



INNOVAZIONE E PARTECIPAZIONE IN AZIENDA

**Cambiamenti organizzativi
e relazioni industriali in Alto Adige**

Autore: Mario V. Giovannacci

Bolzano, dicembre 2012

Un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo

Ringraziamenti:

L'autore desidera ringraziare tutti i collaboratori e le collaboratrici che con il loro prezioso lavoro hanno contribuito alla realizzazione del presente rapporto di ricerca.

In particolare si ringrazia il team di ricerca costituito da Irene Conte, Luca Frigo e Davide Magnani, ma non vanno dimenticati anche i preziosi contributi di Diana Belloni, Matthias Beggiato, Andreas Brucculeri, Giulia Galligani, Werner Pramstrahler, Ivan Ferrari, Marika Borsetto, Roberto Farina e Markus Perkmann.

Impressum

Edito da:



Istituto per la Promozione dei Lavoratori AFI-IPL

Via del Ronco 5/b/8 - 39100 Bolzano, Tel. 0471-061950

info@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org

Responsabile ai sensi della legge: Elmar Aichner, Presidente della Giunta di Istituto

Il progetto "Innovazione organizzativa e qualità del lavoro: il ruolo delle relazioni industriali" nf 2/226/2008 è stato finanziato dal Fondo Sociale Europeo.

Traduzione dall'italiano al tedesco: Studio Nord Intercongress

Layout e stampa: Tipografia Alto Adige

La riproduzione e/o diffusione, anche parziale, di informazioni, grafici e tabelle contenuti nel presente rapporto è consentita solo con citazione espressa della fonte.

INDICE

	pag.
Abstract	7
Capitolo 1 - INTRODUZIONE	9
1.1 STORIA E GENESI DELLA RICERCA	11
1.2 LO SCOPO DELLO STUDIO E I SUOI BENEFICIARI	11
1.3 VERSO UNA LOGICA PARTECIPATIVA	13
Capitolo 2 - METODOLOGIA DELLA RICERCA	15
2.1 LA RILEVAZIONE QUALITATIVA: L'INDIVIDUAZIONE DELLE VARIABILI FONDAMENTALI	15
2.2 LA RILEVAZIONE QUANTITATIVA: L'INCHIESTA A LARGO RAGGIO	16
2.2.1 La pianificazione dell'indagine	17
2.2.2 Gruppi target	17
2.2.3 Strategia di rilevazione adottata	19
2.2.4 Confronto tra campione e popolazione	21
2.2.5 Gli strumenti dell'indagine	24
Capitolo 3 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA E ORGANIZZATIVA NELLE AZIENDE ALTOATESINE	27
3.1 L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA IN ALTO ADIGE	29
3.1.1 Le diverse tipologie di innovazioni tecnologiche introdotte nelle aziende altoatesine	30
3.1.2 Le caratteristiche delle aziende innovative	32
3.2 L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA IN ALTO ADIGE	34
3.2.1 Introduzione: le "pratiche ad alta prestazione" (High Performance Work Practices o HPWP)	34
3.2.2 Le nuove pratiche organizzative introdotte nelle aziende altoatesine	35
3.2.3 I motivi del cambiamento organizzativo	38
3.2.4 Gli ostacoli al cambiamento organizzativo	40
Capitolo 4 - INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E QUALITÀ DEL LAVORO: IL RUOLO DELLA PARTECIPAZIONE DIRETTA	43
4.1 INTRODUZIONE: LE RELAZIONI TRA MANAGEMENT E LAVORATORI	43
4.1.1 Il modello partecipativo di riferimento	44
4.1.2 La struttura del capitolo	46
4.2 ARRICCHIMENTO DELLE COMPETENZE (O <i>JOB ENRICHMENT</i>) E PARTECIPAZIONE	47
4.2.1 L'arricchimento delle competenze migliora la percezione di carriera	48
4.3 PARTECIPAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DELL'INDIVIDUO	49
4.3.1 Il lavoro per obiettivi riduce la monotonia ma aumenta lo stress	50
4.3.2 Il lavoro per obiettivi aumenta lo stress dei lavoratori in generale ma diminuisce quello dei quadri	52

4.3.3	La discrezionalità decisionale migliora la qualità del lavoro delle qualifiche meno specializzate	53
4.4	TEAMWORK	58
4.4.1	Le diverse classificazioni dei gruppi di lavoro	59
4.4.2	La diffusione dei gruppi di lavoro in Alto Adige	60
4.4.3	Gli effetti positivi dei circoli di qualità sul clima lavorativo	61
4.4.4	Lavorare nei circoli di qualità riduce lo stress psichico dei lavoratori	62
4.4.5	I gruppi di progetto migliorano la percezione di carriera	63
4.5	FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	65
4.5.1	I piani di sviluppo migliorano il clima aziendale e il senso di appartenenza	66
4.5.2	I piani di sviluppo migliorano le percezioni di possibilità di carriera e l'interesse per il proprio lavoro	67
Capitolo 5 - RELAZIONI SINDACALI E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA		71
5.1	INTRODUZIONE: LE RELAZIONI TRA MANAGEMENT E SINDACATO	71
5.2	LE RELAZIONI SINDACALI NELLE AZIENDE ALTOATESINE	74
5.2.1	I motivi del conflitto secondo le Rsu	76
5.3	LA VALUTAZIONE DELLE RSU DA PARTE DEI LAVORATORI	78
5.3.1	L'informazione favorisce relazioni partecipative	80
5.3.2	L'unità sindacale alla base della partecipazione	81
5.4	LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IN ALTO ADIGE	83
5.4.1	La contrattazione partecipativa	85
5.4.2	La manodopera migliore grazie ai premi di risultato	85
5.4.3	La stipula di un contratto integrativo porta allo sviluppo di relazioni partecipative	87
5.5	LA PARTECIPAZIONE SINDACALE RIDUCE LE RESISTENZE AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	89
5.5.1	Il sindacato rappresentativo funge da canale comunicativo	89
5.5.2	Cambiamenti organizzativi e coinvolgimento del sindacato	90
5.5.3	Il coinvolgimento sindacale riduce le resistenze dei lavoratori	92
5.6	I VANTAGGI DELLA PARTECIPAZIONE	93
Capitolo 6 - SINTESI DEI DATI E COMMENTO CONCLUSIVO		95
Bibliografia		100

Indice delle tabelle

	pag.
Tabella 2.1: La rilevazione in cifre	19
Tabella 2.2: Numerosità delle aziende nella popolazione e nel campione per settore economico	21
Tabella 2.3: Numerosità delle aziende nella popolazione e nel campione per dimensione aziendale (numero dipendenti)	22
Tabella 2.4: Numerosità dei lavoratori nella popolazione e nel campione per dimensione aziendale (numero dipendenti)	23
Tabella 2.5: Numerosità dei lavoratori nella popolazione e nel campione per settore economico	23
Tabella 2.6: I questionari in cifre	24
Tabella 2.7: Ambiti tematici della rilevazione quantitativa	25
Tabella 3.1: Modelli di produzione a confronto.	28
Tabella 4.1: Cambiamenti organizzativi e qualità del lavoro	46

Indice dei grafici

Grafico 2.1: Tasso di ritorno dei questionari per management, lavoratori e Rsu	20
Grafico 3.1: Innovazioni tecnologiche introdotte nelle aziende altoatesine	31
Grafico 3.2: Innovazioni tecnologiche introdotte nelle aziende altoatesine per classe dimensionale	33
Grafico 3.3: Pratiche organizzative nelle aziende altoatesine, 2008 – 2010	36
Grafico 3.4: Motivi delle innovazioni organizzative nelle aziende altoatesine	38
Grafico 3.5: Gli ostacoli ai cambiamenti organizzativi secondo il management e le Rsu nelle aziende altoatesine con più di 50 dipendenti, 2008-2010	41
Grafico 4.1: Ampliamento delle competenze e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	48
Grafico 4.2: Lavoro per obiettivi e stress psichico/intellettuale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	51
Grafico 4.3: Lavoro per obiettivi e monotonia/ripetitività nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	51
Grafico 4.4: Lavoro per obiettivi e stress psichico/intellettuale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	52
Grafico 4.5: Discrezionalità decisionale e creatività dell'attività svolta nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	54
Grafico 4.6: Discrezionalità decisionale e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	54
Grafico 4.7: Discrezionalità decisionale e senso di appartenenza nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	55
Grafico 4.8: Discrezionalità decisionale e soddisfazione del proprio lavoro nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	56
Grafico 4.9: Discrezionalità decisionale e sistemi di riconoscimento durante manifestazioni nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	57
Grafico 4.10: Discrezionalità decisionale e sistemi di riconoscimento tramite premi in denaro nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	58
Grafico 4.11: Coinvolgimento in circoli di qualità e clima lavorativo nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	61

Grafico 4.12: Coinvolgimento in circoli di qualità e stress psichico/intellettuale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	62
Grafico 4.13: Coinvolgimento in gruppi di progetto e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	64
Grafico 4.14: Piani di sviluppo del personale e clima lavorativo nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	66
Grafico 4.15: Piani di sviluppo del personale e senso di appartenenza nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	67
Grafico 4.16: Piani di sviluppo del personale e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	68
Grafico 4.17: Piani di sviluppo del personale e creatività dell'attività svolta nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	69
Grafico 4.18: Piani di sviluppo del personale e monotonia/ripetitività nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010	69
Grafico 5.1: Qualità delle relazioni sindacali secondo le Rsu nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	75
Grafico 5.2: La conflittualità in azienda secondo le Rsu nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	77
Grafico 5.3: Know-how sindacale secondo i lavoratori nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	78
Grafico 5.4: Modalità di azione e rappresentatività del sindacato nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	79
Grafico 5.5: Qualità delle relazioni sindacali e conoscenza della situazione economica dell'impresa nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	80
Grafico 5.6: Unità sindacale e partecipazione nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	82
Grafico 5.7: Diffusione dei contratti aziendali nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	83
Grafico 5.8: Presenza del contratto aziendale secondo la dimensione aziendale, 2010	84
Grafico 5.9: Presenza del premio di risultato in funzione della percentuale di operai specializzati sul totale di operai nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	86
Grafico 5.10: Know-how delle Rsu e presenza di un contratto aziendale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	88
Grafico 5.11: Ruolo delle Rsu nella comunicazione interna nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	90
Grafico 5.12: Grado con cui la direzione contatta le Rsu secondo la qualifica nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010	91
Grafico 5.13: Grado con cui la direzione contatta le Rsu secondo la dimensione aziendale, 2010	92
Grafico 5.14: Informazione alle Rsu e resistenze al cambiamento nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008-2010	93

Indice delle figure


Figura 1.1: Mappa concettuale della ricerca	13
Figura 2.1: Strategia di rilevazione sequenziale	19
Figura 3.1: Tipi di innovazione	29
Figura 5.1: Le relazioni di lavoro dal conflitto alla partecipazione	72

Abstract

La ricerca indaga la natura e la diffusione delle innovazioni organizzative nelle imprese altoatesine, nonché le conseguenze che queste hanno in termini di qualità del lavoro e di relazioni tra management e lavoratori. L'innovazione organizzativa riguarda i cambiamenti introdotti nell'organizzazione del lavoro, volti ad incrementare la produttività aziendale ma che si riflettono anche sulla qualità del lavoro. Nell'indirizzare l'attività di ricerca, ci si è inoltre chiesti in quale modo le relazioni industriali di tipo partecipativo possano favorire l'introduzione di tali cambiamenti in azienda.

Con lo scopo di indagare le innovazioni introdotte nel triennio 2008–2010 è stato somministrato un questionario a tutte le imprese altoatesine con più di 50 dipendenti. Per ciascuna impresa i quesiti erano rivolti a tre distinti gruppi target: management, lavoratori e rappresentanti sindacali. Pertanto, per la prima volta in Alto Adige sono state associate in uno stesso studio le risposte di tre differenti attori, offrendo così una visione alternativa che non sarebbe emersa nell'ambito di un sondaggio unilaterale.

Per tali tipologie di aziende i dati mostrano un tasso di innovazione tecnologica molto elevato e variegato. Stando ai risultati, oltre la metà delle imprese ha lanciato nuovi prodotti e/o introdotto nuovi processi produttivi. I dati suggeriscono inoltre che nella maggioranza dei casi le innovazioni tecnologiche sono accompagnate da cambiamenti organizzativi. Lo studio si è concentrato in particolare sull'introduzione di "high performance work practices", ossia pratiche di lavoro ad alta prestazione, la cui efficacia si basa sulla crescente responsabilizzazione e motivazione delle risorse umane. Queste pratiche possono essere considerate una forma di partecipazione diretta, in quanto consentono ai lavoratori di prendere direttamente parte ai processi aziendali. Dal punto di vista dell'analisi quantitativa, lo studio evidenzia un significativo incremento del ricorso a questo tipo di pratiche lavorative. In particolare, si sono moltiplicati gli strumenti miranti ad accrescere la produttività, attraverso la diffusione delle tecniche di arricchimento delle competenze (job enrichment), di ampliamento delle mansioni (job enlargement), di lavoro per obiettivi (management by objectives) e, non da ultimo, di predisposizione di piani di sviluppo del personale. Lo studio conferma che tali pratiche possono anche avere riflessi positivi sulla qualità del lavoro percepita dai lavoratori. Infatti, nelle imprese che le applicano, i lavoratori percepiscono un miglioramento sia del clima aziendale che delle possibilità di carriere.



ra e riferiscono altresì di una tendenziale riduzione della monotonia nel lavoro, cui si contrappone tuttavia un certo aumento dello stress psichico.

L'indagine fornisce anche utili informazioni riguardanti l'evoluzione delle forme di partecipazione indiretta, ovvero del ruolo di intermediazione svolto dal sindacato nelle imprese altoatesine. Stando ai dati, sembra che la partecipazione indiretta funzioni soprattutto laddove le rappresentanze sindacali agiscono unitariamente e conoscono a fondo la situazione economica e finanziaria dell'azienda. I risultati suggeriscono anche che le imprese possono ridurre la naturale resistenza dei lavoratori nei confronti delle innovazioni organizzative informando tempestivamente il sindacato sui cambiamenti in programma. Si registra inoltre un maggiore flusso informativo tra management e rappresentanti sindacali (Rsu) quando questi ricoprono qualifiche più elevate. Pertanto anche una formazione tecnico-economica delle Rsu rappresenta uno dei presupposti per la riduzione delle resistenze all'introduzione di innovazioni organizzative in azienda.

In sintesi, lo studio evidenzia come le due modalità partecipative (diretta e indiretta), non siano necessariamente alternative bensì possano coesistere ed integrarsi tra loro, contribuendo di fatto a ridurre la naturale resistenza dei lavoratori al cambiamento.

INTRODUZIONE

Il titolo della ricerca “Innovazione e partecipazione in azienda: cambiamenti organizzativi e relazioni industriali in Alto Adige” può suscitare in capo al lettore due atteggiamenti distinti. Uno scettico legato, forse, alla scarsa presenza di ricerche empiriche, l’altro ottimista, forte della comprensione verso i continui ed inevitabili mutamenti tecnologici ed organizzativi. Chiaramente per capire le ragioni dell’uno e dell’altro atteggiamento sono necessarie alcune conoscenze di base e, prima ancora, è necessario comprendere il contesto nel quale le imprese si trovano oggi ad operare.

I capitoli che seguono cercheranno di accompagnare il lettore e lo aiuteranno a districarsi all’interno di un panorama complessivo a volte difficile e a volte troppo tecnico per le esigenze concrete con le quali solitamente gli addetti ai lavori sono abituati ad operare. Sì, perché spesso dietro ad istituti, concetti, contesti conosciuti ci sono logiche più complesse che se fossero sviscerate e conosciute analiticamente, potrebbero portare a “risultati” migliori per tutti.

Ma di quali risultati stiamo parlando? Qui si parlerà di risultati concreti legati alla produttività e alla qualità del lavoro e che permettono di mettere da parte, anche temporaneamente, i classici rapporti conflittuali generalmente esistenti tra i datori di lavoro e i lavoratori o i loro rappresentanti.

L’intera ricerca parte da una constatazione legata all’attualità del contesto storico all’interno del quale le imprese si trovano ad operare. In particolare, è stato determinante il mutamento relativo ai modelli organizzativi delle imprese che ha avuto dei riflessi, del resto, anche sulla modalità di gestione delle risorse umane. Il progressivo superamento, a partire dagli anni Novanta, del modello di produzione taylorista-fordista sta lasciando il posto, soprattutto nelle aziende tecnologicamente più innovative, ad un nuovo metodo di produzione, definito “snello” (lean production). Si è passati da un’impresa rigida e gerarchica ad un’impresa flessibile, capace di adattarsi con maggiore rapidità ai cambiamenti del mercato, sempre più globale e competitivo. In tali aziende la contrapposizione tra capitale e lavoro viene meno nei fatti perché l’impresa ha bisogno della “conoscenza” di tali lavoratori. Le complessità nel modo di produrre sono tali che il management aziendale non sarebbe comunque

in grado di supervisionare tutti i processi produttivi in essere. Il management è “costretto” a fidarsi, “costretto” a delegare, “costretto” a portare il processo decisionale verso il “basso” e ad “appiattire” la struttura gerarchica.

Sono proprio le innovazioni tecnologiche che consentono di stare al passo coi tempi e che permettono alle nostre imprese di essere competitive e reggere il mercato. Queste chiaramente determinano effetti più ampi che si riflettono sull'organizzazione del lavoro ed in particolare sui lavoratori.

Le innovazioni tecnologiche comportano innovazioni organizzative, che possono a loro volta garantire un aumento di produttività. E quest'ultima non è nell'esclusivo interesse dell'imprenditore ma può anche avere risvolti significativi sull'occupabilità dei lavoratori, sul loro status, sulla loro carriera. Il riallineamento di interessi tra questi soggetti tradizionalmente contrapposti è figurativamente riconoscibile nelle c.d. High Performance Work Practices (HPWP), ovvero pratiche partecipative in grado di promuovere nei luoghi di lavoro opportunità che avvantaggiano entrambe le parti, ovvero lavoratori ed impresa contemporaneamente. Se queste ultime si basano fondamentalmente su di una relazione diretta intercorrente tra management e lavoratori, esistono comunque delle pratiche partecipative indirette che presuppongono, o meglio, auspicano l'intervento di un terzo soggetto, il sindacato.

Elemento comune alle pratiche relazionali sopraccitate è la partecipazione, termine che verrà utilizzato in senso ampio. Deriva dal latino grazie all'unione delle parole *partem* e *capere*, e significa nel suo complesso prendere parte. La partecipazione sarà in grado di accompagnare l'inevitabile cambiamento in seno all'organizzazione del lavoro derivante a sua volta da innovazioni di tipo tecnologico? Varrà veramente la pena promuovere e potenziare le pratiche partecipative dirette e/o indirette che siano? Hanno effettivamente, queste, il potenziale di incidere sulla produttività delle imprese e sulla qualità del lavoro?

