo studio, è da sottolineare come questi processi ipotizzati di superamento del contratto tradizionale nella società industriale in cui la nostra epoca si inoltra, hanno una influenza importante sul problema della natura e delle forme della determinazione dei redditi di lavoro.

Infatti, benché i prestatori d'opera, più precisamente i “funzionari” e “professionisti” di domani, saranno sempre retribuiti secondo il “valore” della loro funzione e qualificazione, sostanzialmente differente sarà tuttavia la nozione stessa di “valore” del lavoro. Se tale valore non sarà più determinato dal mercato, esso non sarà espresso neppure più dai giudizi soggettivi di coloro che domandano tale bene, il lavoro, sia allo stato puro (gli imprenditori) sia incorporato in beni fisici o servizi (i consumatori), bensì dai giudizi soggettivi dei portatori del potere distributivo. Se tradizionalmente i portatori del potere distributivo erano gli imprenditori, oggi al contrario si è constatato, che non lo sono più. I portatori del potere distributivo sono oggi dei funzionari che ricevono una retribuzione, anche se contribuiscono sovente essi stessi a determinarne il livello e la natura. La soggettività della distribuzione del reddito, che si è sostituita alla oggettività delle regole del mercato, può essere contrastata solo sulla base di una nuova concezione del “valore” del lavoro che permetta il recupero di un criterio di oggettività, su basi diverse da quelle del mercato.

La metodologia detta di “valutazione del lavoro” (*job evaluation*) ha espresso ormai le soluzioni tecniche e specifiche del problema, anche se gli elaboratori non hanno preso coscienza della sua importanza teorica generale e del suo valore storico. Nella misura in

---

combattività, il fuoco creatore, l'arma tagliente, lo spirito di iniziativa, allorché si tratta di porre le questioni fondamentali che toccano gli interessi vitali dei lavoratori....Occorre farla finita con quei militanti sindacali che si rassegnano alle inadempienze dei contratti collettivi, per timore di alterare i loro rapporti con le amministrazioni e perciò non si battono come è loro dovere per ottenere tutto ciò cui i lavoratori hanno diritto...” (*Il Lavoro*, settimanale della CGIL, 22 luglio 1956).

E' da notare però il fatto che l'atteggiamento negativo dei lavoratori verso i sindacati non esclude che proprio i sindacati (o i Consigli operai nei casi in cui i sindacati sono troppo centralizzati) divengono i loro strumenti di lotta contro il potere burocratico o politico in situazioni di tensione o addirittura di svolta.



cui il processo di professionalizzazione della dirigenza e del lavoro si accentuerà, e nella misura in cui dirigenza e sindacati operai si libereranno dalle abitudini di contrattare sui valori del mercato piuttosto che sui dati di fatto della nuova realtà, la valutazione oggettiva delle funzioni sempre più assumerà la natura di principale sistema di distribuzione del reddito e il ruolo di perno del nuovo ordine industriale.

## **6. La contrattazione sulla mobilità del lavoro**

Se la mobilità del lavoro sarà frenata da una più accentuata professionalizzazione, da una maggiore rigidità dell'impiego di lavoro conseguente alle nuove tecnologie e da una diminuita influenza dell'aspettativa di maggiore reddito sul comportamento del lavoratore (ciò che nel complesso si è definito "declino del mercato del lavoro come fattore della determinazione del prezzo del lavoro"), essa tuttavia troverà ragione per una sua più accentuata manifestazione, nel fenomeno inevitabile dei trasferimenti di mano d'opera, dimessa in seguito alle innovazioni automatiche.

Il mercato del lavoro sarà ravvivato - nel generale suo irrigidimento - dalle quote dei lavoratori che dovranno trasferirsi nei nuovi impieghi, almeno per tutta la durata in cui procederà il movimento di rinnovo degli impianti e di trasformazione delle attività produttive, che non sarà affatto rapido ma si svilupperà lungo una o due, forse tre generazioni.

La mobilità del lavoro di questo tipo, perciò, quella che nasce da questo movimento di ristrutturazione dell'apparato produttivo, è probabilmente destinata ad aumentare notevolmente. I ratei di quella che un tempo si chiamava "disoccupazione tecnologica" (e che taluni "ottimizavano" intorno al 2-3 % al massimo) sono destinati ad aumentare fortemente.

Per quanto sia piuttosto ovvio congetturare che la "liberazione" di mano d'opera nei settori "automatizzati" seguirà ovviamente il ritmo assai lento dell'automatizzazione stessa, è altresì di comune convincimento che l'automazione avrà per conseguenza dei trasferimenti cospicui di mano d'opera da un tipo di professione ad un altro e da una industria ad un'altra, con notevoli possibilità, in

presenza di determinate condizioni sfavorevoli, di fenomeni di disoccupazione “strutturale”, ove non intervengano speciali misure.

Ma lo stesso confine fra disoccupazione “strutturale” e disoccupazione “tecnologica” sembra dover divenire più labile, più incerto.

Ad ogni istante, probabilmente si avranno tassi di disoccupazione molto elevati, anche nei paesi famosi per aver realizzato il “pieno impiego”. Ma la disoccupazione non dovrà essere più considerato solo un indicatore di “crisi”, ma anche di “progresso”, di ricambio tecnologico e strutturale.

Non è qui il caso di affrontare nei particolari l'aspetto economico dell'occupazione, ma solo di sottolineare che l'accentuata mobilità del lavoro che si prevede in questo senso, non potrà non determinare un più attivo e specifico dinamismo contrattuale sulla mobilità stessa, con connessa modificazione delle tecniche e delle motivazioni contrattuali<sup>16</sup>.

Buona parte delle previsioni in materia sono condizionate dalle diverse ipotesi che si possono fare sul ritmo dei trasferimenti. Finchè i fenomeni di “dismissione” di mano d'opera, sono poco frequenti, localizzati in determinati settori e di dimensione non eccessiva, si configurerà probabilmente il modello tradizionale di opposizione sindacale ai “licenziamenti”, quindi contrattazione sugli stessi, con o senza intervento delle autorità pubbliche, a seconda delle circostanze e dei rapporti di forza, con connesse altisonanti manifestazioni di allarme da parte delle organizzazioni operaie e rivendicazione di “misure compensatrici” da parte dei pubblici poteri. L'opposizione ai “licenziamenti” non sarà tuttavia presentata come opposizione alle innovazioni dell'automatismo, ma solo come mezzo per determinare che il costo del trasferimento non ricada esclusivamente sulle spalle del lavoratore colpito. Si potrà giungere a richiedere anche radicali trasformazioni della politica economica e anche del “sistema” economico.

Ma il modello tradizionale è forse destinato a modificarsi sensibilmente ove il ritmo dei trasferimenti dovesse accelerarsi e interessare zone più estese. La contrattazione collettiva potrebbe allora essere influenzata più concretamente da due esigenze:

---

<sup>16</sup> Su questo punto si rinvia ad una serie di saggi di E.Wight Bakke raccolti in volume (1954). E ad uno studio di caso interessante (Sayles, 1952).

- 1) l'esigenza di contrattare e sottoporre a controllo sindacale *tutte le iniziative intese a riqualificare la mano d'opera dimessa*;
- 2) l'esigenza di partecipare alla elaborazione di un *piano razionale di reimpiego* di tale mano d'opera, che altro non sarebbe che un *piano di sviluppo economico* e quindi di controllo pubblico sulle politiche di investimento in rinnovi.

Le due esigenze, di cui la prima condizionata alla seconda, accelererebbero quel processo di pianificazione della mobilità del lavoro, con la partecipazione e il controllo dei sindacati, *pianificazione che sembra essere la condizione essenziale, almeno in tutto il periodo di transizione, per il progresso dell'automazione nell'industria.*

Nello stesso tempo, non è da sottovalutare il ruolo che in tale pianificazione potrebbe avere la creazione di una domanda “statale” di servizi “sociali” terziari (attività culturali ed educative in genere). Tale sviluppo potrebbe anche verificarsi senza l'influenza che su di esso esercita, nei modelli tradizionali, l'accumulazione di capitale, ma potrebbe essere reso possibile soltanto dall'incremento nella redditività generale del sistema economico-industriale, che l'automatismo comporterebbe.

