

NOTA ISRIL ON LINE

N° 19 - 2013

**INNOVAZIONE E PARTECIPAZIONE
IN AZIENDA:
CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E
RELAZIONI INDUSTRIALI
IN ALTO ADIGE**

Presidente prof. Giuseppe Bianchi
Via Piemonte, 101 00187 – Roma
gbianchi.isril@tiscali.it
www.isril.it

istituto
di studi sulle relazioni
industriali e di lavoro



INNOVAZIONE E PARTECIPAZIONE IN AZIENDA: CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E RELAZIONI INDUSTRIALI IN ALTO ADIGE

di Mario V. GIOVANNACCI¹

A partire dagli anni Novanta, si assiste al graduale superamento del tradizionale modello di produzione taylorista-fordista che lascia progressivamente il posto a nuovi metodi di produzione, più flessibili e "snelli" (in inglese si parla di "lean"), capaci cioè di adattarsi con maggiore rapidità ai cambiamenti tecnologici. Sono proprio le innovazioni tecnologiche, la continua ricerca di nuovi prodotti, nuovi mercati e nuovi processi produttivi che consentono alle imprese di stare al passo con i tempi e di reggere una concorrenza globale sempre più agguerrita. Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, tali innovazioni rappresentano per i lavoratori una "lama a doppio taglio" poiché da una parte possono consentire una vera e propria crescita professionale, dall'altra possono determinare anche un'intensificazione dei carichi di lavoro.

Con lo scopo di indagare le innovazioni tecnologico-organizzative avvenute nelle imprese altoatesine nel triennio 2008-2010, è stato inviato un questionario a tutte le unità produttive con più di 50 dipendenti, ottenendo un riscontro del 45% (145 aziende su 319). Inoltre, al fine di indagare i modelli di relazioni industriali, che hanno accompagnato tali processi innovativi, sono stati coinvolti anche i lavoratori e le rappresentanze sindacali di tali unità produttive e hanno risposto rispettivamente nel 32% (1.105 lavoratori su 3.491) e nel 56% (96 su 171) dei casi.

I risultati evidenziano per l'Alto Adige un tasso di innovazione tecnologica molto elevato e variegato. L'introduzione di nuovi processi di supporto all'attività aziendale (ad es. nuovo software per la contabilità) e l'ingresso in nuovi mercati rappresentano le innovazioni più frequenti (rispettivamente 63% e 61%). E' molto alta anche la percentuale di aziende che dichiara di aver innovato i propri prodotti (59%) e processi produttivi (55%).

Ogni innovazione tecnologico-organizzativa può dispiegare pienamente i suoi effetti solo se tutti gli attori coinvolti sono disponibili ad assumere un ruolo attivo e partecipativo nel cambiamento in atto. Secondo il management intervistato, un ostacolo rilevante è rappresentato dalle resistenze dei lavoratori (26%) che possono dipendere da limiti cognitivi degli individui, nonché dal fatto che vi è generalmente un'oggettiva difficoltà a comprendere i vantaggi di situazioni delle quali non vi è ancora un'adeguata esperienza. La ricerca si è quindi concentrata sull'analisi di quelle pratiche partecipative meglio capaci di ridurre le resistenze dei lavoratori verso i cambiamenti succitati.

¹ Istituto per la Promozione dei Lavoratori AFI-IPL, "Innovazione e partecipazione in azienda. Cambiamenti organizzativi e relazioni industriali in Alto Adige" , Bolzano, dicembre 2012.

Lo studio dimostra che sia le pratiche partecipative che interessano direttamente i lavoratori (partecipazione diretta) sia quelle che vedono protagonisti i loro rappresentanti sindacali (partecipazione indiretta), sono in grado di ridurre la naturale resistenza dei lavoratori ai cambiamenti tecnologici in atto. Nei vecchi modelli produttivi fordisti-tayloristi, il lavoratore risultava l'anello debole della catena e acquisiva peso negoziale solamente grazie alle rappresentanze sindacali. Nei nuovi modelli produttivi, c.d. snelli, il lavoratore diviene invece un'importante risorsa con competenze e conoscenze sempre più ampie. Nelle aziende più moderne e tecnologicamente avanzate, la complessità del sistema produttivo è tale che il management non è più in grado di supervisionare l'intero processo ed è quindi "costretto" a fidarsi, delegare e a portare il processo decisionale verso il "basso".