Le risposte ci verranno date strada facendo attraverso l'analisi dello stato concreto dell'arte così come emerge nell'ambito delle imprese altoatesine interessate da questo studio.

1.1 STORIA E GENESI DELLA RICERCA

Il seguente rapporto di ricerca costituisce sì il naturale sviluppo dell'attività svolta dall'AFI-IPL, ma rappresenta pur sempre una novità nel panorama delle tradizionali ricerche sino ad oggi effettuate. Infatti, queste ultime prendevano in considerazione i tre elementi delle relazioni industriali, dell'innovazione organizzativa e della qualità del lavoro in maniera pressoché distinta. Il presente studio, al contrario, unifica le tre tematiche integrandole e proponendo una nuova visione d'insieme potenzialmente in grado di riflettersi positivamente sull'economia delle imprese e del territorio nelle quali operano.

Il lavoro contenuto nei capitoli che seguono, inoltre, è reso possibile grazie all'attività ultradecennale di raccolta ed analisi dei contratti integrativi aziendali stipulati nelle imprese altoatesine. In particolare, ne sono stati raccolti ed analizzati più di 450. L'Osservatorio AFI-IPL sulla contrattazione aziendale ha costituito certamente un ottimo punto di partenza per la ricerca in oggetto. Non da ultimo vanno ricordati alcuni importanti studi condotti sempre dal nostro Istituto. Uno di questi, in particolare, ha posto sotto la lente d'ingrandimento le imprese industriali altoatesine allo scopo di coglierne le innovazioni di processo e di prodotto (Perkmann, Zeppa, Giovannacci, 2001). Altri studi, invece, hanno avuto ad oggetto l'analisi della qualità del lavoro in Alto Adige. Dal 2003, infatti, l'AFI-IPL ha rilevato, con cadenza periodica, le opinioni e le valutazioni dei lavoratori dipendenti altoatesini su determinate tematiche connesse alla qualità del lavoro.

Dalla fusione di questi studi è nata la presente ricerca che ha la pretesa, per l'appunto, di fornire una non facile visione d'insieme su tematiche affrontate tradizionalmente in maniera distinta.

1.2 LO SCOPO DELLO STUDIO E I SUOI BENEFICIARI

Sebbene non sia ancora del tutto chiaro quale sia il canale di trasmissione che facilita l'adozione di innovazioni tecnologiche da parte delle imprese, il nostro obiettivo è principalmente quello di sensibilizzare le parti sociali sui vantaggi di un approccio partecipativo nelle relazioni intercorrenti tra management, lavoratori e loro rappresentanti.

Spesso ci si dimentica infatti che i cambiamenti derivanti dall'innovazione (di prodotto, di processo, di mercato...), oltre a costituire un fattore di successo per un'azienda, determinano anche profondi mutamenti nell'organizzazione del la-

voro e quindi anche nella qualità del lavoro. Pensiamo all'opportunità di crescita professionale per un operaio che si trova ad operare ad un nuovo macchinario tecnologicamente più avanzato, ma anche ai disagi che può comportare l'introduzione di un turno di lavoro notturno al fine di aumentare le performance degli impianti e quindi la produttività aziendale. Pensiamo alla richiesta di flessibilità fatta da un'impresa ai propri lavoratori per rispondere ad una improvvisa, nuova commessa proveniente dall'altra parte del mondo (nuovo mercato) ma anche alla richiesta di flessibilità fatta da un collaboratore per conciliare la propria vita familiare con quella lavorativa. Queste e altre tematiche sono da sempre oggetto di un confronto tra le parti, i cui esiti non sono per niente scontati. Talvolta si giunge ad uno scambio, ad un accordo; altre volte invece nascono incomprensioni, resistenze e conflitti.

Noi cercheremo di mettere in luce come relazioni partecipative, di cooperazione e coinvolgimento reciproco possano di fatto favorire ed agevolare i cambiamenti organizzativi, determinando, attraverso una crescita della produttività, vantaggi diretti e indiretti per tutti gli attori coinvolti. Ormai è chiaro che bisogna spogliarsi dei vecchi, tradizionali ed ideologici ruoli. I destini di un'impresa e dei lavoratori che vi lavorano s'incrociano sempre di più. La globalizzazione e la competizione mondiale ci inducono a pensare che il nemico non è "il padrone", "il sindacato" o il "lavoratore" inteso nella sua sola voce di costo di un bilancio aziendale. Il "nemico" è casomai esterno e rappresentabile da un mercato sempre più competitivo ed agguerrito. Un mercato che si può governare solo perseguendo unità di intenti all'interno della stessa organizzazione, all'interno della stessa azienda.

Destinatari della ricerca sono le parti sociali e quindi le Segreterie generali delle organizzazioni sindacali, nonché le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro. A loro si cercherà di dare una nuova risposta in merito alle "carenze relazionali" esistenti oggi tra parti sociali sul tema dei cambiamenti organizzativi. Accanto a questi esistono comunque dei destinatari indiretti, rintracciabili nel management delle singole imprese e nelle rappresentanze sindacali presenti nelle unità produttive altoatesine (Rsu o Rsa). In generale l'auspicio è quello di offrire al lettore degli spunti, delle sensibilità, dei momenti di riflessione che, a nostro avviso, sono fortemente in grado di influenzare positivamente le relazioni tra tutti gli attori coinvolti.

1.3 VERSO UNA LOGICA PARTECIPATIVA

Un'efficace adozione delle tecnologie più innovative, quali ad esempio quelle ICT o anche il semplice utilizzo di macchinari tecnologicamente più avanzati, è inevitabilmente legata ad un vero e proprio percorso di riorganizzazione della forza lavoro. In tale contesto, una gestione accorta delle relazioni di lavoro, siano esse intermedie o meno dal sindacato, è alla base di un'impresa sana e produttiva. La persone, intese qui come lavoratori, sono un fattore decisivo affinché l'azienda possa reagire tempestivamente e in maniera adeguata ai cambiamenti in atto. Proprio per questi motivi un'analisi quantitativa e qualitativa delle innovazioni organizzative, avvenute nel triennio 2008-2010 nelle principali imprese altoatesine, può rappresentare un importante strumento di conoscenza per tutti coloro che si trovano a dover gestire processi di cambiamento tecnologico ed organizzativo. Una profonda consapevolezza dell'importanza delle relazioni di lavoro nella gestione di tali cambiamenti può poi portare ad un nuovo modo di pensare, ovvero ad una nuova via che, alla tradizionale logica del conflitto di classe antepone una nuova cultura aziendale fatta di collaborazione, cooperazione, condivisione, inclusione; in sintesi, una cultura della PARTECIPAZIONE.

Figura 1.1: Mappa concettuale della ricerca



METODOLOGIA DELLA RICERCA

Nelle seguenti pagine verrà descritta la metodologia seguita nella ricerca attraverso il chiarimento delle strategie di rilevazione adottate, l'indicazione dell'approccio seguito dai ricercatori e, non da ultimo, l'esplicitazione dei criteri che stanno alla base delle nostre scelte d'analisi.

In altri termini, in tale capitolo si cercherà di presentare un quadro dell'intera rilevazione illustrando il background di riferimento, ovvero le considerazioni metodologiche nonché le decisioni che hanno accompagnato la ricerca in funzione delle risorse effettivamente disponibili.

2.1 LA RILEVAZIONE QUALITATIVA: L'INDIVIDUAZIONE DELLE VARIABILI FONDAMENTALI

Nella fase preparatoria dell'indagine quantitativa si è deciso di condurre in prima battuta interviste esplorative con rappresentanti selezionati del mondo dell'imprenditoria e del lavoro. Come è noto dalla letteratura settoriale (cfr. per es. Silverman, 2008; Albert e Koster, 2002), la rilevazione qualitativa costituisce uno strumento ideale per acquisire un primo quadro conoscitivo dell'oggetto della ricerca.

In altri termini si sono voluti comprendere gli aspetti più eclatanti dei fenomeni in esame. Inoltre attraverso la rilevazione qualitativa sono state tratte delle prime indicazioni sulle principali relazioni esistenti tra innovazione organizzativa, qualità del lavoro e relazioni industriali all'interno della realtà altoatesina.

Nella consapevolezza che un esame concreto su tale tematica dovesse avvenire con il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, il team di ricerca decise fin dall'inizio che i gruppi target da intervistare andavano ricercati nel management, nei lavoratori ma anche nei loro rappresentanti sindacali. La scelta quindi ricadde sui responsabili del personale, sulle Rappresentanze Sindacali Unitarie (o Rappresentanze Sindacali Aziendali) di tutte e quattro le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative dell'Alto Adige e, non da ultimo, su un campione rappresentativo dei lavoratori. In una prima fase è stata organizzata una tavola

rotonda con rappresentanti altoatesini selezionati di Assoimprenditori. Obiettivo principale di questo incontro era quello di integrare la letteratura sul tema con le concrete esperienze del mondo dell'imprenditoria altoatesina.

Grazie a tali informazioni teoriche nonché pratiche, il gruppo di lavoro ha elaborato uno schema per le interviste qualitative costituito da una serie di domande generali da porsi in una sequenza ben definita. Queste interviste semi-strutturate avevano lo scopo di assicurare che con tutte le persone intervistate venissero trattate le medesime tematiche nei medesimi aspetti. Come poi raccomandato da Silverman (2008), le domande sono state formulate in modo generico, al fine di lasciare gli intervistati liberi di esprimere le proprie idee e i propri pensieri.

In media le interviste hanno avuto una durata di novanta minuti. Per poter rilevare e conservare più agevolmente le informazioni, le interviste sono state interamente registrate, ovviamente previo assenso delle persone interessate.

Sono stati intervistati i responsabili del personale di 11 aziende: 7 dell'industria metallurgica, uno del settore tessile, uno del legno, uno dell'energia e uno degli alimentari. Sono poi stati intervistati 7 rappresentanti sindacali: 4 dell'industria metallurgica e 3 dell'energia.

La rilevazione qualitativa è iniziata nel novembre 2009 e si è conclusa alla fine di gennaio 2010. La valutazione delle informazioni raccolte è stata effettuata mediante il software MAX-QDA. A questo scopo le interviste sono state trascritte per venir poi codificate in base a categorie predefinite e venir analizzate nei loro contenuti (Corbin e Strauss 2008).

2.2 LA RILEVAZIONE QUANTITATIVA: L'INCHIESTA A LARGO RAGGIO

Come descritto al punto 2.1, la rilevazione qualitativa si era posta l'obiettivo di individuare i collegamenti e i riferimenti di base dei fenomeni esaminati, circoscrivendo in tal modo in maniera razionale i contenuti dell'indagine, di per sé assai articolati.

Per contro la rilevazione quantitativa aveva lo scopo di verificare la correttezza dei concetti elaborati su aziende, rappresentanze sindacali e lavoratori/lavoratrici altoatesini. In questo paragrafo si descrive quindi la pianificazione, la predisposizione e l'attuazione della rilevazione mediante questionario.

2.2.1 La pianificazione dell'indagine

Per poter rilevare nel modo più completo possibile i vari aspetti dei tre fenomeni centrali, ossia l'innovazione organizzativa, la qualità del lavoro e le relazioni industriali, appariva assolutamente indispensabile coinvolgere nel progetto tutti e tre i protagonisti (management aziendale, lavoratori e lavoratrici, rappresentanze sindacali). A tal fine si sono fatte nella fase preliminare svariate considerazioni sulla tipologia del panel e sulla metodologia dei campionamenti. Qui di seguito si descrivono in termini sintetici, in un'ottica sia scientifica che pratica, le strategie seguite.

2.2.2 Gruppi target

In base allo Statuto dei lavoratori (Legge 20 maggio 1970, n. 300) l'istituzione di una rappresentanza dei lavoratori all'interno di un'azienda è, per la maggior parte dei comparti economici, un diritto riconosciuto dal legislatore in tutte le aziende con oltre 15 dipendenti. All'inizio degli anni Novanta in molti settori sono state introdotte in luogo delle allora usuali Rsa (Rappresentanze sindacali aziendali) le cosiddette Rsu (Rappresentanze sindacali unitarie).

Poiché nel contesto dei rapporti aziendali le Rsu costituiscono accanto al management aziendale il partner principale, in prima battuta si è ritenuto di introdurre nel panel tutte le aziende altoatesine con oltre 15 dipendenti. Stando alle indicazioni della Camera di commercio di Bolzano, in Alto Adige rispondono a questo criterio quasi 1.500 aziende con all'incirca 79.000 occupati.

Per motivi di risorse una rilevazione integrale dei fenomeni in esame per tutti i gruppi coinvolti (aziende, lavoratori, rappresentanze sindacali) in tutte le aziende con oltre 15 occupati non era proponibile. Pertanto, ben presto si è evidenziata la necessità di scegliere un campione più ristretto, ovvero un panel costituito da aziende con più di 50 dipendenti.

Grazie alle banche dati messe a disposizione dalla Camera di commercio di Bolzano, da Assoimprenditori Alto Adige e dall'Ufficio Osservazione mercato del lavoro, sono state individuate 319 aziende (unità produttive) con più di 50 dipendenti che complessivamente danno lavoro a circa 50.000 addetti.

Nei paragrafi che seguono si cercherà di illustrare in sintesi i motivi di questa scelta.

Per quanto riguarda la tematica dell'innovazione si è preso a riferimento lo studio effettuato dall'Istituto di ricerca economica (IRE) col titolo „Quanto sono innovative le imprese altoatesine?“. Stando a Lechner e Partacini (2006) e in

riferimento alle innovazioni di prodotto e di processo, la percentuale delle aziende innovative tra quelle con più di 50 dipendenti è quasi del 20% superiore a quella delle aziende di dimensioni inferiori. Volendo indagare il ruolo delle relazioni industriali nell'ambito del rinnovamento e del cambiamento (innovazione), appare quindi del tutto giustificabile la scelta di un panel di aziende sopra tale dimensione occupazionale.

Per quanto riguarda la presenza e le caratteristiche delle relazioni industriali all'interno delle aziende si rinvia da una parte alle esperienze già acquisite dall'AFI-IPL sul tema e dall'altra alle indicazioni provenienti dalla letteratura. Relazioni di lavoro collettive, strutturate e continuative, sembrano avere una maggiore rilevanza nelle medie e grandi imprese (cfr. per es. Albertini e Paiola, 2009). Dopo alcune riflessioni anche il confronto con le organizzazioni sindacali ha confermato che il parametro dei 50 dipendenti è anche per questa tematica un criterio del tutto idoneo per l'individuazione del panel. A questo punto il panel dei rappresentanti dei lavoratori (Rsu ed Rsa) nelle aziende così individuate si poteva quantificare in 180 soggetti.

Riguardo l'indagine tra i lavoratori e le lavoratrici, risultava impossibile intervistare 50.000 persone e, per tale motivo, il team decise collegialmente di individuare all'interno di questo gruppo un campione rappresentativo. Ci si pose quindi l'obiettivo di intervistare in forma scritta, mediante un questionario strutturato, il 10% del personale di ciascuna azienda, con un massimo di 10 persone per azienda. Dopo una prima ricerca nelle banche dati della Camera di commercio di Bolzano, dell'Ufficio Osservazione mercato del lavoro e di Assoimprenditori, venne individuato un campione di circa un migliaio di persone. Poiché nelle rilevazioni attraverso questionari ci si aspettano di norma ritorni del 30% circa (Kirchhoff, Kuhnt, Lipp e Schlawin, 2008; Meffert, 2000), si decise, per ciascuna azienda, di inviare il questionario ad un numero di persone tre volte superiore. Per raggiungere in ciascuna azienda l'obiettivo del 10% si ritenne quindi di dover individuare, quale destinatario del questionario, il 30% del personale di ciascuna di esse, fino ad un massimo di 30 unità per azienda. Complessivamente quindi si procedette inviando il questionario a 3.500 persone.

Tabella 2.1: La rilevazione in cifre

Gruppi target	Aziende	Rappresentanti sindacali *	Lavoratori **
Ritorno previsto 30%	319	180	3.500
	95	54	1.050

Fonte: AFI-IPL 2010

* Cifra stimata sulla base di indicazioni informali di varie organizzazioni sindacali

** Campione del 10% per ciascuna azienda coinvolta. Cifra stimata in base ai dati messi a disposizione dalla Camera di commercio di Bolzano, dall'Ufficio Osservazione mercato del lavoro e dall'Assoimprenditori Alto Adige

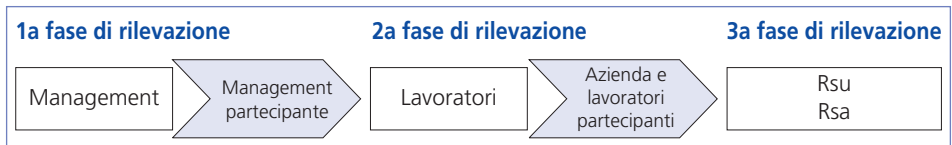
Come si evidenzia nella tabella 2.1, sono state quindi coinvolte nello studio 319 aziende (con più di 50 dipendenti), 180 rappresentanti sindacali e il 30% del personale di tali aziende fino ad un massimo di 30 persone per ciascuna azienda (ca. 3.500 lavoratori e lavoratrici).

Come indicato dalla letteratura settoriale in relazione alle interviste scritte, ci si aspettava una quota di ritorno del 30% circa.

2.2.3 Strategia di rilevazione adottata

La strategia di rilevazione sequenziale adottata aveva lo scopo di assicurare che in ciascuna azienda venisse rilevata l'opinione di tutti e tre i principali protagonisti.

Figura 2.1: Strategia di rilevazione sequenziale



Fonte: AFI-IPL 2010

Alla fine il team di ricerca ha deciso di intervistare in una prima fase il management, poi i lavoratori occupati nelle aziende delle quali si avevano le risposte del management ed, infine, le rappresentanze sindacali delle aziende per le quali sia il management che i lavoratori avevano dato una risposta.

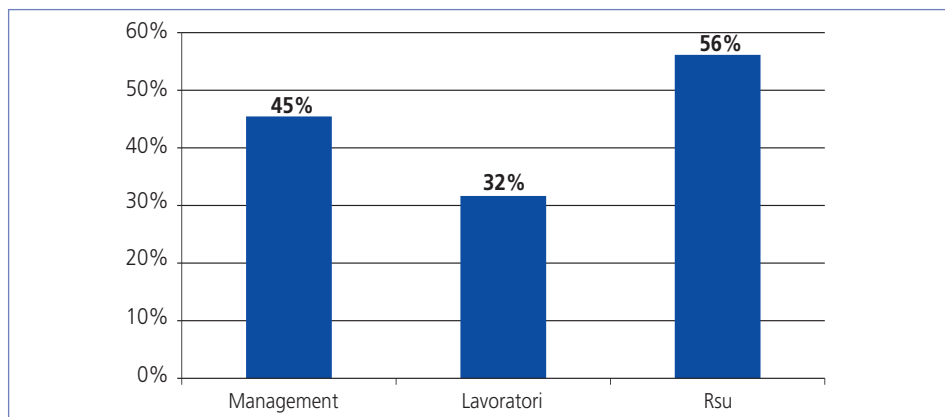
In questa maniera è stato possibile da un canto effettuare analisi distinte per il management, i lavoratori e le rappresentanze sindacali, dall'altro individuare relazioni e differenze per l'intero materiale rilevato.