## **Capitolo decimo**

### **Effetti sul sindacato**

Nel quadro delle trasformazioni in materia di qualificazioni del lavoro, di metodi di determinazione del salario, e di sistema di distribuzione del reddito aziendale, trasformazioni accelerate dalle nuove tecnologie, sono da attendersi delle inevitabili ripercussioni sulle forme della contrattazione collettiva e sul suo strumento fondamentale: il sindacato.

#### ***1. Cambiamenti nel numero e nella dimensione delle unità contrattuali***

Invero la contrattazione collettiva non ha avuto mai, ovunque, lo stesso modello<sup>1</sup>: altri fattori, oltre quelli meramente tecnologici, hanno influenzato un suo differente sviluppo da paese a paese, da industria a industria, etc. Ma se una tendenza di massima può enuclearsi nella complessità delle sue manifestazioni, questa tendenza - negli anni in corso e, prevedibilmente, sotto la spinta delle nuove tecnologie - sarà

---

<sup>1</sup> Basti pensare alle diversità della struttura contrattuale di paesi come gli Usa, la Gran Bretagna e i paesi dell'Europa occidentale continentale, specialmente la Francia e l'Italia. Tuttavia almeno una cosa è comune: l'attività sindacale - almeno dall'ultimo dopoguerra - è svolta in piena libertà (la diversità delle rispettive regolamentazioni giuridiche non ha infatti peso sull'effettivo esercizio della libertà sindacale, nei paesi considerati).

quella di una sua più spinta “decentralizzazione”. Sembra infatti ormai chiaramente definita l'inversione della tendenza - dominante nel periodo tra le due guerre - verso una sempre maggiore concentrazione della contrattazione collettiva, tendenza che si è espressa non solo nel rafforzamento dei “sindacati di industria” ma nella crescita di importanza della contrattazione collettiva inter-industriale, con relativo processo di fusione fra diversi sindacati.

E' da prevedersi invece, con gli ulteriori sviluppi dell'industrializzazione e con l'intervento dei nuovi fattori che presiedono alla determinazione del prezzo del lavoro, un accrescimento in numero e una diminuzione nella dimensione delle unità contrattuali, delle zone di copertura, cioè, di ciascuna realizzazione contrattuale.

In particolare è da prevedersi una accentuazione della contrattazione che si svolgerà al livello stesso dell'unità di produzione, al livello dell'azienda. L'organizzazione periferica del sindacato potrà acquistare allora un rilievo forse mai conosciuto<sup>2</sup>.

## **2. Nuove forme di lealismo sindacale**

Alcuni hanno supposto che le nuove condizioni di lavoro e il prevedibile processo di decentralizzazione della contrattazione collettiva provocheranno una sorta di “indebolimento” della solidarietà operaia.

In effetti, ove si adotti la nozione tradizionale di tale solidarietà (nozione peraltro assai circonfusa di imprecisione e di sentimentalismo), può ritenersi anche probabile un suo indebolimento. Ma la causa di questo eventuale indebolimento risiede, in ogni caso, nei cambiamenti che si operano nella struttura stessa degli impieghi di lavoro e nel processo di “destratificazione” e “ristratificazione” della società industriale che ne consegue, per usare dei termini correnti

---

<sup>2</sup> Recentemente vi è stato un importante convegno a Berlino, promosso dalla sezione sindacale dell'Oecd-Aep, con la generale partecipazione degli uffici studi di molti sindacati europei e americani, dove si sono messe a fuoco le tendenze della contrattazione collettiva in tutti i paesi industriali occidentali. Si veda: CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori), Ufficio studi, 1957.

nella letteratura sociologica nordamericana<sup>3</sup>. Cioè, dipende da un movimento che investe la stessa nozione di “classe operaia”.

Più concreto, anche se più complesso, è il problema se le nuove condizioni di lavoro e i nuovi contenuti della contrattazione indeboliranno la solidarietà “sindacale”, cioè la capacità di raccogliere intorno al sindacato, specialmente ai suoi mezzi tradizionali di lotta, l'adesione sincera e consapevole dei gruppi operai chiamati all'azione. In effetti, non sempre l'azione sindacale ha coinciso con l'interesse preciso e diretto di tutti i membri che hanno ad essa partecipato; tuttavia la lealtà al gruppo, agli interessi del quale l'individuo è legato indipendentemente dalle particolari azioni cui partecipa, ha sempre determinato una sostanziale adesione all'azione sindacale. Ebbene, questo lealismo di gruppo è destinato ad indebolirsi? E' certamente da considerare che la presenza, di cui si è detto, del sindacato ai livelli dell'azienda, non può che frazionare l'azione sindacale e diminuire il raggio di copertura di essa. Sarà sempre più difficile mobilitare gli aderenti al sindacato, soprattutto perché saranno sempre più scarse le ragioni di tale “mobilitazione”.

Se i sindacati non prenderanno coscienza di ciò, rischieranno, soprattutto in presenza di direzioni d'impresa moderne e dinamiche, di perdere la capacità rappresentativa e il lealismo sindacale dei dipendenti all'interno dell'azienda; e non varrà reclamare contro la “pressione padronale” per modificare la loro sostanziale perdita di contatto con le esigenze e le aspirazioni dei dipendenti.

Sarebbe un errore, da parte dei sindacati, di rimanere avvinghiati agli oggetti tradizionali della contrattazione solo perché tali oggetti, per loro natura, consentivano ai sindacati stessi di continuare ad esercitare la loro generale funzione di controllo senza inconvenienti circa il lealismo degli aderenti<sup>4</sup>. Infatti gli oggetti della contrattazione costituiscono uno dei pochi elementi di inevitabile trasformazione; e resistere ad essi significa non già ritardarne gli effetti, quanto porsi in

---

<sup>3</sup> Un ottimo ed esteso panorama sulla letteratura sociologica americana in materia di stratificazione sociale è offerto dall'antologia curata da Reinhard Bendix and Seymour Martin Lipset (1953).

<sup>4</sup> Questa dinamica non esclude che le organizzazioni sindacali manterranno inalterato, anzi potenzieranno, le loro funzioni di controllo e di presenza negli affari generali del paese, valendosi del potere di rappresentanza di milioni di aderenti. Tale dinamica riguarda solo le relazioni tra l'organizzazione sindacale, il lavoratore e il suo posto di lavoro.

una posizione anacronistica ed inadeguata rispetto ai lavoratori e alle loro esigenze contrattuali.

E', in sostanza, la contrattazione collettiva in se stessa che subirà delle importanti modificazioni: nel senso che la sua natura "collettiva" riguarderà sempre meno l'oggetto di essa (salari, posizione, condizioni di lavoro) e sempre più il soggetto di essa (il sindacato, organismo "collettivo" per definizione). Mentre si estenderà il campo delle applicazioni individuali della contrattazione da parte del sindacato, si restringerà il campo delle questioni non sottoposte alle regole fisse della contrattazione collettiva.

Ne risulterà, perciò, non tanto un indebolimento della solidarietà sindacale, quanto un cambiamento della nozione di essa. Un indebolimento di tale solidarietà è presumibile avvenga solo nella misura in cui si rimane avvinti alla nozione antica di essa.

Il sindacato dovrà saper legare il lavoratore non tanto agli *interessi "collettivi"* di tutti gli altri lavoratori, quanto alla *forza "collettiva"* che il sindacato può esprimere a tutela degli interessi anche individuali del singolo lavoratore.