La letteratura sul tema definisce tali modelli organizzativi con la denominazione "pratiche ad alta prestazione" (High Performance Work Practices o HPWP) poiché indagate in relazione ad un approccio economico-manageriale che si propone di evidenziare una relazione positiva tra l'introduzione di tali pratiche e le performance aziendali. Dall'analisi dei dati riguardanti le imprese altoatesine, emerge un significativo aumento del ricorso a tali nuove pratiche di organizzazione del lavoro. Nel triennio 2008-2010, le pratiche che hanno avuto la maggiore crescita sono state il job enrichment (64%) e il job enlargement (63%). Il lavoro per obiettivi è aumentato invece, in oltre la metà delle aziende (52%). Un altro 45% delle imprese ha aumentato il ricorso a piani di sviluppo del personale. Rispetto al teamwork, nel 43% dei casi, è aumentato il coinvolgimento del personale in gruppi di progetto. La pratica di coinvolgere sistematicamente i lavoratori in specifici circoli della qualità, al fine di eliminare i difetti del processo produttivo, risulta in crescita nel 31% delle aziende intervistate. La discrezionalità decisionale concessa ai collaboratori, tipica di strutture organizzative "piatte" con un numero contenuto di livelli gerarchici, è aumentata invece nel 30% delle aziende.

L'analisi si è quindi spostata dal consueto approccio economico-manageriale, che indaga la relazione tra le nuove pratiche organizzative e l'aumento della produttività aziendale ad un approccio più sociologico, volto ad approfondire la relazione tra tali modelli organizzativi e la qualità del lavoro, intesa anche come ambiente di lavoro inclusivo e partecipativo. I risultati della ricerca mettono in luce come l'utilizzo di queste pratiche sia anche in grado di promuovere e aumentare il benessere fisico e mentale dei lavoratori. L'arricchimento delle mansioni, il lavoro per obiettivi, il decentramento della discrezionalità decisionale, il teamwork e i piani di sviluppo del personale hanno generalmente portato ad un aumento della qualità del lavoro intesa sia come miglioramento del clima aziendale e delle possibilità di carriera, sia in termini di riduzione della monotonia e dello stress psichico connessi ad una determinata prestazione lavorativa. In sintesi lo studio dimostra che le "HPWP" consentono lo sviluppo di un modello partecipativo di relazioni dirette capace di allineare gli obiettivi aziendali di competitività e produttività con quelli dei lavoratori riguardanti il perseguimento di una migliore qualità del lavoro in senso lato.

Lo stesso ragionamento può essere condotto anche con riferimento alle pratiche partecipative indirette, dove possono essere gli stessi sindacati a favorire l'instaurarsi in azienda di una cultura partecipativa. Relazioni partecipative potranno esplicarsi tanto attraverso lo strumento della

contrattazione collettiva aziendale quanto attraverso una prassi che si esprime al di fuori degli schemi negoziali. Tuttavia, affinché tutto ciò si possa realizzare sono necessarie alcune condizioni rinvenibili tanto nell'agire unitario e non frammentato delle rappresentanze sindacali presenti in azienda, quanto nella conoscenza da parte delle stesse della situazione economico-reddituale dell'impresa. Lo studio dimostra, infatti, che la riduzione delle asimmetrie informative tra management e sindacato favorisce lo sviluppo di relazioni partecipative. Dove le relazioni sindacali sono buone o partecipative, il 78% dei lavoratori ritiene che le rappresentanze sindacali unitarie (Rsu) conoscano bene la situazione economico-reddituale dell'azienda. In tal senso anche l'esistenza di un contratto aziendale potrebbe essere in grado di favorire lo sviluppo di relazioni partecipative. Le occasioni di contatto e di cambio di informazioni sottese alla gestione di tale accordo potrebbero infatti contribuire in modo rilevante a ridurre le asimmetrie informative tra i diversi attori.