Dopo aver verificato i questionari sulla base di idonei pre-test, nell'aprile 2010 è iniziata la rilevazione vera e propria.

Come previsto, nella prima fase si sono contattati telefonicamente i responsabili del personale delle 319 aziende selezionate, per illustrare da un canto i contenuti del progetto e migliorare dall'altro la motivazione alla partecipazione. Quindi si sono inviati per email o per posta i questionari destinati al management. Dei 319 destinatari, 145 hanno dato una risposta, con una quota di ritorno che si è attestata sul 45%.

Sono stati poi intervistati i lavoratori delle aziende che compilando il questionario avevano confermato la loro disponibilità a partecipare allo studio. Nonostante il campionamento, il numero delle persone da intervistare in termini assoluti risultava piuttosto grande e pertanto, si decise di inviare direttamente i questionari al loro indirizzo privato. Ciascuno dei lavoratori destinatari ha ricevuto lo specifico questionario ed una breve lettera di accompagnamento illustrante gli obiettivi e le ragioni del progetto. Dei 3.491 lavoratori ai quali è stato inviato il questionario, 1.105 hanno risposto ritornandoci la documentazione compilata, con un ritorno pari al 32%. In una terza fase si sono quindi intervistati i rappresentanti sindacali. I relativi questionari sono stati distribuiti alle varie Rsu / Rsa tramite le segreterie delle diverse organizzazioni sindacali. Dei 171 questionari inviati ne sono stati restituiti compilati 96, con una quota di ritorno del 56%. La rilevazione quantitativa si è quindi conclusa nel novembre 2010.

Grafico 2.1: Tasso di ritorno dei questionari per management, lavoratori e Rsu



Fonte: AFI-IPL 2010

Per tutti e tre i gruppi di partecipanti la quota di ritorno riscontrata si può considerare soddisfacente.

2.2.4 Confronto tra campione e popolazione

Per valutare se le aziende ed i lavoratori che hanno risposto ai questionari sono rappresentativi della popolazione di cui fanno parte, abbiamo confrontato la distribuzione delle aziende e dei lavoratori nella popolazione e nel campione secondo due variabili: il settore economico in cui opera l'azienda e il numero di dipendenti in essa occupati.

Secondo la letteratura di riferimento sia il settore di appartenenza che la classe dimensionale sono variabili determinanti nell'influenzare la propensione all'innovazione da parte di un'azienda. Non abbiamo invece effettuato lo stesso confronto anche per le rappresentanze sindacali, in quanto non era possibile conoscere tali distribuzioni nella popolazione.

Come si nota dalle due tabelle che seguono, sia la distribuzione delle aziende per settore economico che quella per dimensione aziendale non differiscono sensibilmente nella popolazione e nel campione.

Dalla tabella 2.2 si osserva che il 50% delle aziende con più di 50 dipendenti (popolazione di riferimento) fa parte del settore industriale e il 50% del terziario. Se si confronta tale distribuzione con quella del campione (le 145 aziende che hanno risposto al questionario), si nota che è molto simile: 55% di aziende rispondenti sono dell'industria e 45% del terziario.

Tabella 2.2: Numerosità delle aziende nella popolazione e nel campione per settore economico

Aziende	Popolazione		Campione		Differenza
	N	%	n	%	%
Industria	154	50	80	55	5
Terziario	156	50	65	45	-5
Totale validi	310	100	145	100	
Mancanti	9				
Totale	319				

Fonte: Elaborazione AFI-IPL su dati Camera di commercio di Bolzano e Assoiemprenditori

Nella tabella 2.3 sono invece messe a confronto la distribuzione delle aziende per classe dimensionale delle aziende nella popolazione di riferimento e nel campione: anche secondo questa variabile le due distribuzioni non differiscono molto. Infatti, nella popolazione le aziende con più di 150 dipendenti sono il 21% e nel campione sono il 26%. Considerando le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 149 nella popolazione sono il 21% e nel campione il 28%,

infine le aziende con un numero di dipendenti tra 50 e 99 unità sono nella popolazione il 58% e nel campione il 46%.

Tabella 2.3: Numerosità delle aziende nella popolazione e nel campione per dimensione aziendale (numero dipendenti)

Aziende Dimensione aziendale (numero dipendenti)	Popolazione		Campione		Differenza
	N	%	n	%	%
50-99	185	58	67	46	-12
100-149	67	21	40	28	7
150 e oltre	66	21	38	26	5
Totale validi	318	100	145	100	
Mancanti	1				
Totale	319				

Fonte: Elaborazione AFI-IPL su dati Camera di commercio di Bolzano e Assoimprenditori

Per verificare statisticamente l'ipotesi di coincidenza delle distribuzioni (identità distributiva) delle aziende sia nel campione che nella popolazione per quanto riguarda settore economico e classe dimensionale, è stato utilizzato il test X^2 (chi quadrato) e in entrambi i casi tale ipotesi non è stata rifiutata. Si può quindi affermare che il campione di aziende è rappresentativo della popolazione secondo entrambe le variabili.

Lo stesso, invece, non si può affermare per i lavoratori. Infatti, mentre il campione è rappresentativo della popolazione rispetto la variabile del settore economico, non lo è più se osserviamo la distribuzione secondo la dimensione aziendale. In quest'ultimo caso (tabella 2.4), infatti, nella popolazione di riferimento (data dall'insieme dei lavoratori occupati nelle 145 aziende che hanno risposto al questionario) il 20% dei lavoratori è occupato in aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 99, mentre nel campione sono il 34%. I lavoratori di aziende che occupano, tra i 100 e i 149 dipendenti sono il 22% nella popolazione, mentre nel campione il 27%. Infine i lavoratori di aziende con più di 150 dipendenti sono il 58% nella popolazione, mentre nel campione il 39%. In questo caso il test X^2 porta a rifiutare l'ipotesi di identità distributiva tra popolazione e campione.

E' evidente che i lavoratori delle aziende con più di 150 addetti risultino sottorappresentati. Ciò è dovuto alla metodologia di campionamento utilizzata, secondo

la quale è stato coinvolto il 10% del personale in ciascuna azienda, con un massimo di 10 addetti intervistati per azienda.

Tabella 2.4: Numerosità dei lavoratori nella popolazione e nel campione per dimensione aziendale (numero dipendenti)

Aziende	Popolazione		Campione		Differenza
	N	%	n	%	%
50-99	4.660	20	380	34	14
100-149	4.962	22	297	27	5
150 e oltre	13.298	58	426	39	-19
Totale validi	22.920	100	1.103	100	
Mancanti	0		2		
Totale	22.920		1.105		

Fonte: Elaborazione AFI-IPL su dati Camera di commercio di Bolzano e Assoimprenditori

Per ovviare a questa mancanza di “rappresentatività” del campione rispetto alla popolazione si è provveduto ad assegnare dei pesi ai lavoratori. In tal modo popolazione e campione coincidono anche in riferimento alla distribuzione dei lavoratori per la classe dimensionale.

Nella tabella 2.5 si osserva che il 60% dei lavoratori della popolazione di riferimento è occupato nel settore industriale e il 40% nel terziario. Se si confronta tale distribuzione con quella del campione (ovvero i lavoratori che hanno risposto al questionario), si nota che è molto simile: il 62% dei dipendenti lavora per aziende del settore industriale e il 38% per aziende del terziario. Tale identità distributiva è confermata anche dal test X^2 .

Tabella 2.5: Numerosità dei lavoratori nella popolazione e nel campione per settore economico

Aziende	Popolazione		Campione		Differenza
	N	%	n	%	%
Industria	13.764	60	679	62	2
Terziario	9.156	40	424	38	-2
Totale validi	22.920	100	1.103	100	
Mancanti	0		2		
Totale	22.920		1.105		

Fonte: Elaborazione AFI-IPL su dati Camera di commercio di Bolzano e Assoimprenditori

Per concludere, il campione delle aziende è rappresentativo della popolazione di riferimento mentre rispetto ai lavoratori si è reso necessario pesare il campione rispetto alla variabile dimensione aziendale. In tal modo possiamo affermare che, dopo questa operazione, anche il campione dei lavoratori è rappresentativo della popolazione di riferimento.

2.2.5 Gli strumenti dell'indagine

Per tutti e tre i gruppi (management, lavoratori, rappresentanti sindacali) sono stati utilizzati per la rilevazione questionari distinti. Nel presente paragrafo si descrivono in forma sintetica gli strumenti impiegati nello studio empirico.

Tabella 2.6: I questionari in cifre

	Questionario management	Questionario Rsu / Rsa	Questionario lavoratori
Items sociodemografici	16	11	7
Items innovazione	30	8	/
Items qualità del lavoro	27	13	23
Items relazioni industriali	25	25	10
Totale Items	98	57	40

Fonte: AFI-IPL 2010

Come si evidenzia dalla tabella 2.6, i questionari presentano da un lato "lunghezze" diverse (numero complessivo di items) e dall'altro sono articolati diversamente sul piano tematico a seconda del gruppo di partecipanti. La tematica innovazione è stata trattata con particolare attenzione nel questionario destinato al management, quella della qualità del lavoro prevalentemente nel questionario per il management e in quello per i lavoratori, quella sulla frequenza e le caratteristiche delle relazioni industriali infine, prevalentemente nel questionario per le Rsu / Rsa e in quello per il management.

La tabella che segue riassume sinteticamente per tutti i tre i questionari i principali contenuti.

Tabella 2.7: Ambiti tematici della rilevazione quantitativa

Ambito tematico	Contenuto	Esempi
I N N O V A Z I O N E	<i>Innovazione di prodotto</i>	Negli ultimi 3 anni, la vostra azienda ha introdotto prodotti nuovi o significativamente migliorati?
	<i>Innovazione di processo</i>	Negli ultimi 3 anni, la vostra azienda ha introdotto processi nuovi o significativamente migliorati nella logistica, nella consegna o nella distribuzione di beni e/o servizi?
	<i>Cambiamenti organizzativi</i>	Negli ultimi 3 anni quanto si sono modificate le seguenti pratiche organizzative tra i dipendenti senza funzioni dirigenziali riguardo a Autonomia decisionale dei lavoratori ... Ampliamento del numero di mansioni ... Ampliamento delle competenze
	<i>Obiettivi d'innovazione</i>	Quale importanza è stata data ai seguenti obiettivi nell'introduzione di innovazioni organizzative nella vostra azienda negli ultimi 3 anni? ... Ridurre il tempo di risposta a clienti o fornitori ... Migliorare la qualità dei vostri beni e/o servizi
	<i>Difficoltà</i>	Quanto rilevanti sono stati i seguenti ostacoli nell'introduzione di innovazioni organizzative nella sua azienda? ... Rigidità tecnico-organizzative ... Competenze dei lavoratori non compatibili con il cambiamento voluto ... Mancanza di competenze manageriali per implementare il cambiamento
Q U A L I T À D E L L A V O R O	<i>Condizioni di lavoro</i>	Negli ultimi 3 anni come è cambiata la qualità del lavoro (per i lavoratori senza funzioni dirigenziali) in riferimento a Ritmi di lavoro ... Occupabilità ... Possibilità di carriera ... Stress
	<i>Sistemi individuali e collettivi di riconoscimento</i>	Quali dei seguenti sistemi individuali e/o collettivi di riconoscimento sono presenti all'interno della vostra impresa? ... Superminimi (maggiorazioni sulla paga base) ... Premi di risultato ... Riconoscimento dei suggerimenti forniti dai lavoratori attraverso dei premi in denaro
	<i>Welfare aziendale</i>	Negli ultimi 3 anni come sono cambiate le risorse che l'azienda destina alle seguenti prestazioni? ... Servizio di trasporto ... Assicurazione sanitaria aggiuntiva ... Buoni pasto o mensa

Segue

Ambito tematico	Contenuto	Esempi
R E L A Z I O N I I N D U S T R I A L I	<i>Aspetti negoziali fra imprese e RSU</i>	Indichi la qualità delle relazioni sindacali all'interno della vostra azienda.
	<i>Coinvolgimento rappresentanze dei lavoratori</i>	In che misura le rappresentanze sindacali aziendali dei lavoratori vengono coinvolte nei cambiamenti organizzativi?
	<i>Coinvolgimento dei lavoratori</i>	In che misura i vostri dipendenti vengono direttamente (non tramite sindacato) coinvolti nei cambiamenti organizzativi?
	<i>Competenze rappresentanze dei lavoratori</i>	Quanto sono vere le seguenti affermazioni in riferimento alle rappresentanze sindacali aziendali dei lavoratori presenti nella vostra impresa? ... Conoscono il contratto collettivo di lavoro (CCNL ed aziendale) e vigilano sul suo rispetto ... Conoscono la situazione economico-reddituale dell'impresa
	<i>Contratto integrativo di secondo livello</i>	Quali tematiche ha riguardato il contratto collettivo di secondo livello? ... Retribuzione ... Orario ... Ambiente e sicurezza

Fonte: AFI-IPL 2010

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E ORGANIZZATIVA NELLE AZIENDE ALTOATESINE

L'apertura dei mercati è considerata da molti economisti elemento di sviluppo dell'economia mondiale.

L'effetto di tale apertura è quello di consentire ad ogni individuo l'accesso ad una vasta gamma di prodotti e servizi con prezzi talvolta molto più convenienti rispetto a quelli nazionali. In tale contesto, le imprese si sono dovute confrontare con una concorrenza sempre più globale, mentre prima lo scenario competitivo era ristretto a singole realtà locali poco integrate tra loro. Questo aumento della concorrenza sui mercati globali ha spinto le imprese a ridurre i costi di produzione, a ricercare nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti e servizi ma anche, e non da ultimo, ad utilizzare nuove tecnologie nei processi produttivi aziendali.

Per i motivi sopracitati, a partire dagli anni Novanta si è assistito ad una graduale affermazione sui mercati mondiali di un nuovo modello di produzione, denominato "lean production" che, come dice per l'appunto l'acronimo anglosassone, risulta essere più flessibile e snello di quello che aveva caratterizzato i decenni precedenti. Progressivamente viene, infatti, superato il tradizionale e rigido modello di produzione taylor-fordista mentre si assiste al successo di un nuovo modello produttivo, ben rappresentato da quello utilizzato in Toyota per la costruzione di automobili e dal quale prenderà successivamente anche il nome (toyotismo).

Se il layout di una fabbrica taylorista è detto "push", poiché il prodotto immaginato in progettazione è "spinto" nelle diverse fasi produttive fino ad essere assorbito dal mercato, il layout di una fabbrica post-taylorista è denominato "pull", poiché il prodotto in lavorazione è determinato dalle richieste dei clienti. Il nuovo modello è fondato da una parte sull'eliminazione dello spreco, comprensivo del prodotto stoccato in magazzino, suscettibile di obsolescenza, rischio di invenduto, guasti, e dall'altra sulla riduzione del "lead time", e cioè del tempo intercorrente tra l'avvio del processo produttivo e la messa sul mercato del prodotto. Il modello presuppone l'abbattimento dei tempi di attrezzaggio degli impianti ed una costante attenzione

al miglioramento della qualità di processo e di prodotto, poiché ad eventuali difetti del prodotto o fermi impianti non è possibile sopperire con il ricorso alla scorta di magazzino. Grazie alle nuove tecnologie informatiche (IT) “flessibili” diviene possibile reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato producendo efficientemente anche in “serie” di ridotte dimensioni (Giovannacci et al., 2001).

La tabella sotto riportata schematizza quanto detto riguardo le principali differenze tra il modello taylor-fordista ed il nuovo modello produttivo delle economie occidentali (Belanger et al., 2002).

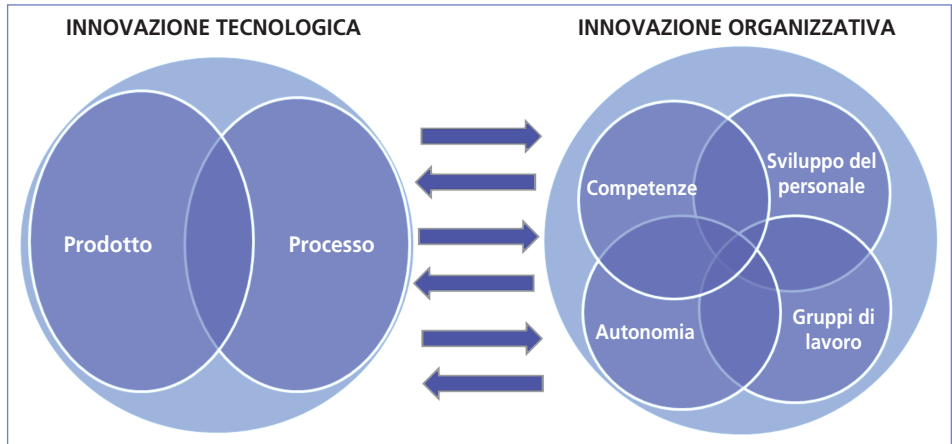
Tabella 3.1: Modelli di produzione a confronto.

	Modello Taylor-Fordista	Nuovo modello produttivo
Fonti del vantaggio competitivo	Economie di scala attraverso la produzione continua	Flessibilità produttiva alla ricerca di mercati di nicchia
Fonti di efficienza	Standardizzazione dei prodotti	Standardizzazione dei processi ai fini del raggiungimento di elevati livelli di qualità dei prodotti e rapidi aggiustamenti nelle tipologie di produzione

Fonte: Elaborazione AFI-IPL 2010

Dopo questa breve introduzione volta a chiarire la distinzione tra innovazione tecnologica ed innovazione organizzativa si cercherà di far comprendere meglio al lettore che cosa s’intende specificatamente per innovazione tecnologica. Dopo una breve panoramica sulle diverse tipologie di innovazioni tecnologiche (3.1) verranno evidenziate le caratteristiche aziendali che meglio favoriscono tali processi innovativi (3.1.2). Segue un breve excursus teorico su cosa s’intende per “innovazione organizzativa”. Infine, verranno passate in rassegna le principali pratiche innovative di organizzazione del lavoro, evidenziando quali sono i principali ostacoli che possono incontrare.

Figura 3.1: Tipi di innovazione



Fonte: AFI-IPL 2010

3.1 L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA IN ALTO ADIGE

L'innovazione tecnologica può essere distinta in "innovazione di prodotto" e "innovazione di processo". La prima si riferisce alla realizzazione su scala industriale di prodotti nuovi o migliorati rispetto a quelli precedenti, mentre "l'innovazione di processo", si riferisce ad una nuova configurazione o a un miglioramento dei processi produttivi che, in particolare, avviene per lo più attraverso l'impiego di nuove tecnologie¹ (Perkmann, Zeppa, Giovannacci, 2001).