Può essere molto vicino il giorno in cui sarà più importante - agli effetti di misurare il grado di "forza" di un sindacato - l'efficienza tecnica dei suoi specialisti o dirigenti nel controllare e talora determinare retribuzioni di funzione o di posto adeguate alle esigenze, che non la capacità di portare all'astensione dal lavoro la totalità dei lavoratori del settore. E può essere vicino il giorno in cui anche l'assoluta incapacità di un sindacato di proclamare con successo scioperi non sarà un indice sufficiente per dichiararne distrutta la coesione e la potenza, che ha ampiamente modo di dimostrarsi in altre forme.

Si è già detto che si possono qualificare le modificazioni che interverranno, a seguito dello sviluppo tecnologico, sulle forze del lavoro, come un processo di "professionalizzazione" del lavoro (si veda Capitolo 6). Si è già richiamata l'attenzione sul fatto che questo processo influenzerà anche il sindacato. Ebbene - giova qui ricordare - come può immaginarsi questa influenza se non, in primo luogo, come una progressiva trasformazione del lealismo dell'operaio verso il suo sindacato nel senso di quanto già si riscontra come lealismo del professionista verso la sua associazione professionale? Anche se attualmente le associazioni professionali non contrattano collettivamente le retribuzioni con una controparte, esse fissano degli

standards individuali, che i professionisti sono moralmente tenuti a rispettare per non venire meno alla dignità “professionale”. Nello stesso tempo l'assistenza che le associazioni professionali offrono ai propri aderenti è soprattutto individuale e non per questo costoro sono meno legati al vincolo associativo.

Anche se, naturalmente, lo sviluppo dell'associazionismo operaio (delle attuali categorie operaie sottoposte alle influenze dello sviluppo tecnologico) non si identificherà con l'attuale associazionismo professionale nei suoi caratteri estremamente individualisti, sono tuttavia da tenerne presenti le analogie per quanto ha riferimento al problema del futuro della solidarietà operaia e sindacale.

### **3. La democratizzazione del potere**

Fra gli effetti più probabili del complesso di influenze che le nuove tecnologie esercitano sul contenuto e le istituzioni della contrattazione collettiva, vi è quello di una maggiore democratizzazione delle relazioni interne al sindacato. Tale democratizzazione consegue direttamente alla decentralizzazione della contrattazione e alla creazione dei vincoli di nuovo tipo di solidarietà sindacale.

Se nel processo di professionalizzazione del lavoro diminuisce l'estraneità del lavoratore rispetto al proprio lavoro, diminuisce anche la “schiavitù” del lavoratore alla logica collettiva del sindacato e quindi la soggezione psicologica ed anche economica al potere sindacale e ai suoi portatori. Quella esigenza, di cui si è detto, dei sindacati, di venire incontro alle trasformazioni interne del rapporto di lavoro significa in sostanza per i sindacati riconoscere un certo dualismo nelle motivazioni e nel lealismo del lavoratore: verso l'azienda che rappresenta il suo lavoro<sup>5</sup> e verso il gruppo sociale che rappresenta la sua professione.

Alla democratizzazione della vita di lavoro - conseguente ai nuovi rapporti funzionali e sociali nella azienda che possono prevedersi - non può non corrispondere una maggiore *democratizzazione* nell'ambiente professionale (cioè nel sindacato), nel generale svanire del conflitto di lealismi che ha dominato tradizionalmente il clima delle relazioni industriali.

---



#### 4. La sindacalizzazione delle professioni

La diminuzione di importanza relativa, nel movimento operaio, delle organizzazioni dei lavoratori dell'industria (sottolineata nel capitolo...), e la profonda modificazione nella struttura del lavoro industriale e nella composizione professionale e sociale dell'occupazione industriale che ne conseguono, avranno delle conseguenze notevoli sull'associazionismo di numerose categorie finora *non toccate* dal fenomeno sindacale.

E' stato ormai ripetuto a totale sufficienza e in ogni occasione che la qualificazione del lavoro nelle industrie sottoposte all'introduzione di impianti automatici cambia radicalmente. Tutte le previsioni circa il futuro dell'automatismo concordano nell'annunciare una impressionante domanda di tecnici cui non farà seguito una adeguata offerta<sup>6</sup>.

D'altro canto gli impianti automatici tendono a modificare anche la natura e le caratteristiche delle mansioni convenzionali cui l'attuale forza di lavoro industriale è addetta, (e continuerà con ogni probabilità, in base ad opportuno processo di formazione sul lavoro ad essere addetta nel futuro).

In ordine allo sviluppo dell'impiego di "tecnici", si deve osservare che le condizioni stesse di lavoro del tecnico nell'industria sono sottoposte a importanti modifiche. Con la crescita in numero degli addetti tecnici, anche la loro posizione nei riguardi dell'impresa tende a modificarsi: essi non sono più una élite professionale, dall'impiego valutabile sul piano "personale", dai costumi di lavoro "liberali", ma divengono una vera e propria "forza di lavoro".

Il tecnico non ha più la figura del "consulente permanente", come nel passato; non è più negli uffici della direzione, a far parte o in attesa di far parte - sia pure con sue proprie caratteristiche - dello staff dirigenziale.

Il tecnico nell'azienda altamente meccanizzata e, più ancora, automatizzata, è divenuto anch'egli un "ingranaggio" del procedimento di lavoro, influenzato - come la gran massa di categorie

---

<sup>6</sup> Il problema della scarsità di mano d'opera tecnica e di specialisti è stato oggetto di grande attenzione da un gran numero di studi e ricerche, specialmente in Usa. Segnaliamo come particolarmente esauriente: uno lavoro di Wolfle (1951), e saggi di Wrenn (1949), Clague (1948). Per la Gran Bretagna, si veda Brien Faue (1952).

operaie già qualificate nei propri mestieri - dal processo di spersonalizzazione del lavoro industriale.

Anche il tecnico non offre più alla comunità aziendale un mestiere o una “professione” nel senso tradizionale: al suo lavoro non è più connesso un concetto di prestazione autonoma e personale, di elaborazione costante di problemi ed inventiva altamente qualificata. Il tecnico si trova oggi in grandi laboratori di progettazione, nelle cabine di controllo, etc. a fianco di una moltitudine di collaboratori di pari grado e competenza professionale; e le sue mansioni, sia nella progettazione che nel controllo, sono prevalentemente applicate ad una sezione limitata e definita di un procedimento di lavoro.

Anche il lavoro del tecnico si è cioè “parcellizzato” e, insieme, “collettivizzato” attraverso un processo di standardizzazione e razionalizzazione. Inoltre il rapporto umano costante nella sua vita di lavoro, non gli offre più quelle soddisfazioni personali di un tempo: non è più circondato da quella considerazione e quel rispetto che prima gli tributava un ambiente complessivamente più “squalificato”. La sua personalità professionale non è più esaltata dalla sua competenza, ma dal suo posto di lavoro, dalla sua funzione entro l'organizzazione.

Il sempre più vasto impiego di tecnici nell'industria, fa inoltre sorgere nuove forme di rapporti di lavoro del tecnico con l'impresa e i suoi rappresentanti, sia sotto il profilo retributivo che sotto il profilo delle competenze.

La determinazione degli stipendi assume sempre più un carattere collettivo e viene sempre più scomparendo l'aspetto di rapporto individuale, prima largamente diffuso nelle aziende industriali. Nello stesso tempo si acuisce un certo distacco tra la direzione amministrativa e le forze di lavoro tecniche, fino a giungere alla formulazione di conflitti collettivi, di gruppo, su numerosi aspetti del rapporto di lavoro.

D'altra parte un esame sommario della “materia” di questi conflitti e dei nuovi oggetti di contrattazione che ne sorgono, mostra chiaramente come si sia in presenza di una problematica contrattuale sostanzialmente diversa da quella tradizionale propria della mano d'opera salariata<sup>7</sup>. Vi influiscono cioè fattori che provengono dalla

---

<sup>7</sup> Dice il Rigola, nella sua Storia del movimento operaio italiano (quasi una autobiografia, dato il ruolo da lui ricoperto in quella storia), scritta nel 1947, circa le origini del movimento operaio italiano:

natura “professionale” dei soggetti, con tutte le eredità e le esigenze sue proprie.