Tanto la conoscenza quanto l'unitarietà sindacale all'interno dell'azienda rappresentano fattori in grado di aumentare la predisposizione verso pratiche partecipative.

Solo se ci sono questi due fattori si può pensare ad una contrattazione partecipativa o addirittura ad una partecipazione informale per la quale non sia neanche necessario lo strumento negoziale. La partecipazione si realizza nella sua completezza quando le relazioni tra le parti si spingono oltre al semplice contratto regolativo o distributivo, introducendo momenti regolari di comunicazione trasparente e di franca consultazione.

In questi casi l'Rsu diventa attore protagonista in grado di fungere da vero e proprio canale di comunicazione tra management e lavoratore. Purtroppo, nella maggior parte delle aziende altoatesine, il giudizio delle Rsu sul loro coinvolgimento da parte del management non è positivo. Solo nel 26% dei casi la direzione contatta i rappresentanti sindacali prima di introdurre cambiamenti organizzativi, nonostante dall'analisi dei dati raccolti si evinca che, dove ciò avviene, le resistenze al cambiamento da parte dei lavoratori tendono a diminuire sensibilmente. I dati dimostrano inoltre che i rappresentanti sindacali sono informati anticipatamente sui cambiamenti organizzativi quando ricoprono qualifiche più elevate. La spiegazione di una maggiore consultazione di rappresentanti sindacali con qualifica di quadri o impiegati è riconducibile ad una presunzione, per certi versi ovvia, maggior facilità di coinvolgimento degli stessi. Pertanto anche una formazione tecnico-economica delle Rsu può rappresentare uno dei presupposti per la modernizzazione di un sindacato non più "etichettabile" nella sua storica veste ideologica.

Nonostante i contratti collettivi nazionali siano ancora i principali strumenti di regolazione dei rapporti di lavoro, questa ricerca evidenzia l'esistenza in azienda sia di accordi partecipativi aziendali sia di rapporti diretti ed informali tra management e lavoratori. Lo studio mette in luce inoltre come in una parte considerevole delle aziende altoatesine vi sia la tendenza, da parte di sindacati e imprese, a scambiarsi informazioni e a definire congiuntamente i problemi prima di introdurre in azienda cambiamenti organizzativi di una certa rilevanza.

La presenza di una rappresentanza sindacale dei lavoratori all'interno dell'impresa è interesse tanto dei soggetti rappresentati (i lavoratori) quanto dello stesso management. Una Rsu informata e qualificata è interesse del management, poiché altrimenti il costo di transazione da sostenere per una pluralità di negoziazioni individuali delle condizioni di lavoro rischierebbe di

diventare insostenibile. In presenza di determinate condizioni il sindacato può “influenzare” positivamente l’atteggiamento dei lavoratori verso i cambiamenti organizzativi derivanti da processi di innovazione tecnologica. Queste condizioni si realizzano nell’unità sindacale e nella capacità del sindacato di comprendere pienamente la situazione economica e finanziaria dell’azienda nella quale opera. In tale contesto, il ruolo del sindacato muta radicalmente.

Alla storica e tradizionale difesa dei diritti dei lavoratori, si affianca una nuova e più moderna funzione, in grado di trasformare le rappresentanze sindacali in azienda in un efficace canale di comunicazione tra lavoratori e management.

In sintesi lo studio evidenzia come relazioni dirette e relazioni indirette non siano necessariamente alternative bensì possano coesistere ed integrarsi tra loro. Sbaglia chi sostiene che sia preferibile sostituire tout court le relazioni sindacali (e quindi anche la contrattazione collettiva) con il coinvolgimento diretto dei dipendenti. La ricerca dimostra che il percorso adottato negli ultimi anni sembra portare ad un rapporto di integrazione tra le due modalità partecipative, ovvero tra partecipazione diretta e indiretta. Relazioni sindacali partecipative improntate al rispetto e al reciproco riconoscimento rendono le innovazioni organizzative maggiormente accettabili dai lavoratori e quindi conseguentemente più efficaci anche in termini di performance aziendali.