L'innovazione di prodotto riguarda non solo i prodotti le cui caratteristiche (o il cui uso previsto) differiscono significativamente rispetto a quelli creati in precedenza, ma anche i prodotti migliorati, ovvero quei prodotti le cui caratteristiche sono state migliorate rispetto a quelle precedenti. Grazie all'innovazione di prodotto, ovvero allo sviluppo di un nuovo prodotto, l'impresa ottiene un vantaggio competitivo in termini di crescita del fatturato, dei margini e, di conseguenza, dei profitti aziendali.

L'innovazione di processo riguarda invece l'adozione di nuovi metodi di produzione, ovvero di nuovi modelli produttivi più efficienti. Tali innovazioni puntano a migliorare la produttività aziendale, attraverso una riduzione dei costi rispetto

¹ Sebbene non si possa, in linea di massima, presupporre che l'innovazione organizzativa porti automaticamente all'innovazione di prodotto, una serie di studi empirici dimostra che entrambe sono tra loro strettamente interconnesse (Ménard 1992; OECD 1996). L'innovazione tecnologica nell'industria altoatesina è stata oggetto di uno studio precedente dell'AFI/IPL (Collana documentazione n. 13, 1999).

a quelli dei propri competitori. In tal modo l'impresa può aumentare i propri margini di profitto senza alzare il prezzo di mercato dei propri beni o servizi, oppure, in caso di domanda elastica, può adoperandosi per ridurre il prezzo dei beni prodotti, cercando di guadagnare quote di mercato.

Il collegamento tra innovazione tecnologica e profitti aziendali appare quindi evidente, ed è proprio sulla base di tale legame che il management decide di adottare una innovazione tecnologica. Quest'ultima può a sua volta influenzare positivamente la stessa capacità di innovare dell'impresa. Un aumento della capacità produttiva raggiunto tramite un'innovazione dei processi produttivi può, ad esempio, rendere possibile lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi.

3.1.1 Le diverse tipologie di innovazioni tecnologiche introdotte nelle aziende altoatesine.

Chiarito definitivamente nel paragrafo precedente il concetto di "innovazione tecnologica" nelle sue diverse dimensioni, risulterà ora più facile comprendere i risultati del questionario somministrato alle principali aziende altoatesine e che mirava, tra l'altro, ad indagare il tipo di innovazione tecnologica introdotta nel triennio 2008-2010 nelle imprese con più di 50 dipendenti.

Per individuare i diversi tipi di innovazione, ovvero le possibili domande da porre nel questionario, abbiamo fatto riferimento soprattutto alla Community Innovation Survey (2008), sebbene il tutto sia stato poi "adattato" alle risultanze di una nostra precedente "analisi qualitativa" che, come meglio descritto nel capitolo sulla metodologia, aveva lo scopo di approcciarsi al fenomeno attraverso interviste "face to face" ad alcuni responsabili del personale delle aziende oggetto d'analisi. Di seguito riportiamo alcuni brevi estratti di tali interviste che possono aiutare il lettore a meglio comprendere cosa s'intende per innovazione tecnologica:

Il ciclo di vita del prodotto non supera uno o due anni. Un prodotto che lanciamo oggi sul mercato ci lascia da 8 a 18 mesi di tempo per svilupparne uno nuovo, che a sua volta rimarrà sul mercato da uno a tre anni. Nel frattempo dobbiamo già pensare a nuovi prodotti. Non è più come un tempo, quando per lo sviluppo di un prodotto ci prendevamo cinque anni e poi vivevamo di rendita per altri dieci.

(M5, settore metalmeccanico, 85)

Essendo azienda operante nell'indotto del settore automobilistico, siamo esposti costantemente a pressioni per ridurre i costi, e cioè per ottimizzare i processi produttivi

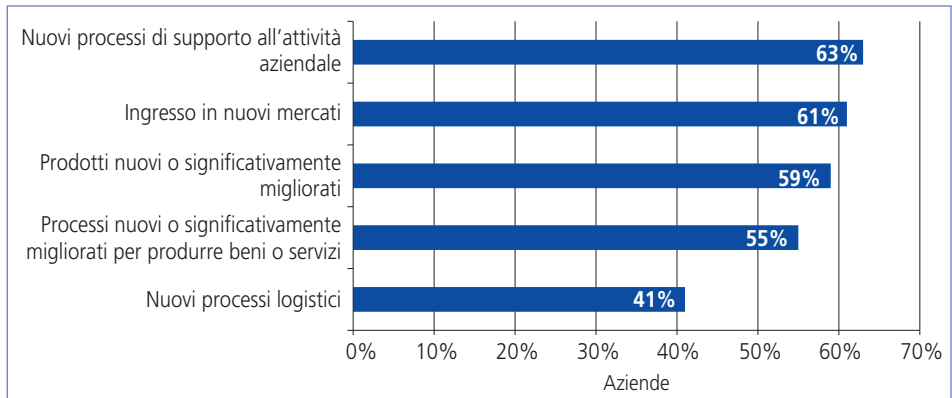
(M2, settore metalmeccanico, 20)

La tendenza del mercato ormai guarda all'estremo Oriente, che è al momento il principale mercato fornitore per le grandi commesse nel nostro settore. Ci sarebbe piaciuto produrre grandi quantitativi del nostro prodotto, ma in quei Paesi il costo del lavoro è minore, e così a noi rimangono le commesse più piccole.

(M3, settore metalmeccanico, 30)

Il grafico 3.1 riporta una sintesi delle innovazioni tecnologiche e di mercato che le aziende altoatesine hanno introdotto negli ultimi anni.

Grafico 3.1: Innovazioni tecnologiche introdotte nelle aziende altoatesine
Percentuale di aziende con più di 50 dipendenti, 2008-2010



Fonte: AFI-IPL 2010

Le risposte date con maggiore frequenza sono l'introduzione di *nuovi processi di supporto* all'attività aziendale (ad es. contabilità) adottata nel 63% delle aziende e *l'ingresso in nuovi mercati*, avvenuto nel 61% dei casi. L'espansione geografica dell'attività aziendale è preponderante anche per via della posizione geografica delle aziende altoatesine.

Molto alta anche la percentuale delle aziende altoatesine intervistate che dichiara di aver introdotto nel triennio 2008-2010 *prodotti nuovi*, oppure significativamente cambiati (59%). L'introduzione di *processi nuovi* o significativamente migliorati per la produzione di beni o servizi riguarda invece il 55% delle imprese intervistate.

In sintesi, i risultati evidenziano un tasso di innovazione tecnologica molto elevato, in quanto quattro delle sei azioni indicate risultano essere state intraprese da oltre la metà delle imprese interpellate.

Un caso di innovazione tecnologica in un'industria altoatesina

Un campione di sci alpino e un artigiano geniale si incontrarono ad una gara. L'atleta cercava qualcuno capace di realizzare un migliore attacco per gli sci, e l'artigiano lo accontentò. Il nuovo attacco, di tipo a quell'epoca assai costoso e poco conosciuto, funzionava benissimo. Nel mondo sportivo l'atleta era considerato una persona seria e credibile, e il nuovo congegno si era dimostrato validissimo. Ne nacque un'idea commerciale. L'attacco venne riprodotto e andò a ruba tra gli atleti, che facevano a gara per procurarsene un paio. Tutti lo volevano. Si era trovata una lacuna nel mercato. Venne così creato nel 1997 un marchio che esiste ancora oggi. [...] Il successo vero e proprio tuttavia venne quando un'atleta tedesca vinse alle Olimpiadi utilizzando quell'attacco, e si trovò sulla copertina della più importante rivista tedesca di sci, che attirò definitivamente l'attenzione del mondo sportivo sul nuovo congegno.

(M4, settore tessile, 14-16)

3.1.2 Le caratteristiche delle aziende innovative

Dopo aver descritto le diverse innovazioni tecnologiche introdotte dalle aziende interpellate, è opportuno verificare se alcune tipologie di innovazione tecnologica siano in qualche modo legate alle caratteristiche anagrafiche delle aziende stesse, ovvero se settore economico, qualità delle risorse umane e dimensione aziendale influenzino di fatto le scelte di innovazione tecnologica.

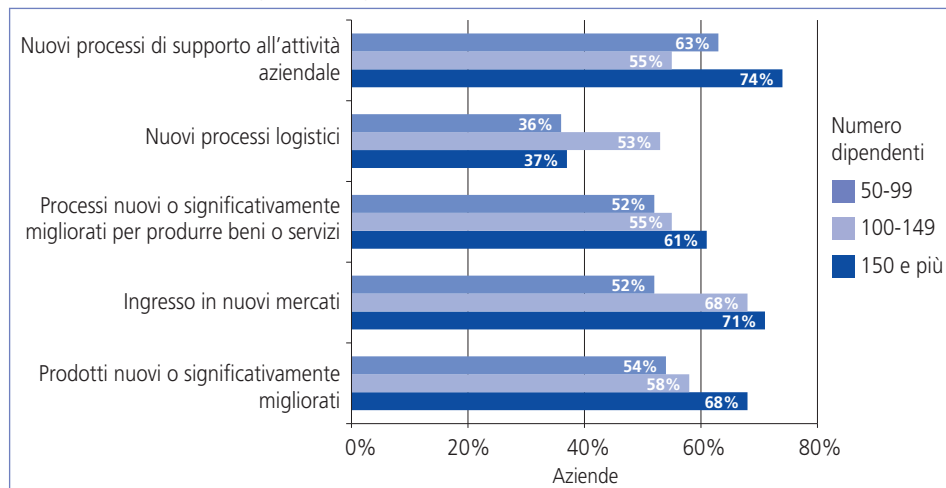
In primo luogo, sono stati quindi considerati i settori di appartenenza delle 145 aziende costituenti il campione: 80 sono riconducibili al comparto dell'industria di trasformazione e similari, mentre le altre 65 ai settori del terziario e dei servizi in senso lato. Come è facilmente intuibile, una differenza rilevante si riscontra in riferimento a quanto concerne *l'ingresso in nuovi mercati, che ha interessato 3 imprese industriali ogni 4 (74%) e meno della metà di quelle del terziario (46%)*. Innovazioni nelle attività di supporto ai processi sono state invece introdotte in entrambi i comparti in oltre il 60% delle aziende del campione (rispettivamente nel 61% del comparto industriale e nel 66% di quello del terziario).

In secondo luogo, è stata considerata la quota di lavoratori occupati nella funzione Ricerca & Sviluppo e la quota di lavoratori specializzati. Anche in tal caso è facilmente ipotizzabile che la presenza in azienda di uno specifico reparto dedicato alla Ricerca & Sviluppo renda più probabile l'introduzione d'innovazioni tecnologiche. In effetti i dati raccolti dimostrano una chiara relazione positiva tra le due variabili: *al crescere della percentuale di lavoratori inseriti nella funzione Ricerca & Sviluppo è associata una crescita delle iniziative innovative, soprattutto in riferimento all'introduzione di prodotti nuovi o significativamente migliorati*.

A supporto di tale evidenza, emerge un fortissimo legame tra l'aumentare della percentuale di lavoratori specializzati sul totale dell'organico e l'adozione di misure innovative. È chiaro che il legame tra innovazione e personale specializzato o occupato nel reparto Ricerca & Sviluppo è interpretabile in senso biunivoco ovvero è sicuramente ipotizzabile un rapporto causa-effetto tra le variabili.

In terzo luogo, è stata considerata la dimensione aziendale in termini di numero di dipendenti, che si è dimostrata un fattore particolarmente rilevante nell'influenzare la propensione innovativa delle aziende. Nonostante vi siano casi in cui la classe dimensionale non sembri particolarmente importante (si pensi a molte startup e spin-off altamente innovative e con pochissimi dipendenti), vi è tendenzialmente una relazione positiva tra la dimensione aziendale e l'innovazione, come evidenziato anche da uno studio effettuato proprio sulle imprese altoatesine (Lechner e Partacini, 2006).

Grafico 3.2: Innovazioni tecnologiche introdotte nelle aziende altoatesine per classe dimensionale
Percentuale di aziende con più di 50 dipendenti, 2008-2010



Fonte: AFI-IPL 2010

I nostri dati mostrano che, distinguendo le aziende in tre classi dimensionali (50-99, 100-149, 150 e oltre), esiste una relazione positiva soprattutto per quanto concerne l'introduzione di prodotti nuovi, l'ingresso in nuovi mercati e l'introduzione di processi nuovi.

I dati mostrano inoltre che le imprese con più di 150 addetti si distinguono nello sviluppo di *nuovi processi di supporto* all'attività aziendale, che risultano spesso

strettamente legati alla diffusione di moderni sistemi informatici di tipo gestionale e quindi di particolare rilevanza nel “management” delle complessità sottese alle grandi organizzazioni.

3.2 L’INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA IN ALTO ADIGE

3.2.1 Introduzione: le “pratiche ad alta prestazione” (High Performance Work Practices o HPWP)

L’innovazione organizzativa è un cambiamento di una certa rilevanza che genera o deriva, secondo un rapporto biunivoco di causa-effetto, da un sostanziale mutamento nel comportamento organizzativo dei membri di un’organizzazione. Come si è visto nei paragrafi precedenti, l’innovazione tecnologica è spinta dall’obiettivo di migliorare le performances aziendali e, a sua volta, favorisce nonché spesso addirittura determina innovazioni organizzative. Ad esempio, una innovazione di processo determinerà sicuramente un’innovazione organizzativa. Si pensi alle già citate conseguenze dell’introduzione della lean manufacturing sulla tradizionale parcellizzazione dei compiti e sulla netta separazione tra attività di progettazione e di esecuzione tipiche del modello taylorista.

Altre volte, le innovazioni organizzative vengono adottate dal management con il preciso scopo di aumentare il *commitment* dei lavoratori verso l’impresa, ovvero la loro dedizione, il loro impegno e la loro fiducia nell’azienda stessa.

In tali casi, l’analisi si sposta dal consueto approccio economico-manageriale, che indaga la relazione tra innovazioni tecnologiche e nuove pratiche di organizzazione del lavoro ad un approccio più sociologico, volto ad approfondire la relazione tra tali pratiche e la qualità del lavoro, intesa anche come ambiente di lavoro inclusivo e partecipativo. La qualità del lavoro rappresenta infatti uno degli aspetti centrali della vita dei lavoratori stessi e, proprio per tale motivo, può avere importanti riflessi anche sulle performances aziendali stesse. I diversi approcci non sono quindi alternativi, quanto piuttosto complementari, come risulterà sicuramente più chiaro in seguito.

In ogni caso, in tutti i casi sopra citati, la letteratura definisce tali nuove pratiche organizzative con la denominazione “pratiche ad alta prestazione” (*High Performance Work Practices o HPWP*) in quanto indagate in relazione ad un approccio economico-manageriale che si propone di verificare l’esistenza di una relazione positiva tra l’introduzione di tali pratiche e i risultati economici, finanziari e produttivi dell’impresa. Un filone recente di studi teorici ed empirici mo-

stra come “i risultati migliori per le imprese si ottengono quando le innovazioni sono introdotte seguendo logiche di complementarità, ossia non concentrandosi esclusivamente su alcune misure, ma privilegiando una visione sistemica del cambiamento” (Della Torre e Solari, 2008), quindi, sia tecnologica che sociologico-organizzativa.

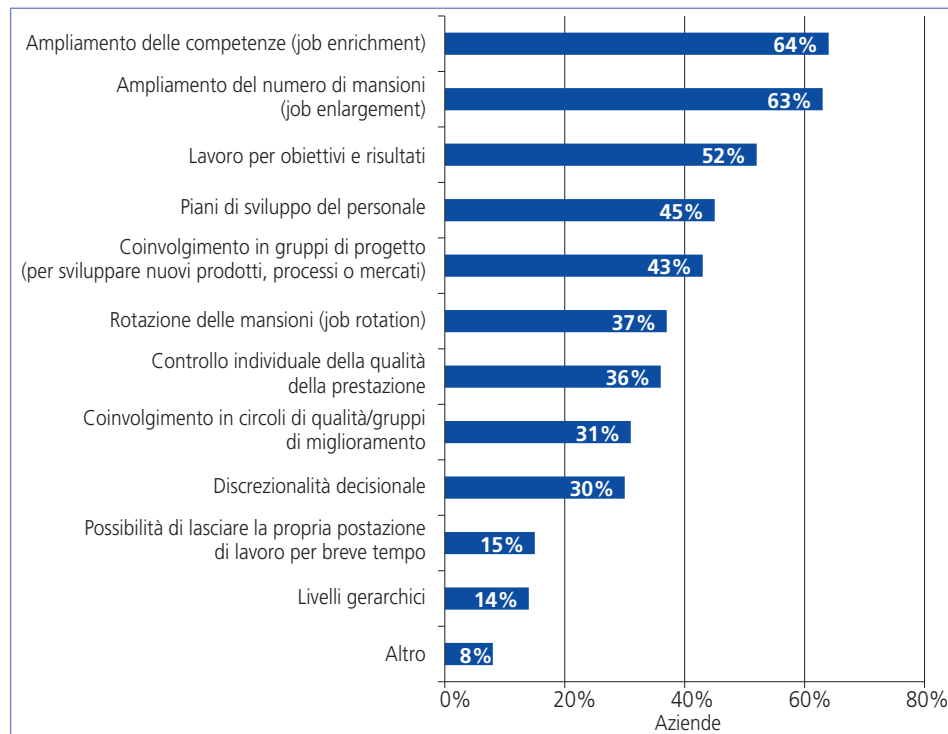
3.2.2 Le nuove pratiche organizzative introdotte nelle aziende altoatesine

Nel predisporre il questionario alle aziende ci si è posti anche l’obiettivo di indagare, numericamente e qualitativamente, le innovazioni organizzative adottate nel triennio 2008-2010 nelle realtà produttive altoatesine. Grazie allo studio della letteratura nazionale ed internazionale, nonché prendendo spunto dall’analisi delle interviste “face to face” con i responsabili del personale, è stato predisposto un elenco di “nuove pratiche organizzative” da inserire nel questionario.

Dall’analisi statistica dei dati raccolti, emerge un significativo aumento rispetto al passato del ricorso alle nuove pratiche di organizzazione del lavoro. Il grafico 3.3 riporta in ordine decrescente le pratiche organizzative che, nel 2008-2010 risultano esser “molto aumentate” o “aumentate”.

Grafico 3.3: Pratiche organizzative nelle aziende altoatesine, 2008 – 2010

Percentuale di aziende con più di 50 dipendenti che ha “aumentato” o “molto aumentato” le seguenti pratiche



Fonte: AFI-IPL 2010

Nel triennio 2008-2010, le pratiche che si sono maggiormente modificate sono il *job enrichment* e il *job enlargement* che sono “molto aumentate” o “aumentate”, rispettivamente nel 64% e nel 63% delle aziende altoatesine. Il *job enrichment* consiste in un ampliamento delle competenze, ossia in un arricchimento “verticale” delle mansioni del lavoratore che, in virtù di tale “arricchimento” si troverà a svolgere in successione più fasi della stessa lavorazione; il *job enlargement* riguarda invece un ampliamento dei compiti svolti dal lavoratore, ovvero un aumento in senso “orizzontale” delle mansioni del lavoratore che, in seguito a tale “allargamento” svolgerà contenuti lavorativi più vari, che richiedono talvolta anche il cambiamento della postazione di lavoro.