Una delle conseguenze del rilevante aumento di occupazione tecnico-professionale nell'industria è il sorgere di una esigenza contrattuale di queste categorie, che viene in urto con le tradizioni professionali da un lato e il sindacalismo tradizionale dall'altro. Ma si hanno buone ragioni di ritenere che si opererà per le categorie tecniche dell'industria, come per altre numerose e sempre più importanti professioni non industriali, *una sintesi degli opposti valori sindacali e professionali*; sintesi favorita non solo dalla spinta prepotente che sorgerà dalle categorie stesse, ma da una modificazione dello spirito e delle forme anche del sindacalismo operaio.

## **5. L'influsso sui caratteri generali del “movimento operaio”**

La società industriale ha conosciuto nell'ultimo cinquantennio la crescita potente di un movimento operaio nel quale le organizzazioni associative degli operai dell'industria hanno svolto una funzione riconosciuta di guida e di avanguardia. Anche nei paesi - come l'Italia - in cui il ritardo dell'industrializzazione e lo squilibrio tecnico e geografico della sua diffusione hanno impedito il sorgere di un movimento operaio industriale maturo e forte, e numericamente equilibrato con gli strati sociali dei lavoratori delle industrie depresse e delle campagne, i pochi ed isolati centri operai della metallurgia e della meccanica hanno costituito fino ad oggi, sociologicamente e politicamente, i termini di riferimento di tutto il movimento sociale del lavoro.

Il problema si collega, inevitabilmente, a quello più vasto concernente la definizione e la “spiegazione” del movimento operaio. Se si assume, come abbiamo fatto qui, in questo scritto, il movimento operaio come termine di riferimento per lo studio delle relazioni industriali (pur non dimenticando che importanti modificazioni stanno intervenendo anche nella struttura dei ceti padronali e capitalisti), non si può non tener conto delle “teorie” del movimento operaio, cioè di

---

“Il movimento fa qualche punta nelle campagne, ma più a fondo esso penetra nei centri manifatturieri della media e dell'alta Lombardia, dove scoppiano agitazione e scioperi. il P.O.I. sorge e resta un movimento prevalentemente industriale e lombardo; della zona, cioè, dove stanno facendo le ossa le grandi industrie...”(p.78).

quel complesso di ricerche che - specialmente sulla base della analisi storica del movimento operaio e sindacale - si sono proposte di “spiegare” il movimento operaio attraverso i suoi fattori generativi. In questo campo gli studiosi americani del *labor* (per lo più provenienti dalla scuola economica detta “istituzionalista”: Commons, .....etc. - erede a sua volta della scuola storica tedesca) hanno già prodotto una cospicua letteratura.

Lo sviluppo delle tecnologie e la diminuzione della popolazione industriale si tradurranno pertanto in una diminuzione di importanza, nel movimento operaio, organizzato nei sindacati, e nelle altre espressioni associative e politiche, del peso dei lavoratori industriali, anche se è presumibile che ancora per lungo tempo le forme associative dei lavoratori industriali manterranno un elevato livello di “socializzazione” degli interessi individuali e resteranno le più compatte, e perciò le più efficienti, di tutto il movimento operaio.

Se le organizzazioni dei lavoratori industriali resteranno forse all'avanguardia nelle lotte generali unitarie, esse tuttavia perderanno la funzione di guida come categorie portatrici della tendenza accrescitiva del movimento operaio: funzione che è stata ed è tuttora da esse esercitata in tutti i Paesi fino all'attuale stadio di sviluppo dell'industrializzazione, e che è alla base di non poche sopra-strutture ideologiche e politiche esprimendosi, più o meno consapevolmente, nel mito della “proletarizzazione”.

Tali organizzazioni perderanno anzi quella funzione, e questo non potrà non determinare degli effetti sul complesso delle politiche dei sindacati dei lavoratori.

In generale questo aspetto della diminuzione della popolazione industriale è stato scarsamente studiato, perfino negli Stati Uniti ove è assai elevata la sensibilità per questo ordine di indagini e dove le recenti vicende sindacali e l'unificazione delle due centrali sindacali, sembrano essere una chiara manifestazione dell'esattezza di questa tendenza.

## **6. Le relazioni di lavoro fuori dell'industria e i sindacati**

Per un completo panorama delle relazioni industriali nell'epoca dell'automatismo, potrebbe considerarsi doveroso rispondere al

quesito: che cosa avviene nel settore *non* industriale nella misura in cui si espandono le attività e sorgono nuove forme di impiego?

Come si è già accennato, su un quesito di questo tipo, e quindi su ogni tentativo di risposta, grava l'ipoteca dei limiti quantitativi e temporali che si vuole dare allo sviluppo delle cosiddette attività *terziarie*. E grava anche l'ipoteca di primo grado, di una soddisfacente, anche se convenzionale, definizione di attività terziaria.

Nel primo caso infatti è da domandarsi se il giorno in cui la popolazione industriale diminuisca oltre un determinato livello, non vi saranno anche delle modificazioni istituzionali di tale natura da rendere superfluo di parlare ancora di "relazioni industriali". Nel secondo caso, occorrerebbe voltare il quesito nei termini seguenti: che cosa avviene nei settori della vita economica che non sono influenzati direttamente dall'automatismo, per la sola ragione che non possono essere influenzati, per loro natura, da esso?

Nel primo caso è un problema di scelta: e qui senz'altro si sceglie che una problematica così vasta - per quanto è stata tenuta presente nel presente rapporto e qui e là appena toccata - non può essere a questo punto affrontata, perché esorbita dai limiti del rapporto stesso.

Nel secondo caso, in un certo senso, la risposta è contenuta nell'impostazione stessa della domanda: se le nuove situazioni sono influenzate dai nuovi procedimenti di lavorazione e dalle nuove tecniche, si possono applicare i ragionamenti già applicati all'industria. Se le nuove situazioni non sono influenzate dai nuovi procedimenti, bisognerà studiare quali rapporti sociali si svilupperanno nell'ambito della produzione e dello scambio di servizi intellettuali, giacché a questi fondamentalmente lo sviluppo tecnologico concederà una espansione autonoma.

Il problema, come si vede, esorbita ugualmente il tema di questo contributo. Può essere notato, incidentalmente, che la tendenza a sottrarre dal mercato tradizionale i servizi intellettuali e a sottoporli alla logica dell'interesse collettivo, cioè alla logica della vita politica (tendenza che fu esaminata e discussa, come si sa, da Weber) non sembra doversi smentire se confrontata con le prospettive dell'automatismo. Ciò aprirebbe un argomento assai complesso che qui è fuori luogo. Qui si può chiudere, invece la nostra analisi con l'osservare che una gran parte della vita sociale futura poggerà non tanto su rapporti di forza di natura economica, quanto su relazioni di natura politica, come si è già detto nei capitoli 8 e 9, quando si è

esaminato il passaggio da una economia di lavoro basata sul “contratto” ad una basata sullo status .

E le “relazioni industriali” trovano qui il loro “limite”, e la loro precisazione.