Le nuove pratiche organizzative non riguardano esclusivamente l’aumento del numero e della varietà delle mansioni, ma comportano spesso anche una crescita

dell'autonomia decisionale del lavoratore. In tal senso, infatti, l'analisi delle risposte mette in luce che, in oltre la metà delle aziende (52%), *il lavoro per obiettivi* è "aumentato" o "molto aumentato".

Per affrontare i cambiamenti imposti dalle innovazioni tecnologiche risulta spesso necessario mettere in essere un insieme di interventi formativi atti a promuovere e sviluppare le competenze lavorative dei collaboratori. Passando in rassegna le diverse pratiche innovative emerge, infatti, che nel 45% delle aziende intervistate è aumentato il ricorso a *piani di sviluppo del personale*.

In riferimento allo sviluppo di logiche di teamworking all'interno delle realtà produttive altoatesine, va segnalato che, nel 43% dei casi, è aumentato il coinvolgimento del personale in *gruppi di progetto*, finalizzati principalmente allo sviluppo di nuovi prodotti o di nuovi processi. Si tratta generalmente di gruppi creati ad hoc, per periodi limitati di tempo e che hanno lo scopo di sviluppare specifici progetti legati, il più delle volte, alle richieste di uno specifico committente.

La *job rotation*, invece, risulta essere aumentata nel 37% delle aziende e consiste in una rotazione delle mansioni volta a favorire la polifunzionalità o la polivalenza dei lavoratori all'interno del medesimo contesto produttivo.

Il *controllo individuale della qualità della prestazione*, pratica particolarmente diffusa nelle aziende che adottano un sistema di qualità totale, è aumentato nel 36% dei casi. Sempre nell'ambito dello sviluppo della qualità, la pratica di coinvolgere sistematicamente i lavoratori in specifici *cerchi della qualità*, al fine di eliminare i difetti del processo produttivo, risulta essere aumentata nel 31% delle aziende intervistate.

La *discrezionalità decisionale* è aumentata nel 30% delle aziende e consiste nella concreta e reale possibilità del lavoratore di prendere decisioni su determinati aspetti del proprio lavoro. Ciò è possibile solo in presenza di strutture organizzative "piatte", con un numero contenuto di livelli gerarchici.

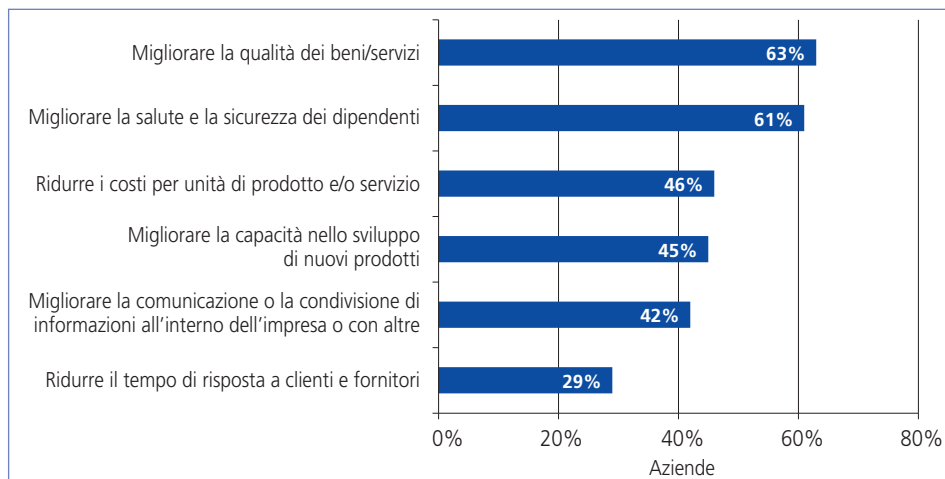
La *possibilità di lasciare la propria postazione di lavoro per un breve lasso di tempo*, gestendo autonomamente le proprie pause, è aumentata in un ridotto numero di aziende del campione (15%) e specialmente in quelle dei servizi. Hanno ridotto i *livelli gerarchici* solo il 14% delle aziende rispondenti e, in questi rari casi, si tratta di una riduzione confinata a specifici ambiti e funzioni.

Così come è stato rilevato per l'innovazione tecnologica, la presente indagine conferma quanto intuitivamente era possibile supporre e cioè che il maggior ricorso alle nuove pratiche organizzative si registra soprattutto nelle aziende con forza lavoro altamente qualificata.

3.2.3 I motivi del cambiamento organizzativo

Nel questionario somministrato al management è stata introdotta una domanda, estrapolata dal Community Innovation Survey (2008), volta ad indagare il grado di importanza attribuito agli obiettivi che si intendevano perseguire con l'introduzione delle innovazioni organizzative².

Grafico 3.4: Motivi delle innovazioni organizzative nelle aziende altoatesine
 Percentuale di aziende con più di 50 dipendenti che ha dato "alta" importanza ai seguenti obiettivi per il triennio 2008-2010



Fonte: AFI-IPL 2010

Il 63% delle imprese rispondenti ha introdotto nel triennio 2008-2010 innovazioni organizzative attribuendo una "alta" importanza all'obiettivo di *miglioramento della qualità dei beni e/o servizi*. Per inquadrare meglio tale fenomeno, viene di seguito riportato un estratto da un'intervista, rilasciata dal responsabile del personale di una importante azienda altoatesina operante nel settore chimico.

[...] siamo stati costretti a produrre di più e produrre meglio e a trovare nuove caratteristiche per il prodotto. I driver sono stati il cambiamento di management a livello di gruppo [...] e soprattutto la possibilità di produrre con una capacità superiore e quindi di eliminare tutto ciò che poteva fermare, rallentare, far produrre con qualità inferiore.

(M10, settore chimico, 24)

² In una precedente ricerca AFI-IPL (Perkmann, Zeppa, Giovannacci, 2002) sulle imprese industriali era stata proposta una domanda per indagare i motivi che inducevano le imprese ad adottare modelli partecipativi di organizzazione del lavoro. Emergeva come per oltre il 70% delle imprese i motivi principali fossero l'aumento della produttività e il raggiungimento di miglioramenti qualitativi. Ulteriori importanti motivi riguardavano la flessibilità (46%) ed il miglioramento delle condizioni di lavoro (39%).

Stupisce il fatto che il secondo obiettivo al quale è stata data una "alta" importanza nell'introdurre tali innovazioni sia il "*miglioramento della salute e della sicurezza dei dipendenti*" (61%). Interessante quanto dichiarato in proposito dal responsabile del personale di una importante azienda di servizi operante sul nostro territorio.

E' cominciato con uno studio sull'ergonomia del posto di lavoro [...]. Quali malattie può portare la mansione al dipendente? Malattie da contagio, problematiche articolari, di postura [...], danni al tunnel carpale... Abbiamo scoperto che [...] la pressa scaricava un carico impressionante sulla spalla del dipendente portando negli anni dei danni notevoli... Per questo abbiamo studiato un sistema ad hoc che [...] è stato brevettato, [...] prevede minori carichi al dipendente e un alleggerimento dell'attività, velocizzando il processo....

(M9, settore servizi, 21-24)

Tra gli altri obiettivi ai quali le aziende intervistate hanno dato "alta" importanza nell'introdurre innovazioni organizzative, segnaliamo quello relativo alla *riduzione dei costi per unità di prodotto* (46%), nonché quelli relativi al *miglioramento della capacità di sviluppo di nuovi prodotti* (45%) e di *comunicazione o condivisione di informazioni all'interno dell'impresa o con altre imprese o istituzioni* (42%). Da ultimo, l'obiettivo di *ridurre il tempo di risposta a clienti e fornitori* ha trovato comunque un "alto" riscontro in quasi un'azienda ogni tre (29%).

Va detto che il più delle volte la decisione di introdurre cambiamenti organizzativi all'interno dell'azienda è stata presa dal management perseguendo simultaneamente più di un obiettivo. Nelle aziende innovatrici, un'innovazione ne porta con sé altre e pertanto, perseguendo un obiettivo, se ne perseguono di fatto anche altri. Obiettivi da raggiungere e conseguenti pratiche innovative si alimentano vicendevolmente dando luogo il più delle volte ad un circolo virtuoso che porta ad ulteriori obiettivi e cambiamenti.

...noi siamo proprio convinti che [...] l'innovazione porti a cambiamenti e che essi a cascata portino [a loro volta] ulteriori cambiamenti

(M10, settore chimico, 67)

3.2.4 Gli ostacoli al cambiamento organizzativo

La resistenza al cambiamento da parte degli individui coinvolti è indubbiamente una delle problematiche più difficili da affrontare per un'organizzazione. Tale ostacolo può dipendere da problemi imputabili agli attori coinvolti, dai limiti cognitivi delle persone che impediscono loro di adottare nuovi sistemi, nonché dal fatto che spesso si tende ad enfatizzare gli svantaggi dei cambiamenti a causa della difficoltà a comprendere i vantaggi di situazioni delle quali non vi è ancora esperienza.

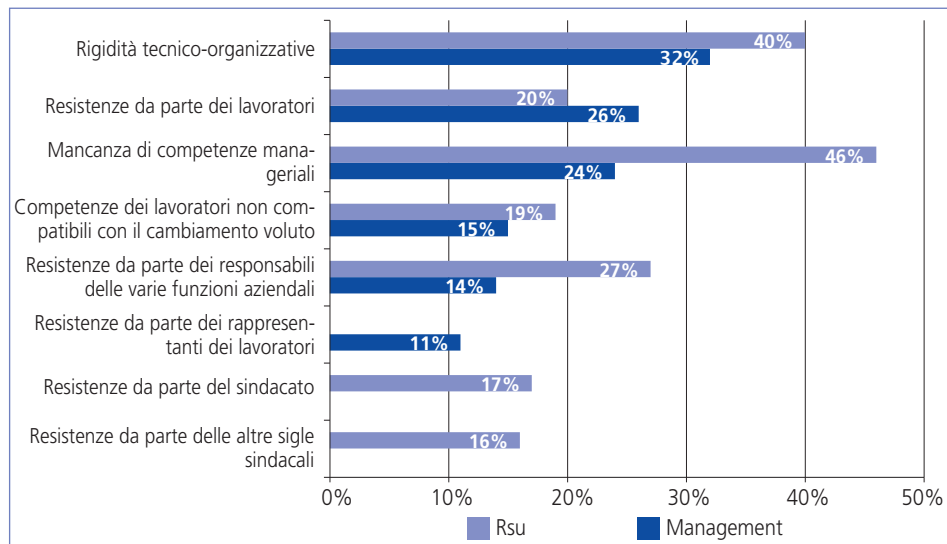
Come la letteratura suggerisce (Albertini e Leoni 2009, Masini, 2005) è importante, ai fini dei processi di cambiamento, che si instaurino iniziative finalizzate a costruire e diffondere una cultura partecipativa e di commitment. E "tra l'una e l'altra cosa ci sta prima di tutto un elemento: la comunicazione" (Arlt e Prange, 2005: 143).

Per quanto riguarda la questione degli ostacoli al cambiamento, è stato deciso di somministrare lo stesso questionario sia al management che alle rappresentanze sindacali in azienda (Rsu), in modo da render possibile un confronto tra i diversi "punti di vista" degli attori coinvolti. In realtà, le possibilità di risposta delle Rsu sono più ampie di quelle date al management ed includono due specifici quesiti che le riguardano direttamente, ovvero gli ostacoli derivanti dalle resistenze delle altre sigle sindacali e quelle derivanti dal loro sindacato di appartenenza.

Analizzando le risposte alle domande comuni si evince, come era facilmente intuibile, che gli attori identificano gli ostacoli al cambiamento in modo assai diverso anche se esistono dei punti sui quali si trovano d'accordo.

Grafico 3.5: Gli ostacoli ai cambiamenti organizzativi secondo il management e le Rsu nelle aziende altoatesine con più di 50 dipendenti, 2008-2010

Percentuale di aziende / Rsu che ha indicato come "molto" o "abbastanza" rilevanti i seguenti ostacoli



Fonte: AFI-IPL 2010

Uno dei principali ostacoli all'introduzione di innovazioni organizzative è, a detta sia dei responsabili del personale che delle Rsu, la presenza di *rigidità tecnico-organizzative* all'interno del contesto produttivo. Tale ostacolo si dimostra infatti "molto" o "abbastanza rilevante", sia per il management (32%) che per le Rsu (40%).

Secondo il management un rilevante ostacolo all'introduzione di innovazioni organizzative è rappresentato dalle *resistenze da parte dei lavoratori* (26%). Le Rsu tendono invece a dare un parere opposto, e puntano il dito contro il management. Per i rappresentanti sindacali intervistati, un grande ostacolo è rappresentato infatti dalla *mancanza* di quelle *competenze manageriali* indispensabili ad *implementare il cambiamento* (46%). A tale proposito, risulta interessante il fatto che in una azienda ogni quattro (24%) anche il management considera la mancanza di competenze manageriali come un ostacolo "molto o abbastanza rilevante".

Riportiamo di seguito un estratto da un'intervista con un responsabile del personale di un'azienda metalmeccanica che dá un'idea di come i cambiamenti siano difficili per il personale.

„[Non è facile] affrontare i mutamenti. Abbiamo dirigenti e collaboratori presenti [in azienda] da oltre vent'anni, e che hanno lavorato bene. E quello che per vent'anni hanno fatto in un certo modo adesso lo devono fare in un modo diverso. È il processo che non è semplice.“

(M2, settore metalmeccanico, 81)

Non stupisce che le Rsu considerino le *“resistenze da parte del suo sindacato”* e *“da parte degli altri sindacati”* come ostacoli poco rilevanti mentre sorprende che anche per il management la resistenza del sindacato al cambiamento non costituisca di per sé un ostacolo rilevante. Infatti, solo un'azienda ogni dieci (11%) considera *“molto”* o *“abbastanza”* rilevanti le resistenze da parte dei rappresentanti dei lavoratori.

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E QUALITÀ DEL LAVORO: IL RUOLO DELLA PARTECIPAZIONE DIRETTA

4.1 INTRODUZIONE: LE RELAZIONI TRA MANAGEMENT E LAVORATORI

Il terzo capitolo si è occupato di delineare l'attuale contesto economico all'interno del quale si trovano ad operare le imprese altoatesine. In particolare, sono state inquadrare alcune pratiche diffuse e riconducibili all'innovazione organizzativa. In questa sede, proseguiamo il nostro ragionamento affrontando il rapporto che può sussistere tra le relazioni di lavoro e i modelli partecipativi.

Per comprendere meglio il rapporto esistente tra questi due concetti, apparentemente astratti e slegati tra loro, basta riflettere sulla necessità sempre più incalzante di bilanciare l'accentuata e crescente variabilità dei mercati con pratiche di coesione e consenso all'interno dell'organizzazione aziendale. Tali cambiamenti hanno di certo influito sul metodo di produzione, determinando il passaggio da un sistema tradizionale e rigido (taylorista-fordista) ad un sistema flessibile e snello (c.d. di lean production) e imponendo una diversa concezione delle relazioni tra management e lavoratori. E' stato proprio il tramonto della fabbrica fordista a far nascere una nuova presa di coscienza in capo ad alcune imprese che potremmo definire "illuminate". Un illuminismo, tuttavia, quasi forzato in quanto richiesto dalle stesse necessità di mercato, sempre più inclini a seguire con rapidità le mutate esigenze e i mutati gusti dei consumatori. La presa di coscienza cui ci riferiamo è la partecipazione, termine latino che deriva dalle due parole *partem capere* e che significa prendere parte. Per partecipazione in azienda intendiamo quell'insieme di azioni e comportamenti grazie ai quali il risultato di un processo produttivo aziendale è frutto di decisioni provenienti da diversi soggetti appartenenti alla medesima organizzazione e che, a vario titolo, sono chiamati a "prender parte" al medesimo processo nell'ambito delle rispettive competenze e responsabilità. Ogni innovazione tecnologica e organizzativa, può dispiegare pienamente i suoi effetti solo se tutti gli attori coinvolti sono disponibili ad assumere un ruolo attivo nel cambiamento in atto. Nell'ambito di questa ricerca distin-

guiamo inoltre due tipologie di partecipazione. Con la “partecipazione diretta” il rapporto partecipativo tra lavoratori e management avviene in modo diretto ed immediato nell’ambito della relazione di lavoro stessa. Diversamente, con la “partecipazione indiretta”, la medesima finalità viene raggiunta attraverso una relazione intercorrente tra management, lavoratori e sindacato, dove quest’ultimo assume per l’appunto un ruolo di intermediario. Se il terzo capitolo si è occupato in generale di descrivere la relazione di causa ed effetto intercorrente in azienda tra innovazione tecnologica e innovazione organizzativa, il presente capitolo ha lo scopo di evidenziare come questa relazione possa generare relazioni più ampie, in grado di promuovere vere proprie pratiche partecipative tra management e lavoratori. Successivamente, nel capitolo 5, verranno invece descritte le relazioni sindacali (partecipazione indiretta) esistenti nelle aziende altoatesine che, in ogni caso, non sono da vedere come alternative, bensì come complementari se non addirittura sinergiche con quelle che avvengono spontaneamente e in modo diretto tra lavoratori e management.

4.1.1 Il modello partecipativo di riferimento

La partecipazione diretta, ovvero quell’insieme di relazioni partecipative intercorrenti direttamente tra management e lavoratori, mira ad ottenere un coinvolgimento attivo di quest’ultimi nel processo produttivo aziendale. Tali relazioni sono la naturale conseguenza dei cambiamenti che avvengono nei processi produttivi e che mirano al miglioramento delle performances aziendali in termini di produttività e di qualità del prodotto. La qualità di tali rapporti relazionali è alla base di qualsiasi buona implementazione di cambiamenti.

In questo capitolo ci riferiamo invece a quelle pratiche organizzative legate a modelli di tipo partecipativo che, oltre a contribuire al miglioramento della performance aziendale, tendono ad allineare gli obiettivi dei lavoratori con quelli dell’impresa ed hanno un indiscutibile effetto sulla motivazione dei lavoratori, e cioè “sull’insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo” (Kreitner e Kiniki, 2008).

Il modello partecipativo al quale facciamo riferimento si basa su una struttura decentrata del processo decisionario al cui interno è possibile applicare i principi della delega e del lavoro per obiettivi. Tale modello prevede il coinvolgimento dei lavoratori nel processo di decisione, l’assunzione da parte di questi di precise responsabilità ed il controllo diretto (autocontrollo) dei risultati prodotti. Si

parte quindi dal presupposto che il lavoro è accettato dall'uomo come un fatto naturale, che l'uomo è in grado di autodisciplinarsi, che egli stesso è disposto ad assumersi maggiori responsabilità, che i lavoratori hanno capacità creative da utilizzare al meglio e che solitamente solo una parte delle potenzialità dei lavoratori viene messa a frutto.