## Riferimenti bibliografici

### A.

- ACLI-Associazione cattolica dei lavoratori italiani (1949), *Appunti sull'evoluzione sociale dell'impresa*, Milano 1949.
- Advisory Board, Office of War Mobilization and Reconversion, Office of Temporary Controls, (1947), *Guaranteed Wages*, GPO, Washington, 1947.
- AEP-OEEC (1956), *Bibliographie generale n.1: Automation*, (“Service syndical d'information et de recherche”), janvier 1956.
- Allen V.L. (1954), *Power in Trade Unions; A Study of their Organizations in Great Britain*, Longmans, London 1954.
- American Management Association,(1953a), *Automation and Other Technological Advances: A Panel Session*, 1953.
- (1953b) *Automation to date: Progress toward the Push-Button Factory*, (Manufacturing Series No.209, pp.22-37), New York 1953.
- An. (1938), “Le probleme de la definition de l'employé”, in: *Revue Internationale du Travail*, juin 1938.
- Archibugi F. (1953a), *Per una nuova politica salariale del sindacato* , (Memoria preparata per un dibattito del Consiglio generale della Cisl, 24-26 febbraio 1953; ripubblicata in: Cisl, *I lavoratori difendono l'Italia, l'Italia difenda i lavoratori*, Roma 1953.
- (1953b), *Le relazioni umane e sociali nelle aziende* ( Memoria preparata per un dibattito del Consiglio generale della Cisl, 6-9-ottobre 1953), Roma 1953.(ripubblicata in “Quaderni di studi e documentazione” n. ., Cisl) Roma, 1957.
- ( 1954), *Il sindacato e l'organizzazione di fabbrica*, (Memoria presentata per un dibattito nel Consiglio generale della Cisl,21-23 aprile 1954; ripubblicata in “Quaderni di studi e documentazione” n.1, Cisl) Roma, 1957.
- ( 1958). “*Le tendenze di fondo della contrattazione collettiva.*” Relazione di sintesi ad un Seminario internazionale promosso dall'AEP-OEECE, a Berlino .
- Ascarelli T. (1955) relazione al Convegno del settimanale “Il Mondo”, in: Piccardi L. et al., *La lotta contro i monopoli*, Laterza, Bari 1955.
- Ashton T.S. (Lord) (1948) *The Industrial Revolution*, London,1948.
- (1954) “The Treatment of Capitalism by Historians”, in: F.H.Hayek (ed.), *Capitalism and the Historians*, London 1954.

### B.

- Baldwin G.B. & G.P.Shultz (1955), “Automation: A New Dimension to Old Problems”, in: *Monthly Labor Review*, feb. 1955.
- Barbasch J.(1948), *Labor Union in Action: A Study of Mainsprings of Unionism*, Harper, New York 1948

- (1956), *The Practice of Unionism*, Harper, New York 1956
- Bauer P.T. & B.S Yamey (1951), "Economic Progress and Occupational Distribution" in: *The Economic Journal*, december 1951.
- (1954a), "Further Notes on Economic Progress and Occupational Distribution", in: *The Economic Journal*, march 1954.
- (1954b)"Economic Progress, Occupational Distribution and Institutional Wage Rigidities: a Comment", in: *Review of Economics and Statistics*, november 1954.
- Beales H.L. (1929), "Historical Revisions: The Industrial Revolution" in: *History*, vol. 14, 1929.
- Bell Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A venture in social forecasting*. New York, Basic Books.
- Bellows, Roger M. (1952), "Employee Dynamics and Engineering Technology", in *Advanced Management*, vol.17, nov. 1952, pp11-16.
- Bendix R. and Lipset S. M., Eds (1967). *Class, Status and Power. A Reader in social Stratification*, Free Press of Glencoe.
- Berle A.A.Jr. & G. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York 1932.
- Berle A. A. Jr. (1954). *The 20th Century Capitalist Revolution*. New York, Harcourt and Brace.
- Bezanson A. (1922), "The Early Use of the Term Industrial Revolution", in: *The Quarterly Journal of Economics*, 1922.
- Bezier P. (1955), "Automation: Implications for Management", in: *British Management Review*, vol.13, jan.1955.
- Bloom G.F. (1946), "A Note on Hicks' Theory of Invention", in: *American Economic Review*, march 1946.
- Bloomberg, Warner Jr (1955), *The Age of Automation; its Effects on Human Welfare*, League for Industrial Democracy, New York 1955
- Boulding K.E. (1953), *The Organizational Revolution*, Harper, New York 1953.
- Brandeis J. (1914), *Business, a Profession*, Ernest Poole, editor (Boston, MA: Small, Maynard, 1914)
- Brozen V. (1954), "Business Leadership and Technological Change", in: *American Journal of Economics and Sociology*, 14, 1, October 1954.
- Brzezinski Zbigniew (1970). *Between Two Ages: America's Role in the Technetronic Era*. New York.
- Burnham J. (1941), *The Managerial Revolution*, New York 1941.
- Burns A.R. (1936), *The Decline of Competition*, McGraw Hill, New York 1936.

## C.

- Capo G. (1956), "Il salario garantito nelle sue principali applicazioni", in: *Rivista di politica economica*, gennaio-febbraio 1956.
- Caplow, Theodore (1954), *The sociology of Work*, Minneapolis of Minnesota Press: Minneapolis, (pp.330).
- Carlton, F.T. (1953) "Trends in labor-managemet relations", *American Journal of Economics and Sociology*, 12 (3) April 1953: pp.261-265.
- (1953), "Collective Bargaining and Capitalism", in: *American Journal of Economics and Sociology*, July 1953, pp.393-396..
- Carus-Wilson E.M. (1941), "An Industrial Revolution of the Thirteenth Century", in: *Economic History Review*, XI, 1941.



- Chamberlain N.W. (1948), *The Union Challenge to Management Control*, Harper, New York 1948.
- Chamberlain N.W., F.C.Pierson & Th. Wolfson, (1958), *A Decade of Industrial Relations Research, 1946-1956*, Harper, New York 1958.
- Chamberlin E.H. (1932), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1932.
- CIO-Congress of Industrial Organizations (1955), *The Challenge of Automation*, Public Affairs Press, 1955.
- Cisl (Confederazione italiana sindacati lavoratori Ufficio studi della), (1953), *Le relazioni umane e sociali nelle aziende* (Quaderni di studi e documentazione dell'Ufficio studi, n.3), Roma 1956.
- (1954a), "Il premio collettivo di produttività", in: *Bollettino di studi e statistiche* (Ufficio studi Cisl), .....1954
- (1954b) *Breve corso di tecnica della retribuzione*, (Manuali di formazione sindacale n.1; a cura dell'Ufficio studi), Roma 1954.
- (1955), "Il salario annuo garantito", in: *Bollettino di studi e statistiche* (Ufficio studi della Cisl), .....1955.
- Clark Colin (1940), *The Conditions of Economic Progress*, 1940 (2th ed., Macmillan, London 1951).
- Clark George (Sir), (1952), *The Idea of Industrial Revolution*, (David Murray Foundation Lecture, University of Glasgow, October 1952, University of Glasgow Publication XCV), Glasgow, 1952
- Clark J.M. (...) *The Economics of Overhead Costs*, .....(trad. it. nel vol V della "Nuova collana di Economisti", relativo a "Dinamica economica", p.183-417, ....)
- Cleveland Public Library (1953), *Automation, (Bibliography)*, ("Bulletin of the Business Information Bureau"), July-September 1953.
- Coleman D.C. (1956), "Industrial Growth and Industrial Revolution", in: *Economica*, february 1956.
- Colomb S. (1956), *L'automation aux usines Renault* (Report à la Conference syndicale de l'EPA-OECD, Londres 1956)
- Consiglio Nazionale delle Ricerche- CNR (1956), *I problemi dell'automatismo, (Proceedings)*, Milano 1956.
- Cordiner R.J. (1956), *Long-range Planning, New Dimension in our Economy*, New York, 1956
- Croner F. (1954), "Les employés dans la société moderne", in: *Revue Internationale du Travail*, february 1954.

## D.

- Davis K. (1945), "Population and the further Spread of Industrial Society", in: *Proceedings of the American Philosophical Society*, january 1945.
- Dean L.R. (1954), "Union Activity and Dual Loyalty", in: *Industrial and Labor Relations Review*, july 1954.
- de Bivort H. (1955), "L'automation et ses consequences sociales", in: *Revue Internationale du Travail*, decembre 1955.
- Demaria G.,(1956), "Le leggi dello sviluppo pro-capite nelle economie contemporanee", in: *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 1956.
- Department of Scientific and Industrial Research (1956), *Automation*, HMSO, London 1956
- (1951-1955), *List of Publications on automatic regulation and related subjects*, from: "Avtomat.Telemekh, Moscow".