Concentreremo quindi la nostra analisi su quelle pratiche partecipative in grado di promuovere opportunità ed iniziative nei luoghi di lavoro ed in grado di influire, come vedremo, anche sulla qualità del lavoro in azienda.

Tanto la letteratura economica quanto gli studi di Human Resources Management hanno battezzato tali pratiche High Performance Work Practices (d'ora in poi HPWP), ovvero pratiche di lavoro ad alta prestazione, mettendo così in evidenza l'aspetto soprattutto economico delle stesse, teso al miglioramento delle performances aziendali. Diversamente, i sociologi e gli studiosi del comportamento organizzativo hanno elogiato l'utilizzo di queste pratiche in quanto sarebbero in grado, secondo loro, di promuovere ed aumentare il benessere (fisico e mentale) dei lavoratori. Sbagliato sarebbe considerare in maniera distinta i sopraccitati punti di vista. Si tratta, infatti, di una relazione circolare e positiva in grado di incidere trasversalmente su entrambi gli aspetti, quelli economici e quelli psicologici. Ci riferiamo quindi a quelle pratiche di autentica partecipazione necessarie affinché i cambiamenti tecnologici e le conseguenti innovazioni organizzative dispieghino al meglio i loro effetti. Per quanto ci interessa, gli studi sulle HPWP sono giunti a due conclusioni distinte. Quella ottimistica vede nei cambiamenti organizzativi, e nella conseguente adozione di pratiche partecipative, il rafforzamento e lo sviluppo della manodopera. Quella pessimistica, intravede nelle nuove pratiche partecipative un'intensificazione dei carichi lavorativi ed un maggiore controllo implicito sui lavoratori stessi. Chiaramente, gli effetti possono essere variabili e appartenere, in parte, ad entrambi i punti di vista poiché dipendono da numerosi fattori. Si pensi ad esempio alla natura della tecnologia e al processo di produzione che può essere introdotto nell'impresa, al livello di fiducia ed al mutuo impegno da parte sia dei lavoratori che del datore di lavoro, alla formazione necessaria ai lavoratori per poter essere all'altezza dei nuovi ruoli, all'aumento o meno della retribuzione rispetto all'aumento di responsabilità, al fatto che una nuova mansione possa determinare maggior stress o una minore monotonia, ecc..

4.1.2 La struttura del capitolo

Le pratiche partecipative che vengono prese in considerazione nel capitolo sono quelle che più delle altre consentono una sorta di riallineamento tra gli obiettivi del datore di lavoro e dei lavoratori. In questi casi, infatti, non solo si contribuisce al miglioramento dei risultati aziendali ma si va propriamente ad incidere sulla motivazione stessa dei lavoratori, determinando così una loro maggiore ed effettiva partecipazione (prender parte) ai processi produttivi aziendali. In particolare, si cercherà di capire se l'adozione di determinate pratiche organizzative determini dei cambiamenti nella qualità del lavoro in termini di possibilità di carriera, clima lavorativo ed altri aspetti così come riportati nella tabella 4.1.

Tale tabella schematizza la struttura del capitolo: le righe riportano gli effettivi cambiamenti organizzativi, che si sono realizzati nell'azienda oggetto dell'indagine, così come indicati dal management, mentre le colonne descrivono i cambiamenti che i lavoratori hanno percepito nella qualità del loro lavoro.

Verranno quindi descritte le diverse pratiche organizzative riportando non solo la loro effettiva diffusione bensì anche le percezioni che i lavoratori hanno delle stesse in termini di qualità del lavoro.

Tabella 4.1: Cambiamenti organizzativi e qualità del lavoro

		Cambiamenti qualità del lavoro secondo lavoratori							
		Possibilità di carriera	Stress	Monotonia/Ripetitività	Senso di appartenenza	Soddisfazione per il proprio lavoro	Attività creativa ed interessante	Clima lavorativo	
Cambiamenti organizzativi/ Introduzione HPWP secondo manager	Job enrichment			↓		↓			
	Lavoro per obiettivi								
	Discrezionalità decisionale	→							
	Gruppi di progetto								
	Circoli di qualità	→							
	Piani di sviluppo								

Fonte: AFI-IPL 2010

Per quanto riguarda l'ordine con la quali le pratiche partecipative sono trattate, in un primo momento verrà approfondito l'arricchimento delle mansioni o job enrichment. In secondo luogo saranno esaminate le pratiche tese a conferire una maggiore autonomia e discrezionalità decisionale ai lavoratori; in terzo luogo verranno presentate le pratiche di teamworking, e cioè i gruppi di progetto e i circoli di qualità; infine le prassi di sviluppo del personale. La distinzione delle pratiche in categorie ha la sola funzione di semplificarne la descrizione e l'analisi. Occorre infatti tenere presente che esse sono il più delle volte fortemente legate tra loro, e che le aziende innovative tendono ad adottarle simultaneamente.

4.2 ARRICCHIMENTO DELLE COMPETENZE (O JOB ENRICHMENT) E PARTECIPAZIONE

L'arricchimento delle mansioni comporta una modifica nello svolgimento delle prestazioni lavorative in grado di aumentare la versatilità e la polifunzionalità degli stessi lavoratori. Lo scopo è, in sintesi, quello di assegnare nuovi compiti e in tal modo "promuovere" il personale già operante all'interno dell'organizzazione. In altri termini l'arricchimento delle mansioni si traduce in un aumento delle competenze (o *job enrichment*).

Tanto il termine italiano quanto quello inglese ci aiutano idealmente ad immaginare in che cosa consista tale pratica. Non solo possono essere affidati ai lavoratori aspetti gestionali ed organizzativi diversi da quelli con i quali hanno solitamente confidenza e che non appartengono alla routine quotidiana ma si può anche, più semplicemente, realizzare un arricchimento della mansione, incorporando attività appartenenti o meno allo stesso livello organizzativo e prima svolte parzialmente da altri individui. In entrambi i casi questa pratica partecipativa costituisce un elemento fondamentale al fine di rispondere con rapidità e prontezza ai cambiamenti organizzativi. Arricchire le mansioni attribuite ad un singolo lavoratore induce quest'ultimo ad una maggiore partecipazione stimolata dall'accrescimento delle sue conoscenze e quindi della sua stessa preparazione professionale. Si realizza un processo partecipativo grazie al quale alcuni degli obiettivi aziendali (produttività, flessibilità, ecc.) divengono anche obiettivi del lavoratore che trova la propria motivazione nel sentirsi parte integrante dell'organizzazione. Come già illustrato nel terzo capitolo (grafico 3.3), l'arricchimento delle competenze rappresenta una delle pratiche maggiormente diffuse nel triennio 2008-2010 all'interno delle aziende altoatesine (64%).

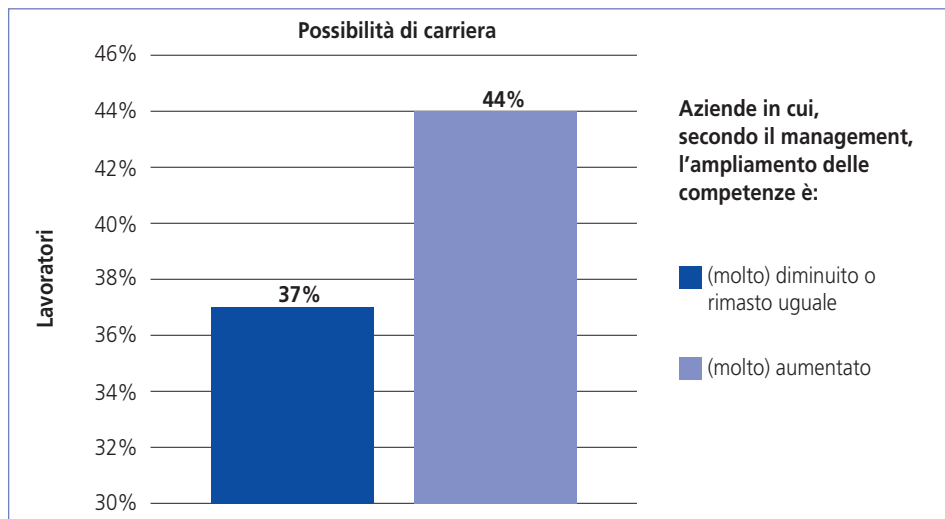
4.2.1 L'arricchimento delle competenze migliora la percezione di carriera

L'arricchimento delle mansioni aumenta le competenze professionali del lavoratore che si trova a "conoscere" meglio ed in modo più ampio il processo produttivo dell'azienda nella quale opera. Non c'è da stupirsi quindi se tale pratica partecipativa permette al lavoratore anche un avanzamento di carriera.

Il grafico seguente conferma per l'appunto l'esistenza di una relazione positiva tra l'arricchimento delle competenze ed il grado di percezione che i lavoratori hanno in merito alle possibilità di carriera. Dove tale pratica partecipativa è aumentata, il 44% dei lavoratori ritiene di avere significative possibilità di carriera. Al contrario, nelle aziende dove tale pratica non aumenta, o addirittura risulta in diminuzione, solo il 37% dei lavoratori percepisce di avere la possibilità di avanzare professionalmente.

Grafico 4.1: Ampliamento delle competenze e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che vi siano "abbastanza" o "molte" possibilità di carriera



Fonte: AFI-IPL 2010

Le maggiori possibilità di carriera sono percepite, del resto, soprattutto dagli operai semplici poiché è presumibile che per essi un migliore inquadramento contrattuale si possa realizzare più facilmente anche attraverso un arricchimento

delle mansioni. Le parole di un manager che opera nel settore metalmeccanico confermano il dato quantitativo:

“... sono spinti dal fatto che sanno che se imparano di più possono arrivare al quarto o addirittura al quinto livello...”

(M8, settore metalmeccanico, 153).

In sintesi, l'arricchimento delle competenze consente al lavoratore una partecipazione attiva al processo produttivo. Dal punto di vista economico della flessibilità e della produttività, la versatilità e la polifunzionalità del lavoratore ne permette un coinvolgimento ad ampio raggio. Contemporaneamente la percezione di un'accresciuta possibilità di carriera agisce sulla sua motivazione stimolandone ulteriormente la partecipazione.

4.3 PARTECIPAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DELL'INDIVIDUO

Tra le nuove pratiche organizzative il cui utilizzo è aumentato nel corso del triennio 2008-2010 ve ne sono alcune riconducibili ad un modello partecipativo sintetizzabile in una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori coinvolti nel processo produttivo. Il titolo in oggetto è riferibile, pertanto, ad una categoria più ampia e comprensiva di diverse pratiche organizzative: il lavoro per obiettivi, il decentramento della discrezionalità decisionale e il controllo individuale sulla qualità della propria prestazione. In tutti e tre i casi i lavoratori sarebbero destinatari di più o meno ampie quote di autonomia decisionale. E sarebbero proprio queste a favorire la motivazione intrinseca, che sta alla base dello sviluppo di un clima partecipativo all'interno dell'organizzazione e che consiste principalmente nella realizzazione di “sensazioni interne generate dallo svolgere correttamente ed autonomamente il proprio lavoro [...]” (Kreitner e Kiniki, 2008). È evidente che tale processo di responsabilizzazione del lavoratore ha notevoli ripercussioni sia sul piano emotivo che intellettuale. Il lavoratore diventa protagonista in quanto ne viene riconosciuta l'intelligenza e la capacità decisionale, l'individualità nonché le sue aspirazioni ed ambizioni.

L'introduzione di queste pratiche è determinata da motivi di tipo economico, ovvero dalla necessità di perseguire obiettivi di miglioramento continuo a fronte di un contesto in mutamento, dove l'adattamento ai cambiamenti di mercato cessa di rappresentare un qualcosa di straordinario e transitorio ma diviene materia ordinaria e costante. Contestualmente, proprio per gestire tali fenomeni sempre più complessi, vengono trasferite in capo ai lavoratori delle prerogative

manageriali anche se il più delle volte in una misura limitata e non totalizzante. Prima di procedere alla definizione delle singole pratiche partecipative, ricordiamo il loro grado di diffusione, così come descritto nel terzo capitolo (grafico 3.3). Nel triennio 2008-2010 è aumentato il ricorso al "lavoro per obiettivi" nel 52% del campione di imprese intervistate. Meno diffuse, ma con risultati comunque ragguardevoli, risultano il "controllo individuale della qualità della prestazione" e la "discrezionalità decisionale", aumentate rispettivamente nel 36% e nel 30% dei casi.

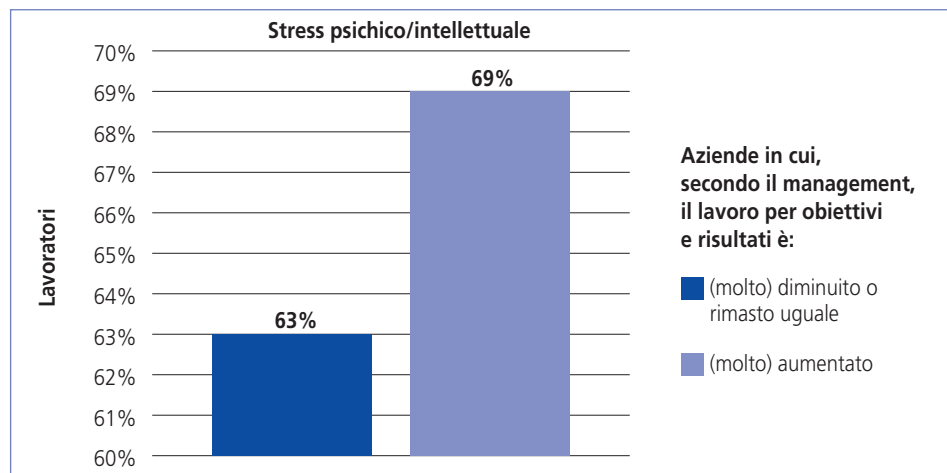
4.3.1 Il lavoro per obiettivi riduce la monotonia ma aumenta lo stress

Una prima pratica partecipativa che porta ad una responsabilizzazione dei lavoratori è il lavoro per obiettivi. Con questa categoria ci riferiamo anche ad un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati. Chiaramente gli obiettivi che vengono fissati dal datore di lavoro devono avere caratteristiche ben precise tali da permettere il successo della pratica sperimentata. Così, ad esempio, gli obiettivi devono risultare chiari e dunque ben definiti, devono essere misurabili da un punto di vista oggettivo, sfidanti ovvero andare al di là della normale prestazione lavorativa. Si devono poi trattare di obiettivi raggiungibili e quindi adeguati alle possibilità del lavoratore interessato.

Già il titolo qui sopra è preludio del doppio effetto cagionato dal ricorso alla pratica partecipativa del lavoro per obiettivi. In particolare, se da un lato aumenta lo stress psichico/intellettuale, dall'altro questo tipo di responsabilizzazione comporta una minore ripetitività e monotonia delle mansioni. Nelle imprese dove è aumentato il ricorso al lavoro obiettivi, il 69% dei lavoratori lamenta di percepire uno stato di stress psichico/intellettuale. Questa percentuale si abbassa al 63% nei casi dove il ricorso a tale pratica è diminuita o non è stata soggetta a variazione.

Grafico 4.2: Lavoro per obiettivi e stress psichico/intellettuale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che lo stress psichico/intellettuale crei un disagio "abbastanza" o "molto forte"

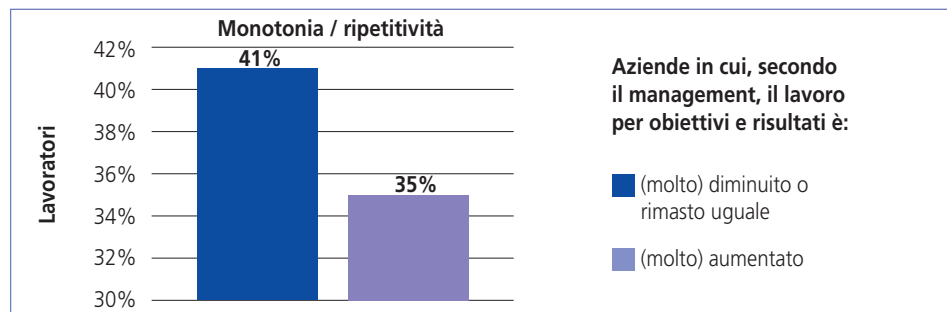


Fonte: AFI-IPL 2010

Inversi sono i dati se riferiti alla monotonia e ripetitività del lavoro. Infatti, nelle imprese dove nel triennio 2008-2010 è aumentato il ricorso al lavoro per obiettivi la percentuale di lavoratori che lamenta una sensazione di monotonia e ripetitività della prestazione lavorativa si attesta al 35%, contro il 41% dei lavoratori occupati nelle imprese dove tale pratica partecipativa è diminuita o rimasta uguale.

Grafico 4.3: Lavoro per obiettivi e monotonia/ripetitività nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che la monotonia/ripetitività crei un disagio "abbastanza" o "molto forte"



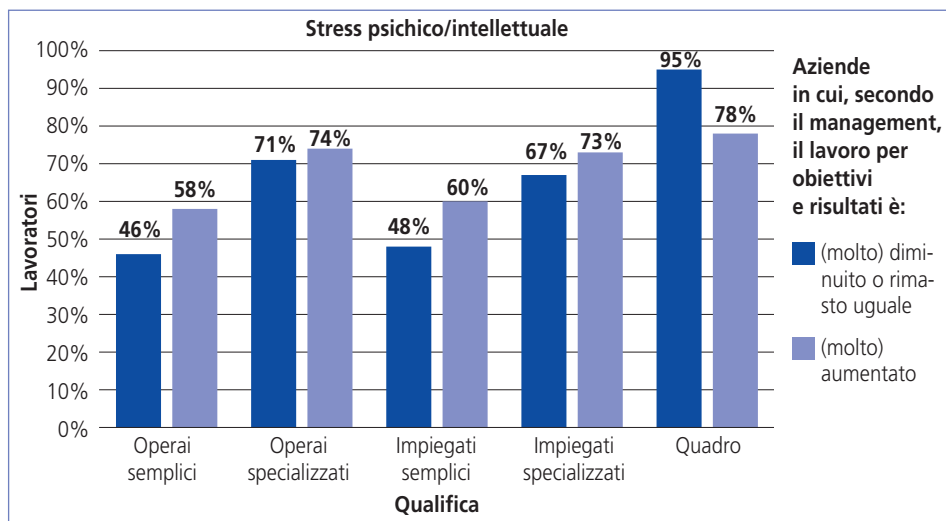
Fonte: AFI-IPL 2010

4.3.2 Il lavoro per obiettivi aumenta lo stress dei lavoratori in generale ma diminuisce quello dei quadri

Se è vero, che tale nuova pratica partecipativa aumenta lo stress psichico/intellettuale del personale, lo stesso non vale per i quadri, per i quali un maggiore livello di stress (95%) è associato, invece, ad una riduzione del ricorso al lavoro per obiettivi. Infatti nella aziende dove negli anni 2008-2010 è aumentato il ricorso a tale pratica partecipativa, la percentuale di lavoratori quadro stressati diminuisce, passando dal 95% al 78%.