- Deutscher I. (...),  
 Department of Scientific and Industrial Research (1956), *Automation*, HMSO, London 1956.
- Dickinson Z.C. (1941), *Collective Wage Determination*, New York 1941.
- Diebold J. (1952), *Automation: The Advent of the Automatic Factory*, Van Nostrand, New York 1952.
- (1953), "Automation: the New Technology", in *Harvard Business Review*, vol.311, pp. 63-71, nov.dec. 1953
- Dobb M. (1952), *Wages*, London 1952 (2nd ed.)
- Dougherty N.F. (1944), *Occupational Planning for Tomorrow*, New York 1944.
- Douty L.M. (1956), "Labor Status and Collective Bargaining", in: *Monthly Labor Review*, june 1956.
- Drucker P.F. (1946), *Concept of the Corporation*, Day, New York 1946
- (1950), *The New Society*, New York 1950
- (1953), "The Employee Society", in: *American Journal of Sociology*, January 1953, n.58.
- (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Brothers, 1954.
- (1955a), "The Promise of Automation," in: *Harper's Magazine*, aprile 1955 (tr.it. in: *Bollettino di studi e statistiche*, Cisl, maggio 1956)
- (1955b), "Integration of People and Planning", in: *Harvard Business Review*, novembre-december 1955.
- Duchini, F. (1953), "Problemi ed indirizzi della psicologia industriale", in: *Realtà sociale d'oggi*, vol.8 1953, giu-lug. pp.514-519.
- Dunlop J.T. (1944), *Wage Determination under Trade Unions*, New York 1944.
- Dunlop J.T. (1948), "The Development of Labor Organization: A Theoretical Framework", in: R.A.Lester & J.Shister, *Insight into Labor Issues*, New York, 1948.
- Durand P. (1952), "Naissance d'un droit nouveau. Du droit du travail au droit de l'activité professionnelle", in: *Droit Social*, n.7 1952.

## E.

- Engels Frederick (1845), *Die Lage der Arbeitenden Klasse in England*, Leipzig 1845 (trad. inglese di Florence Kelley Wischnewetzky 1885).

## F.

- Fellner W. & B.F.Haley (1946), *Readings in the Theory of Income Distribution*, Philadelphia 1946.
- (1947), "Prices and Wages under Bilateral Monopoly", in: *Quarterly Journal of Economics*, august 1947.
- Ferrante R.U.,(1941) "Variazioni cicliche e storia economica nel pensiero di Joseph A. Schumpeter", in: *Rivista di storia economica*, 41, A.VI, pp.50-61.
- Ferrarotti, F. (1949), "Nuove prospettive sindacali e sociali", in *Comunità* n.10, (pp28).
- (1951), *Premesse al sindacalismo nuovo*, Ediz. Movimento Comunità.
- (1954), *Il dilemma dei sindacati americani*, Ediz. Comunità, Milano 1954.
- (1955). *La protesta operaia*, Roma, Comunità.
- (1955a) "Primi elementi per una teoria del movimento operaio", in: *Quaderni di Sociologia*, inverno 1955.
- (1959) *La sociologia industriale in America e in Europa*, , Torino,Taylor,)
- Filipeti G. (1946), *Industrial Management in transition*, Irwin, New York 1946.
- Fisher Allan G.B. (1935), *The Clash of Progress and Security* (1935)
- (1945) *Economic Progress and Social Security*, 1945

- (1951), "Production, Primary, Secondary and Tertiary", in: *Economic Record*, juin 1951.
- (1952), "A Note on Tertiary Production", in: *The Economic Journal*, december 1952.
- Flanders A. & H.A. Clegg (1954), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions*, Oxford 1954
- Fourastié J. (1949a), *Le Grand Espoir du XX Siècle*, Puf, Paris. 1949.
- (1949b) "Technocratie et rendement économique", in G.Gurvitch (ed.): *Industrialisation et Technocratie*, Colin, Paris, 1949.
- (1952), "Le progrès technique et la science économique", in: *Bulletin International des Sciences Sociales*, été 1952.
- Foote N.N. (1953) "The Professionalization of labor in Detroit", in: *The American Journal of Sociology*, vol. LVIII, january 1953.
- Frankel S.H. (1952), "De quelque maniere de concevoir l'evolution technique", in *Bulletin International des Sciences Sociales*, été 1952.
- Friedmann G. (1936), *La crise du progrès*, Paris, 1936
- (1946a), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946.(trad.it. Comunità, Milano, 1949).
- (1946b), "Automatisme et Travail Industriel", in: *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol.I, Paris, 1946.
- (1950) *Ou va le Travail Humain?*, Paris, 1950 (tr.it. Comunità, Milano 1955)
- (1952), "Les consequences sociaux du progress technique", in: *Bulletin international des Sciences Sociales*, été 1952.
- (1955), "Le travail en miettes", in: *Esprit*, novembre 1955, n.10-11.

## G.

- Galbraith J.K. (1952), *American Capitalism. The Concept of Countervailing Power*, Houghton Miffling, Boston 1952.
- Garbarino J.W. (...), "Guaranteed Wages", in: *Industrial and Labor Relations Review*,.....
- Gemelli A.. (1950a), "La psicotecnica al bivio, di fronte ai problemi sociali del lavoro" , in: *Vita e pensiero*, giugno 1950.
- (1950b) "Fattore umano o fattore sociale del lavoro" in: *Rivista internazionale di Scienze sociali*, VI, 1950.
- (1953), "Fattori psicologici della produttività", in: *Scritti di sociologia e politica in onore di L.Sturzo*, vol. II, Bologna 1953.
- Golden S.C. & H.J. Ruttemberg (1942), *Dynamics of Industrial Democracy*, (trad. ital., Opere Nuove, 1953).
- Gomberg W. (1947), *A Labor Union Manual on Job Evaluation*, (Roosevelt College, Chicago), New York 1947.
- Granick D. (1954), *Management of the Industrial Firm in the USSR*, Columbia University Press, New York 1954.
- Groves L.R. (1956), "The Impact of Automation on Top Management", in: American Management Association, *Keepeng Pace with Automation*, Special Report n./,New York 1956.
- Guest, Robert A., (1953), *Technology and Human Relations*, in: McGill University, Fifth Annual Industrial Relations Conference, (April 23-23, 1953, Montreal), (*Processed*)
- Gulick, Charles,(1955), *History and Theories of Working-Class Movements: A Selected Bibliography*, Institute of Industrial Relations, University of California, (pp.363).
- Gurvitch G. (sous la dir.), (1949), *Industrialisation et Technocratie*, Colin, Paris 1949.

**H.**

- Harris S.E. (1955), "Economics of the Guaranteed Wage", in: *Monthly Labor Review*, febr.1955.
- Hayek (von) F.H. ed. (1954), *Capitalism and the Historians*, London 1954.
- Hicks J.R. (1932), *The Theory of Wages*, London 1932.
- Helleiner K.F. (1951), "Moral Conditions for Economic Growth", in: *Journal of Economic History*, vol.11, 1951.
- Hoffman W.(1949-50), "The Growth of Industrial Production in Great Britain: a Quantitative Study", in: *Economic History Review*, vol.2, 1949-50
- Homans G.C. (1947), "A Conceptual Scheme for the Study of Social Organization", in: *American Sociological Review*, XII, 1947.
- (1949), "The Strategy of Industrial Sociology", in: *The American Journal of Sociology*, LIV, 1949.
- Hoselitz B.F. (ed.),(1952), *History, Culture and Economic Change*, (Papers of the Twenty-seventh Institute, Norman Wait Harris Foundation), 1952.
- Hughes E.C. (1949), "Les recherches americaines sur les relations industrielles", in: G. Gurvitch (sous la dir.), *Industrialisation et Technocratie*, Colin, Paris, 1949
- Hurni M.L. (1954), "Must Management Change to Prepare for Automation?", in: *Advanced Management*, vol.19, may 1954.
- (1955), "Decision-Making in the Age of Automation", in: *Harvard Business Review*, sept.oct. 1955.