Grafico 4.4: Lavoro per obiettivi e stress psichico/intellettuale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori per qualifica che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che lo stress psichico/intellettuale crei un disagio "abbastanza" o "molto forte"



Fonte: AFI-IPL 2010

Per tutte le altre categorie professionali invece un aumento del ricorso al lavoro per obiettivi fa aumentare la percentuale di coloro che dichiarano di svolgere un'attività stressante dal punto di vista psichico/intellettuale.

La spiegazione può essere individuata nel trasferimento di responsabilità che la pratica del lavoro per obiettivi produce all'interno dell'organizzazione, con un alleggerimento dei compiti di supervisione attribuiti alle qualifiche direttive ed un conseguente aumento della pressione sulle altre qualifiche. In altre parole, nei nuovi modelli di organizzazione del lavoro, il ricorso a tale pratica è strettamente

legato al decentramento della discrezionalità decisionale e quindi allo spostamento delle responsabilità dalla parte superiore dell'organigramma aziendale a quella inferiore.

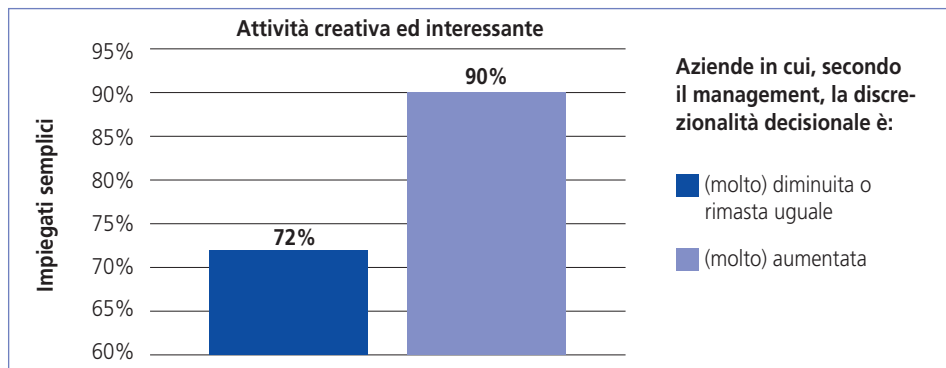
4.3.3 La discrezionalità decisionale migliora la qualità del lavoro delle qualifiche meno specializzate

Per discrezionalità decisionale intendiamo quel potere decisionale in capo al prestatore di lavoro grazie al quale risulta maggiormente possibile promuovere e realizzare determinati obiettivi aziendali. Si tratta di un'altra pratica partecipativa, che fa parte del *genus* più ampio relativo alla responsabilizzazione dell'individuo. In Alto Adige la "discrezionalità decisionale" è aumentata in un'azienda altoatesina ogni tre, ovvero nel 30% delle aziende altoatesine oggetto di indagine. Anche in questo caso, con un aumento della discrezionalità decisionale, si realizza un trasferimento di responsabilità dall'alto verso il basso, in quanto decisioni che prima potevano essere assunte solamente a determinati livelli gerarchici possono ora essere adottate a livelli più bassi. Come è facilmente immaginabile gli effetti relativi all'introduzione di una tale pratica sono diversi a seconda del destinatario di questa maggiore responsabilizzazione. Un effetto positivo caratterizza i lavoratori appartenenti a categorie meno specializzate, sia fra il personale operaio che fra quello impiegatizio. L'attribuzione di discrezionalità decisionale, infatti, ha un impatto maggiore, in senso positivo, su quei lavoratori che in passato non ne sono stati abitualmente destinatari. Di conseguenza nelle realtà produttive dove aumenta il ricorso a tale pratica sono percentualmente in numero maggiore gli impiegati semplici che ritengono di svolgere un'attività creativa ed interessante così come sono numerosi anche gli operai semplici che intravedono maggiori possibilità di carriera.

Il grafico 4.5 di seguito riportato parla chiaro. Nelle aziende dove aumenta la discrezionalità decisionale attribuita ai lavoratori, il 90% degli impiegati semplici dichiara di svolgere un'attività creativa ed interessante, contro il 72% di coloro che appartengono sì alla medesima categoria ma che prestano la propria opera in imprese dove il livello di discrezionalità non è aumentato.

Grafico 4.5: Discrezionalità decisionale e creatività dell'attività svolta nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di impiegati semplici che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma di svolgere un'attività "abbastanza" o "molto" creativa e interessante

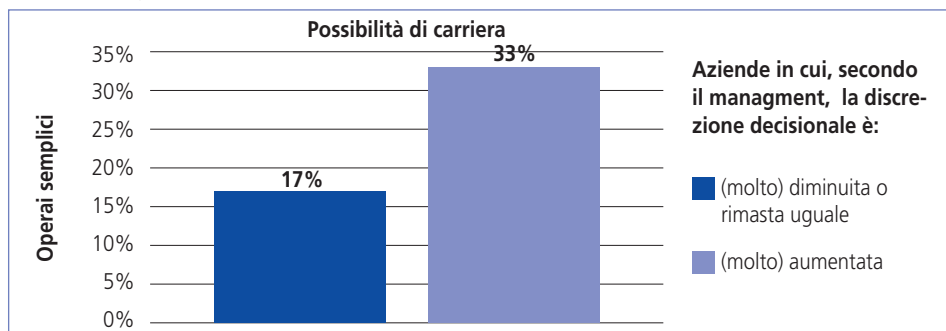


Fonte: AFI-IPL 2010

Medesima relazione positiva si riscontra nel rapporto tra l'aumento della discrezionalità decisionale e le possibilità di carriera. La categoria di riferimento è anche in questo caso poco qualificata ed è individuabile in quella degli operai semplici. Il 33% degli stessi dichiara di percepire abbastanza o molte possibilità di carriera contro il 17% di coloro che appartengono alla medesima categoria ma che prestano la propria attività lavorativa all'interno di imprese dove il livello di discrezionalità decisionale non è aumentato.

Grafico 4.6: Discrezionalità decisionale e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di operai semplici che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che vi siano "abbastanza" o "molte" possibilità di carriera



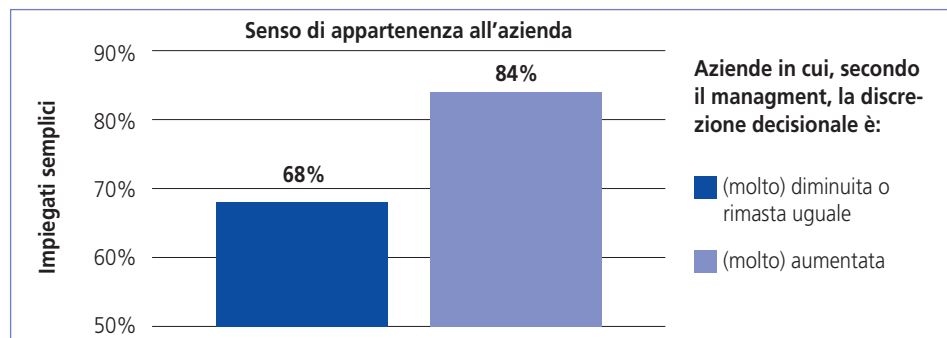
Fonte: AFI-IPL 2010

Senso di appartenenza e spirito di gruppo si esprimono principalmente nella consapevolezza dell'identità comune che, in un contesto aziendale, è frutto delle strategie decise ai vertici ma in parte anche dai singoli dipendenti. Senza dubbio una certa partecipazione alle decisioni sollecita i collaboratori alla coesione, inducendoli a modificare la propria mentalità e ad adottare metodologie di lavoro comuni, ovvero una identità comune. I nostri dati dimostrano che il decentramento decisionale contribuisce ad aumentare la percentuale dei lavoratori che si sentono parte dell'azienda.

Tuttavia, anche in questo caso, la relazione risulta significativa solo per le categorie professionalmente meno qualificate. Infatti nelle aziende dove è aumentato il ricorso a tale pratica nel triennio 2008-2010, l'84% degli impiegati semplici dichiara un buon senso di appartenenza all'azienda contro il 68% di coloro che lavorano in aziende dove il ricorso a tale pratica non è aumentato.

Grafico 4.7: Discrezionalità decisionale e senso di appartenenza nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di impiegati semplici che, riferendosi al proprio posto di lavoro, è "abbastanza" o "molto" concorde nell'affermare che vi sia un buon senso di appartenenza all'azienda



Fonte: AFI-IPL 2010

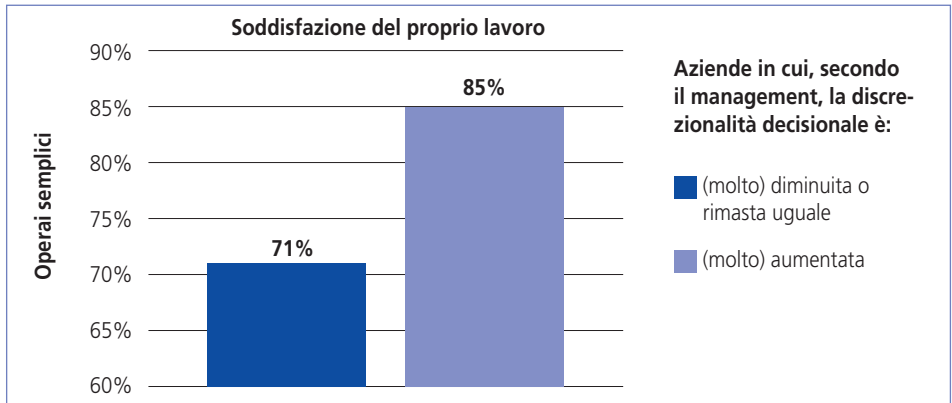
Un'ultima importante considerazione riguarda il fatto che tra la discrezionalità decisionale e il senso di appartenenza all'azienda esiste una relazione positiva e circolare. Nelle aziende in cui aumenta la partecipazione dei lavoratori alle decisioni, aumenta anche il loro senso di appartenenza all'azienda e, grazie al clima di fiducia che si viene in tal modo a creare, il management diviene più propenso a concedere ulteriore discrezionalità decisionali ai propri collaboratori.

I dati fin qui analizzati ci portano a pensare che, in generale, ad un aumento della discrezionalità decisionale dei lavoratori è associata anche una maggiore soddi-

sfazione del lavoro. In effetti, già nella fase in cui veniva predisposto il questionario da somministrare ai lavoratori, venne deciso d’inserire una domanda che aveva per l’appunto lo scopo di valutare in generale quanto gli stessi risultassero soddisfatti dal proprio lavoro. Il grafico seguente ne riproduce le risposte.

Grafico 4.8: Discrezionalità decisionale e soddisfazione del proprio lavoro nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che afferma di essere “abbastanza” o “molto” soddisfatto del proprio lavoro



Fonte: AFI-IPL 2010

A fronte di un aumento della discrezionalità decisionale, l’85% degli operai semplici dichiara di essere soddisfatto del proprio lavoro. La percentuale di risposte positive (abbastanza + molto soddisfatti) diminuisce al 71% nell’ambito di imprese dove nel triennio 2008-2010 tale pratica è diminuita o rimasta uguale.

In conclusione, i dati dimostrano che l’attribuzione di una maggiore discrezionalità decisionale ai lavoratori ha effetti positivi sulla qualità del lavoro, soprattutto per quanto riguarda le qualifiche meno specializzate. Un aumento della partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali aumenta la percezione di avere maggiori possibilità di carriera, nonché quella di svolgere un’attività creativa ed interessante. Tutto ciò si traduce in generale in una maggiore soddisfazione per il proprio lavoro e quindi in un più intenso senso di appartenenza alla propria azienda che, di fatto, è il sentimento primo che sta alla base di un clima partecipativo.

Partecipazione e sistemi di riconoscimento della prestazione

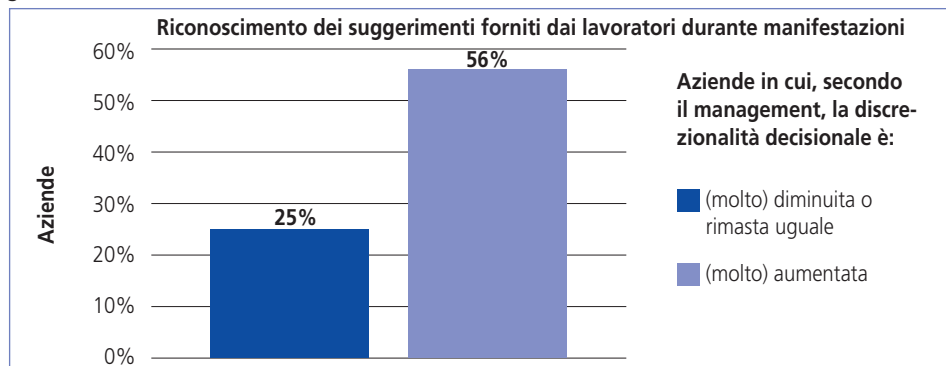
Rimanendo nell'ambito dei modelli partecipativi che mirano ad allineare gli obiettivi aziendali di competitività e produttività con quelli relativi alla qualità del lavoro, i dati della nostra ricerca mostrano una relazione diretta tra l'attribuzione di maggiori discrezionalità decisionali ai lavoratori, e i sistemi premianti in grado di riconoscere, sia economicamente che in termini di status, i suggerimenti forniti dai lavoratori nell'ambito della loro prestazione lavorativa. Il lavoratore, infatti, non è più da considerarsi un soggetto meramente esecutore di un ordine proveniente dall'alto, segnatamente dal management, ma diviene soggetto pensante in grado di fornire aiuto e supporto all'attività organizzativa. In tale contesto, le sue intuizioni e le sue capacità di *problem solving* possono essere valorizzate tramite pubbliche premiazioni nel corso di manifestazioni interne, attraverso i giornalini aziendali destinati ai dipendenti e, non da ultimo, tramite l'erogazione di premi in denaro.

Nell'ambito di questa indagine abbiamo quindi incrociato le risposte fornite dal management aziendale sia in merito all'aumento della discrezionalità decisionale attribuita ai lavoratori sia riguardo l'adozione dei sistemi premianti sopra menzionati.

Il grafico sotto riportato mostra che, a detta del management, nel 56% delle aziende in cui nel triennio 2008-2010 è aumentato il potere decisionale dei lavoratori (discrezionalità decisionale), sono presenti sistemi di riconoscimento durante manifestazioni aziendali. Viceversa, tale sistema di riconoscimento è presente solo in un quarto delle aziende (25%) dove il ricorso a tale pratica partecipativa non è aumentato nel corso del triennio.

Grafico 4.9: Discrezionalità decisionale e sistemi di riconoscimento durante manifestazioni nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di aziende, dove sono presenti sistemi di riconoscimento dei suggerimenti forniti dai lavoratori durante manifestazioni (cerimonie, feste aziendali ecc.) o tramite pubblicazioni su bacheche e giornali aziendali

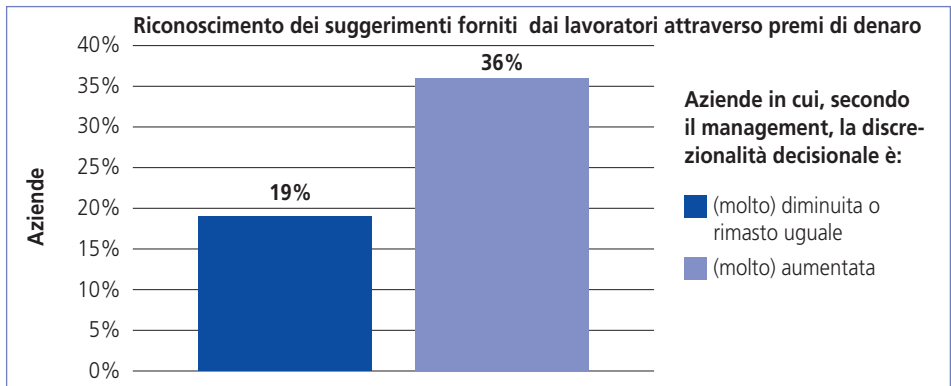


Fonte: AFI-IPL 2010

Dinamiche simili anche riguardo ai sistemi premianti in denaro che, sempre a detta del management, sono presenti in misura quasi doppia (36% contro 19%) nelle aziende dove nel triennio 2008-2010 è aumentata la discrezionalità decisionale dei lavoratori (si veda grafico sotto riportato).

Grafico 4.10: Discrezionalità decisionale e sistemi di riconoscimento tramite premi in denaro nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di aziende, dove sono presenti sistemi di riconoscimento dei suggerimenti forniti dai lavoratori attraverso dei premi in denaro



Fonte: AFI-IPL 2010

4.4 TEAMWORK

Da sempre, l'uomo inteso come individuo si arricchisce interagendo con il contesto culturale e sociale in cui è immerso. Si ritiene infatti che la cooperazione stimoli la capacità dei membri di un gruppo a superare le difficoltà che incontra e a risolvere i problemi che via via si presentano.

In azienda il gruppo di lavoro rappresenta una modalità di organizzazione del lavoro per la quale più individui si riuniscono al fine di operare insieme in maniera coordinata. Essi sono sempre più frequenti e comuni nell'ambito dei nuovi modelli di produzione e organizzazione. Grazie all'introduzione dei gruppi di lavoro è possibile mettere in comune le diverse competenze dei membri che vi appartengono.

Una efficace descrizione di cosa è concretamente un gruppo di lavoro e che può aiutare il lettore a comprenderne pienamente la funzione e l'autonomia nella quale può operare, ce la fornisce il responsabile del personale di una importante azienda altoatesina, intervistato nell'ambito di tale indagine:

„[Nella nostra azienda] ci sono gruppi di lavoro autorganizzati: i lavoratori si organizzano cioè autonomamente, scelgono in autonomia il responsabile di quel segmento produttivo [...] E ciò significa che se qualcosa deve venir cambiato nel segmento, ovvero in quella fase produttiva, è il segmento stesso a organizzarsi autonomamente e a prendere le decisioni più opportune nell'ambito degli obiettivi progettuali assegnati”.

(M3, settore metalmeccanico, 19)

In ogni caso, la varietà delle forme che i gruppi di lavoro possono assumere costituisce un notevole ostacolo a generiche definizioni di tale pratica organizzativa.

4.4.1 Le diverse classificazioni dei gruppi di lavoro

Una prima classificazione distingue i gruppi di lavoro in base alla loro durata nel tempo. Nei gruppi permanenti l'attività richiesta fa parte della normale routine operativa dei singoli componenti appartenenti al gruppo (ad es. circoli di qualità). Nei gruppi di lavoro temporanei, invece, l'attività è spesso legata alla realizzazione di uno specifico progetto (ad es. gruppi di progetto).