**I.**

- ILO- International Labour Organization (1951), *Payment by Result*, Geneva 1951.
- Industrial Relations Counselors (1954), *Steadier Jobs*, New York 1954.
- Institution of Production Engineers (1955), *The Automatic Factory* (Proceedings), Margate, 1955.
- Institution of Chemical Engineers (1955), *Automatic Control in Industry*, (Proceedings), London 1955.
- Istituto Gramsci (1956), *I lavoratori e il progresso tecnico* (Atti del Convegno sul tema: "Le trasformazioni tecniche e organizzative e le modificazioni del rapporto di lavoro nelle fabbriche italiane"), Roma 1956.

**J.**

- Junckerstorff, H.K. (1953), "Automation: the Advent of the Automatic Factory", in: *Social Order*, vol.3, nov.1953, pp.410-418.

**K.**

- Knight C.E. (1954), "Management with Automatic Production", in: *Mechanical Engineering*, vol.76 april 1954.
- Knight C.E & C.N. Fawkner (1955), "The Impact of Automation on the Company Organization", in: American Management Association, *Strengthening Management for the New Technology, Organization-Automation Management Development*, New York 1955.
- Knowles W.H. (1952), "Economics of Industrial Engineering", in: *Industrial and Labor Relations Review*, vol 5, january 1952.
- Knox, John B., (1955), *The Sociology of Industrial Relations: An Introduction to Industrial Sociology*, New York: Random House, 1955 (pp.398).

Kuznets Simon (1951), "Statistical Trends and Historical Changes", in: *Economic History Review*, vol.3, 1951

## L.

Lange O. (1943), "A Note on Innovations", in: W. Fellner & B.F.Haley, eds., *Readings in the Theory of Income Distribution*, Philadelphia, 1946.

Lanham E. (1955), *Job Evaluation*, New York 1955.

Leeman W.A.(1955), "The Guaranteed Annual Wage, Employment and Economic Progress", in: *Industrial and Labor Relations Review*, july 1955.

Lefebvre H. (1949), "Les conditions sociales de l'industrialisation", in: G.Gurvitch (sous la dir.), *Industrialisation et Technocratie*, Colin, Paris 1949.

Leontief W. (1946), "The Pure Theory of the Annual Wage Contract", in: *Journal of Political Economy*, february 1946.

Lepscky A.. & A.Ruberti (1956), Proposte per la classificazione dei sistemi automatici e per la loro rappresentazione mediante schemi a blocchi (bozze di stampa) (Relazione al "Convegno sui problemi dell'Automatismo, Consiglio Nazionale delle Ricerche), Roma 1956.

Lester R.L. (1941), *Economics of Labor*, Macmillan, New York 1941.

-----(1946), "Shortcomings of Marginal Analysis for Wage Employment Problems", in: *American Economic Review*, march 1946.

---- (1951), *Labor and Industrial Relations, A General Analysis*, Macmillan, New York 1951.

Lester R.A. & J. Shister, eds.(1948), *Insights into Labor Issues*, New York: Macmillan 1948.

Lever E.J. & F.Goodel (1946), *Labor-Management Cooperation*, Harper, New York 1946.

Levin H.S. (1956), *Office Work and Automation*, New York 1956.

Levitt, Theodore (1956), "The changing character of capitalism", *Harvard Business Review*, jul-aug.1956.

Lippman Walter (1945), *Die Gesellschaft freier Menschen*, 1945.

Lytle Ch.W.(1946), *Job Evaluation Methods*, New York 1946.

## M.

Machlup F.(1947), "Marginalism, Minimum Wages, and Labor Markets", in: *American Economic Review*, march 1947.

Macmillan R.H. (1951), *An Introduction to the Theory of Control*, Cambridge 1951

Macmillan R.H. (1956), *Automation, Friend or Foe*, Cambridge,1956

Martinoli G. (1956), *L'Automazione e la necessità di una adeguata preparazione culturale in Italia* (bozze di stampa), (Relazione al "Convegno sui problemi dell'Automatismo", CNR, Milano 1956.

Marx C. (1847), *Misère del la Philosophie*, Bruxelles-Paris 1847 (tr.it. di F.Rodano, Rinascita, Roma 1949)

---- (1867) *Das Kapital*, erste Band, Dietz verlag, Berlin 1957 (tr.it. Utet, Torino 1886 e 1950/2).

---- (1895) *Das Kapital*, dritten Band, (herausgegeben von Friederich Engels) Dietz verlag, Berlin 1957.

Miller D.C. & W.W.H. Form (1951), *Industrial Sociology*, Harper, New York 1951.

Ministry of Labour and National Service, *Industrial Relations Handbook 1944-51*, HMSO 1952.

- Merton R.K. (1947), "The Machine, the Worker and the Engineer", in: *Science*, January 1947.
- Momigliano F., "Problemi e prospettive del sindacalismo italiano", in *Comunità*, 1949, sett.-ott. 1949, n.5.
- Moore W.E.. (1951a), *Industrialization and Labor. Social Aspects of Economic Development*, Cornell University Press, Ithaca 1951.
- (1951b), *Industrial Relations and the Social Order*, New York, 1951 2<sup>nd</sup> ed.)
- (1952), "Les consequences sociales de l'evolution technique envisagée du point de vue sociologique", in *Bulletin International des Sciences Sociales*, été 1952.
- Mounier E., (1949), "La machine en accusation", in: *La petite peur du XX Siecle*, Paris 1949.
- Myrdal Gunnar (1944). *An American Dilemma: the Negro Problem and Modern Democracy*. New York, Harper & Brothers.
- (1951). "The Trend Towards Economic Planning", *The Manchester School of Economic and Social Studies*.1951

## N.

- National Association of Manufacturers, (1954), *Calling All Jobs: An Introduction to the Automatic Machine Age*, New York: 1954
- Naville P. (1956), *Essai sur la Qualification du Travail*, Riviere, Paris 1956.
- (1957), *Le Nouveau Leviathan: I. De l'alienation à la jouissance. La genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels*, Rivière, Paris 1957.
- Nef J.U. (1932), *The Rise of the British Coal Industry*, London 1932.
- (1934), "The Progress of Technology and the Growth of Large-scale Industry in Great Britain, 1540-1640", in *Economic History Review*, 1934.
- (1950), *The Industrial Revolution Reconsidered*, in: Studi in onore di G.Luzzatto, Vol.2, Milano 1950
- (1954), *La naissance de la civilisation industrielle et le monde contemporaine*, Colin, Paris.

## O.

- Ogburn, William F. (1952), "Social Effects of Technology in Industrialised Societies", *International Social Science Bulletin*, summer 1952.
- Otis J. & R.Lenkart (1954), *Job Evaluation*, Englewood Cliffs, 1954.
- Oxford University (1956), *Automation in Theory and Practice* (Lectures), Blackwell,1956.

## P.

- Pastore G. (...) "I sindacati operai e la produttività", in: *Produttività*,.....
- Perlman Selig (1928), *A Theory of the Labor Movement*, New York 1928 (tr. it. di G.Giugni, con il titolo: *Ideologia e pratica dell'azione sindacale*, La Nuova Italia, 1956).
- Peterson F. (1947), *Survey of Labor Economics*, Harper, New York 1947.
- Petino A. (1954), "L'indagine quantitativa nella storia economica", in: *Economia e Storia*, 1954.
- Piccardi L., T.Ascarelli, U.La Malfa & E.Rossi, (1955), *La lotta contro i monopoli*, Bari 1955.
- Pigou A.C.(1952), *The Economics of Welfare*, Pigou A.C. (1952). London, Macmillan and Co.

- Pollock F.(1956), *Automation, Materialien zur beurteilung der oekonomischen und sozialen folgern*, Frankfurt a/M, 1956 (trad.it. Einaudi, 1956).
- Porter A. (1950), *An Introduction to Servomechanism*, London 1959,
- Prestidge V.W. and Wrag D., *Industrial Sociology, an annotated Bibliography*, Champaign: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois, 1953.
- Proudhon P.J.(1843), *Systeme des contradictions economiques ou Philosophie de la misère*, (tr.it. in: "Biblioteca dell'Economista", Serie III), Utet, Torino 1882.
- Purcell Th.V. (1954), *The Worker Speakes His Mind on Company and Union*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1954.

## R.

- Rathenau W. (1918), *Die Neue Wirtschaft*, 1918
- Resta M. (1955), "Il marketing e l'economia nazionale", in: *Studi di mercato*, ottobre 1955.
- Reynolds L.G. (1949), "Economics of Labor", in: H.S.Harris (ed.), *A Survey of Contemporary Economics*, Blakinston, Philadelphia 1949.
- Reynolds L.G. (1949), *Labor Economics and Labor Relations*, 1949
- Reynolds, L.G. (1951), *The Structure of Labor Markets*, New York: Harper & Brothers 1951.
- Reynolds L. and J.Shister (1949), *Job Horizon, A Study of Job Satisfaction and Labor Mobility*, New York 1949.
- Reynolds L.G. & C.H.Taft (1956) *The Evolution of Wage Structure*, New York 1956.
- Richardson H. (1954), *An Introduction to the Study of Industrial Relations*, Allen & Unwin, London 1954.
- Riva Sanseverino L. (1955), "Note sul salario garantito", in: *Rassegna di statistiche del lavoro*, maggio-giugno 1955.
- Rivero J. (1952), "Remarques sur le procédé de l'accord collectif appliqué au droit de l'activité professionnelle", in: *Droit Social*, n10, 1952.
- Roethlisberger F.J. & W.J.Dickson (1939), *Management and The Worker*, Cambridge, Mass., 1939.
- Robbins L., (1929), "Hours of Labour", in: *The Economic Journal*, march 1929.
- Robinson J.(1933), *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, London 1933.
- (1938), *The Classification of Inventions*, ristampato in: W.Fellner & B.F.Haley eds., *Readings in the Theory of Income Distribution*, Philadelphia 1946.
- Romani M. (1951), "I rapporti sociali nell'azienda", in: *Il fattore umano nell'azienda* (Atti del primo convegno nazionale di studi promosso dalle Acli), Roma 1951.
- (1953), "L'evoluzione della società industriale", in *Realtà sociale d'oggi*, 8-(1), Gennaio. 1953, pp.3-23.
- (1954), "La rivoluzione industriale rimeditata", in: *Economia e Storia*, 1954.
- Ross A.M. (1950), *Trade Unions Wage Policy*, Berkeley 1950
- Rothschild K.W. (1954), *The Theory of Wages*, Oxford 1954.
- Rottenberg S. (1953), "Note on 'Economic Progress and Occupational Distribution'", in: *The Review of Economics and Statistics*, may 1953.

## S.

- Sawyer J.E. (1951), "Social Structure and Economic Progress", in: *American Economic Review*, may 1951.
- Sayles L.R. (1952), "A Case Study of Union Participation and Technological Change", in: *Human Organization*, vol.2, Spring 1952.
- Schumpeter J.A.,(1939), *Business Cycles*, 2 voll., New York, 1939

- Schwarz, Solomon M. (1951), *Labor in the Soviet Union*, New York: Praeger, 1951.
- Shannon C.E. & Weaver W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Chicago 1949.
- Shister J. (1949), *Economics of the Labor Market*, 1949
- Slichter S.H. (1939), "The Changing Character of American Industrial Relations", in: *American Economic Review*, 1939
- (1941), *Union Policies and Industrial Management*, New York 1941.
- (1947) *The Challenge of Industrial Relations*, Cornell University Press, Ithaca 1947.
- Spiegel W.R. (1954), *Job Evaluation in Colleges and Universities*, Univ. of Texas, Austin, 1954. (pp.136).
- Staley E. (1952), *Technology and Human Values*, New York, 1952
- Symposium* (1954), "Dual Allegiance to Union and Management", in: *Personnel Psychology*, march 1954

## T.

- Taft P. (1954), *The Structure and Government of Labor Unions*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1954.
- Tawney R.H. (1920), *The Acquisitive Society*, New York 1920.
- Teller L. (1947), *Management Functions Under Collective Bargaining*, Baker Voorhis, New York 1947.
- Tinbergen J. (1958), "La valutazione oggettiva delle mansioni e il mercato del lavoro", in: *Politica sindacale*, Anno II, n.1, 1959 (trad. da una relazione non pubblicata di un Convegno CECA).
- Toffler, Alvin, *The Third Wave* (1980) Bantam Books.
- Touraine A. (1952a), "Sur les transformations de la structure du travail dans l'industrie moderne", *Droit social*, mai 1952.
- (1952b), "Ambiguité de la sociologie industrielle americaine", in *Cahiers Internationaux de Sociologie*, XII, 1952.
- (1955), *L'evolution du travail ouvrier aux Usines Renault* (avec preface de G.Friedmann), Paris 1955.
- Touraine Alain (1969). *La societè post-industrielle*. Paris, Donoel-Gonthier
- Toynbee A. (1884) *Lecturers on Industrial Revolution*, London, 1884.
- Triantis S.G. (1953), "Economic Progress, Occupational Redistribution and International Terms of Trade", in: *The Economic Journal*, september 1953.
- Turner, Arthur N.(1955), "Management and the Assembly Line", *Harvard Business Review*, sept-oct 1955.

## U.

- UAW-CIO Research and Engineering Department (1955), *Source Materials on Automation and Related Subjects*, (Library), april 1955.
- US Congress (1955), *Summaries of Statements on Automation and Technological Change*, presented by Management, Labor and Government Officials to the Subcommittee on Economic Stabilization, October (14-28 1955).

## V.

- Vernant J., (1949), "Evolution Technique et Structure Sociale", in: G.Gurvitch (sous la dir.), *Industrialisation et Technocratie*, Colin, Paris 1949.
- Villers R. (1954), *The Dynamic of Industrial Management*, Funk & Wagnalls, New York 1954.



Viteles M.S. (1953), *Motivation and Morale in Industry*, Norton, New York 1953.

## W.

Waddel Harry L. (1953), "The Factory of the Future: Completely Automatic: A Technological Dream Coming True", in: *Advanced Management*, vol.18, sept. 1953, pp. 11-15.

Walker Ch.R. & R.H.Guest (1952), *The Men on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge, MA., 1952.

Walther L. (1947), *Psychologie du Travail*, Ed.du Mont Blanc, Geneve, 1947.

Warner W.L. & J.L.Low (1947), *The Social System of the Modern Factory*, Yale University Press, New Haven 1947.

Webb S.& B. (1894), *The History of Trade Unionism*, London 1894-1911 (tr.it. in: "Biblioteca dell'Economista", Serie V, Vol. VII, Utet, Torino 1913).

----(1896), *The Industrial Democracy*, London 1896-1911 (tr.it. in : "Biblioteca dell'Economista", Serie V, vol VII, Utet, Torino 1912).

----(1907), *Problems of Modern Industry*,1907.

Wiener Norbert, *Cybernetics*, New York, 1949.

Wight Bakke E. (1953), *Labor Mobility and Economic Opportunity: Essays*, Technology Press of MIT & Wiley, Cambridge Mass., 1954.

Wollard F.G. (1954), *The Principles of Mass and Flow Production*, Iliffe 1954.

## Y.

Yoder, Dale (1942), *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall.

----(1950) *Manpower economics and labor problems*, McGraw-Hill.

Young A.J. (1948), "Professional Associations in Manpower Management", in: *Personnel Management*, vol.27, juin 1948.

----(1950), "Trends Toward Professionalization in Personnel Work", in: *Personnel Journal*, vol.28, february 1950.

----(1955), *An Introduction to Process Control System Design*, London 1955.

---