Una seconda importante classificazione distingue i gruppi di lavoro sulla base della loro integrazione nel processo produttivo: si parla in questo caso di a) gruppi on-line, che spesso hanno effetti sulla gerarchia occupazionale e sulla divisione del lavoro (ad es. i gruppi di progetto), e di b) gruppi off-line, complementari al processo produttivo (ad es. gruppi di miglioramento o circoli di qualità). Nel primo caso, ben descritto nell'estratto dell'intervista sopra riportato, il gruppo di progetto attua di fatto uno spostamento dei compiti di controllo dall'alto verso il basso, realizzando un vero e proprio processo di democratizzazione nei luoghi di lavoro. In altri termini, con tale pratica organizzativa si passa dal classico controllo gerarchico al c.d. controllo dei pari ("peer pressure"), che avviene da parte dei singoli membri del gruppo e fa leva sul bisogno primario del singolo ad essere accettato e rispettato dagli altri. Nel secondo caso, invece, il "circolo di qualità" si propone di coinvolgere i lavoratori con l'obiettivo di eliminare i difetti presenti nel processo produttivo, al fine di migliorare la qualità dell'output prodotto. La loro funzione è essenzialmente consultiva in quanto contribuiscono all'innovazione dei processi più nel senso di eliminazione degli "sprechi" che d'innovazione del prodotto.

La nostra ricerca si è concentrata, in particolare, sui gruppi di progetto e sui circoli di qualità. I primi rappresentano una categoria peculiare in quanto si possono considerare una vera e propria innovazione nel modo di organizzare il lavoro e che determina, sia pur temporaneamente e nell'ambito dello sviluppo di uno

specifico progetto, un progressivo appiattimento della gerarchia aziendale. I secondi, invece, si riuniscono stabilmente e periodicamente al fine di esaminare i problemi che si riscontrano sul lavoro e di individuarne le soluzioni, nell'ambito di specifici obiettivi di qualità assegnati a monte dal management stesso. Il loro scopo principale è quindi quello di migliorare i processi produttivi attraverso l'eliminazione delle "non conformità" piuttosto che innovando il prodotto stesso.

Dopo aver chiarito definitivamente come tali pratiche partecipative operano nell'ambito delle moderne organizzazioni aziendali, risulta interessante non solo ricordare la reale diffusione delle stesse ma anche, e soprattutto, analizzare gli effetti positivi che hanno sul clima aziendale e sulle percezioni di sviluppo professionale che generano nei lavoratori. Si tratta di aspetti di enorme rilevanza in quanto, come già più volte affermato nell'ambito dei precedenti paragrafi, la qualità del lavoro è quella dimensione che permette di allineare gli obiettivi dei lavoratori con quelli aziendali di produttività, ovvero di realizzare pienamente quel clima partecipativo che sta alla base del successo nell'implementazione di qualsiasi innovazione tecnologica ed organizzativa attuata a livello aziendale.

4.4.2 La diffusione dei gruppi di lavoro in Alto Adige

I gruppi di lavoro sono fin dagli anni '90 piuttosto diffusi nelle aziende altoatesine di media grande dimensione.

A detta dei responsabili del personale intervistati, nel 43% delle aziende altoatesine con più di 50 dipendenti è aumentato nel triennio 2008-2010 il ricorso ai gruppi di progetto mentre in quasi un'impresa ogni tre (31% dei casi) si è realizzato il coinvolgimento dei lavoratori all'interno dei circoli di qualità (grafico 3.3).

In sintesi i dati dimostrano che attualmente risulta in rapida ascesa soprattutto l'utilizzo dei gruppi di progetto quale pratica organizzativa maggiormente rispondente alle attuali necessità delle imprese sempre più inclini allo sviluppo di nuovi prodotti o processi in grado di aumentare la propria competitività sui mercati internazionali. Il forte aumento del ricorso ai circoli di qualità è avvenuto in buona parte già negli scorsi due decenni, quando il tema della qualità e dell'eliminazione degli sprechi sembrava essere quello strategicamente dominante³.

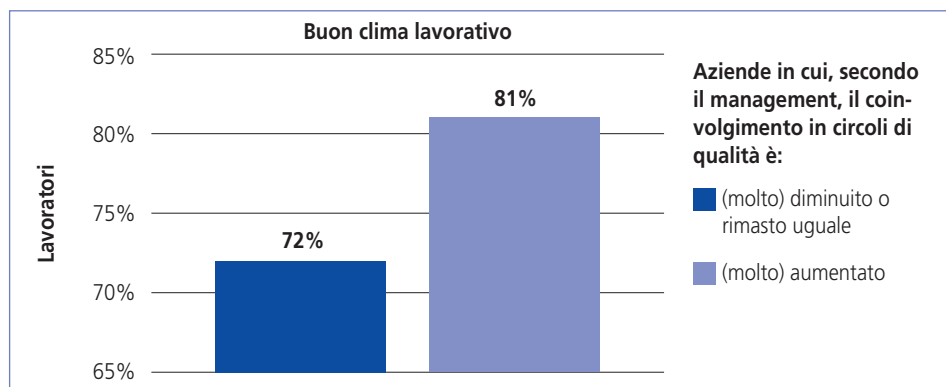
3 Il concetto di "circolo di qualità" è stato elaborato in Giappone negli anni '50, ma è solo a partire dagli anni '70 che è approdato in Occidente, diffondendosi soprattutto nei due decenni successivi.

4.4.3 Gli effetti positivi dei circoli di qualità sul clima lavorativo

I modelli organizzativi che prevedono il coinvolgimento dei lavoratori in circoli di qualità producono generalmente effetti positivi sul clima lavorativo. Questo diventa più disteso in conseguenza delle maggiori interazioni che si realizzano tra gli stessi lavoratori. La conferma deriva dai dati della ricerca, che mostrano nell'ambito delle imprese dove è aumentato il ricorso ai circoli di qualità un buon clima lavorativo, quantificabile nell'81% di lavoratori soddisfatti (si veda grafico 4.11). Al contrario, dove l'utilizzo di questo strumento è diminuito o rimasto invariato il clima lavorativo viene valutato positivamente da un numero leggermente più ristretto di lavoratori (72%).

Grafico 4.11: Coinvolgimento in circoli di qualità e clima lavorativo nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che è "abbastanza" o "molto" concorde nell'affermare che ci sia un buon clima lavorativo nel proprio posto di lavoro



Fonte: AFI-IPL 2010

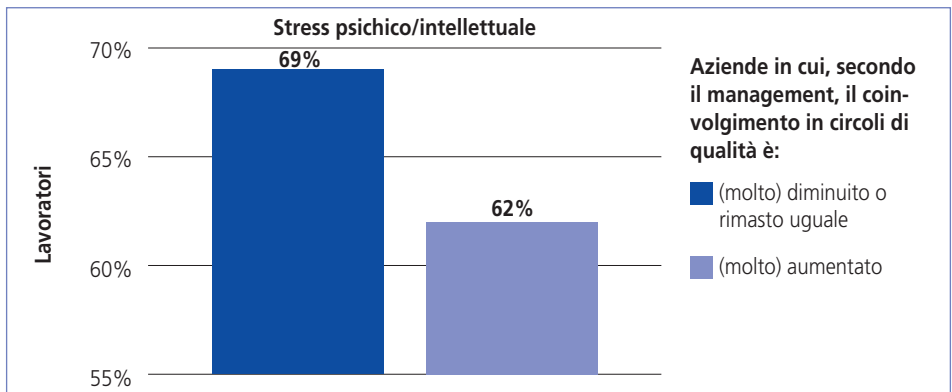
Il buon clima lavorativo, derivante da un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei circoli di qualità si riscontra soprattutto in riferimento agli operai specializzati in quanto, molto probabilmente, sono gli stessi ad essere maggiormente interessati da tale pratica partecipativa. Ne consegue, e i dati lo confermano, che il ricorso a tale pratica avviene soprattutto nelle aziende che occupano una quota di operai specializzati superiore alla metà dell'intero organico.

4.4.4 Lavorare nei circoli di qualità riduce lo stress psichico dei lavoratori

La qualità del clima lavorativo è intuitivamente connessa anche al livello di stress psichico/intellettuale percepito dai lavoratori. Dal grafico risulta che nelle imprese dove aumenta il ricorso ai circoli di qualità, i lavoratori “stressati” sono il 62% del totale, ovvero il 7% in meno rispetto di quanto risulta nelle aziende dove il ricorso a tale pratica partecipativa risulta in diminuzione o invariato (69%).

Grafico 4.12: Coinvolgimento in circoli di qualità e stress psichico/intellettuale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che lo stress psichico/intellettuale crei un disagio “abbastanza” o “molto forte”



Fonte: AFI-IPL 2010

È risaputo che i delicati equilibri lavorativi fra colleghi sono spesso compromessi da fattori quali l’inesperienza di taluni, la mancanza di motivazione di altri, la voglia di mettersi in mostra e così via. Non è sempre così, soprattutto in quelle aziende che basano la propria attività sui gruppi di lavoro dove si ricorre alla tecnica del team building (costruzione del gruppo). Da alcune interviste qualitative, effettuate nell’ambito di questa ricerca, emerge infatti che molte aziende ricorrono a tale tecnica per sviluppare nelle persone appartenenti allo stesso gruppo (team) lo stesso orientamento alla collaborazione e alla condivisione di obiettivi.

“Con il tempo la conoscenza reciproca all’interno del gruppo ha permesso a tutti di riconoscere momenti di maggior stress, tensione o di rabbia che si verificano in situazioni di emergenza lavorativa ... risulta quindi più facile affrontare con serenità quei potenziali conflitti che possono capitare fra colleghi, riportandoli ad un livello di normale interattività e importanza ... tutto sommato all’interno del team c’è un buon senso del gruppo e una certa armonia...”

(M9, settore servizi, 15-35)

Consentire ai membri del gruppo di aumentare la fiducia nei propri colleghi, migliorarne la collaborazione reciproca e il senso di appartenenza ha indubbiamente effetti positivi sullo stress in conseguenza delle maggiori interazioni che si realizzano tra gli stessi lavoratori.

Una riduzione dello stress potrebbe inoltre esser in parte riconducibile anche alla stessa autonomia gestionale (autogestione) della quale gode tradizionalmente chi lavora in gruppo. L’importante è che il gruppo raggiunga il risultato entro il termine prestabilito, per il resto i suoi membri possono svolgere la propria attività in piena autonomia in riferimento soprattutto all’orario e ad altri aspetti del rapporto di lavoro che potenzialmente possono esser fattore di stress. Interessante, in merito, l’estratto dell’intervista sotto riportata.

[...]Una volta presa la decisione sull’orientamento da dare al progetto, il gruppo ha libertà di manovra assoluta nei limiti della decisione presa. Ha un buon margine di manovra nel senso che il singolo sa dove deve impegnarsi e come gestire i propri spazi. Ci sono tutto sommato poche regole rigorose: sul piano degli orari di lavoro siamo abbastanza flessibili, alla fine quello che conta è il risultato che dobbiamo garantire. C’è una scadenza finale prevista per il progetto, e per quella data il risultato deve – o dovrebbe - esserci.”

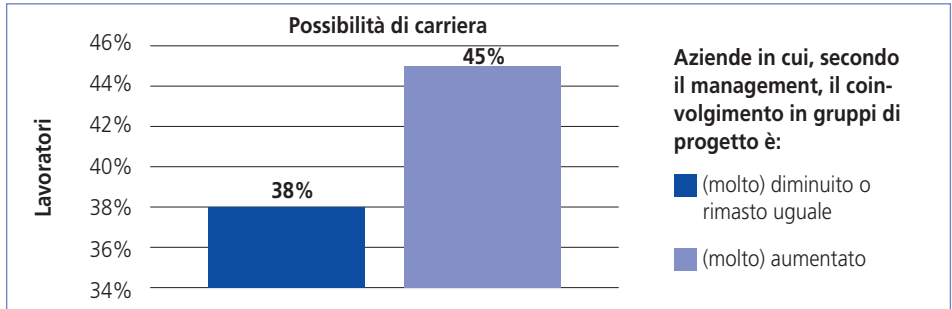
(M5, settore metalmeccanico, 52)

4.4.5 I gruppi di progetto migliorano la percezione di carriera

La nostra analisi evidenzia che nelle aziende in cui è aumentato il ricorso ai gruppi di progetto, i lavoratori percepiscono maggiori possibilità di carriera (45%) rispetto alle aziende in cui tale pratica partecipativa è diminuita o rimasta uguale (38%). Ciò vale soprattutto per gli operai generici per i quali la differenza di percezione è molto più marcata.

Grafico 4.13: Coinvolgimento in gruppi di progetto e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che vi siano “abbastanza” o “molte” possibilità di carriera



Fonte: AFI-IPL 2010

Anche in questo caso una delle tante possibili spiegazioni di tale relazione ce la forniscono più di un responsabile del personale intervistato nell’ambito di tale studio secondo i quali la partecipazione di più collaboratori al medesimo gruppo di progetto favorirebbe una condivisione di competenze in capo ad ogni singolo lavoratore e quindi un vero e proprio processo di apprendimento diffuso.

[...] all’interno del gruppo la professionalità nonché la qualifica tecnica dei lavoratori è migliorata, e con essa anche la responsabilità che questi devono assumersi. [...].
(M5, settore metalmeccanico, 52)

„[...] nei gruppi ci sono anche trainer interni [...] e con la loro consulenza si introducono le migliori nel progetto. Per esempio la riduzione da tre fasi di lavorazione ad un’unica, magari con l’impiego di una nuova macchina. Il compito del coach non è quello di suggerire soluzioni tecniche, ma di far usare ai lavoratori il loro know-how. E il gruppo apprende“.
(M3, settore metalmeccanico, 21)

Risulta ora forse più chiaro quali siano le importanti chances di apprendimento e di carriera in capo ai membri di un gruppo di progetto. Dalla prima intervista (M5, settore metalmeccanico, 52) si intuisce inoltre che talvolta tali nuove competenze o mansioni possano esser riconosciute dall’azienda sia a livello economico (superminimi, premi, livello, ecc) che di profilo professionale (inquadramento). In generale, la pratica partecipativa dei gruppi di lavoro favorisce la coesione dei lavoratori tesa alla risoluzione di problemi comuni e ciò ha dei riflessi positivi sulla qualità del lavoro in azienda. Abbiamo visto gli effetti positivi che i gruppi di lavoro possono realizzare sul clima lavorativo e sulle possibilità di carriera. Ma sul

piatto della bilancia va anche messo l'aumento di stress connesso alle maggiori responsabilità sul proprio lavoro che ricadono su ciascun lavoratore del gruppo. In linea generale, i gruppi di lavoro celebrano la coesione come un valore assolutamente positivo. Essa può essere considerata una delle soluzioni che permette alle imprese di affrontare con successo le nuove sfide dell'economia globale. Chiaramente, occorre sempre tenere presente che l'introduzione dei gruppi di lavoro richiede un preciso impegno da parte del datore di lavoro nonché la sua capacità a valutare in quali ambiti e sotto quali condizioni tale pratica possa essere introdotta. I gruppi infatti non sono in grado di sostituire completamente i tradizionali rapporti di responsabilità ed autorità (Kreitner e Kiniki, 2008).

4.5 FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Quando in un'azienda l'intero processo organizzativo si intreccia con un più ampio ed articolato processo di gestione delle persone, si può parlare di aziende che utilizzano sistemi di sviluppo del personale. Con esso si realizza un punto d'incontro tra le potenzialità ed i bisogni dell'individuo e le potenzialità e i bisogni dell'organizzazione.

Attraverso la diffusione ad ampio raggio di questa pratica partecipativa si permette la promozione, lo sviluppo e l'aggiornamento di tutti coloro che operano all'interno di un'organizzazione. Le imprese partono dal presupposto che aumentando la formazione aumenta la competenza, quindi la competitività aziendale e le possibilità di rimanere sul mercato globale.

Non vanno inoltre dimenticate, dal punto di vista dei lavoratori, le maggiori possibilità in termini di occupabilità sul mercato che la formazione offre. L'attività formativa, permettendo l'acquisizione di nuove conoscenze, consente di ampliare il proprio portafoglio di competenza ma consente, altresì, il mantenimento di *skills* di apprendimento in grado di consentire e facilitare l'eventuale riconversione dei lavoratori. Con tali premesse è chiaro che la formazione permette l'allineamento degli obiettivi aziendali con quelli dei lavoratori e da questo punto di vista diventa quasi un'eccellenza tra le pratiche partecipative.

Non dimentichiamo inoltre che la formazione è considerata sia come pratica partecipativa in sé che come effetto di altre pratiche, ovvero come necessaria conseguenza delle stesse. Pensiamo, ad esempio, agli effetti positivi che hanno sulle competenze l'arricchimento delle mansioni (*learn by doing*), le forme di lavoro di gruppo, il lavoro per obiettivi. Va inoltre tenuto presente che il ricorso alla pratica

di formazione e sviluppo del personale non avviene mai in modo isolato bensì in associazione con altre pratiche proprio al fine di ampliarne gli effetti positivi.

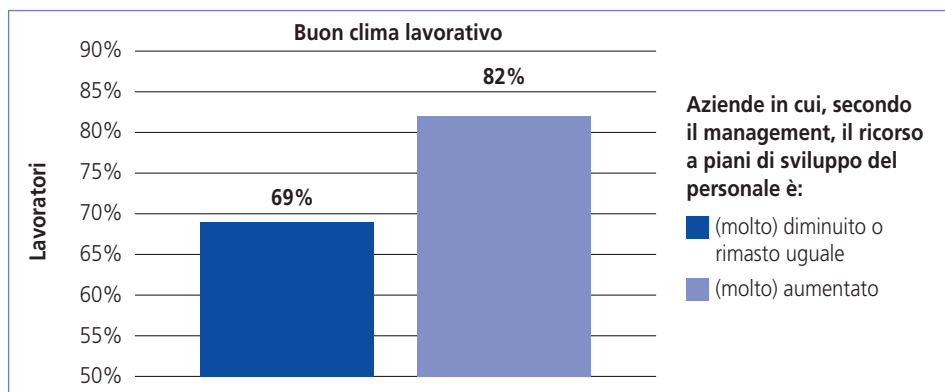
Tale pratica è piuttosto diffusa nelle aziende altoatesine. Dall'analisi compiuta emerge infatti che il 45% delle imprese altoatesine ha aumentato il ricorso a piani di sviluppo del personale nel triennio 2008-2010 (grafico 3.3). Ciò avviene soprattutto nell'ambito di imprese che impiegano operai specializzati. Il motivo è da ricercarsi nel maggiore livello di preparazione che è necessario per poter svolgere correttamente le proprie mansioni. Al contrario, nelle imprese caratterizzate da un modello di produzione taylorista, dove frequente è l'impiego di operai semplici, è minore il ricorso a piani di sviluppo del personale veri e propri.

4.5.1 I piani di sviluppo migliorano il clima aziendale e il senso di appartenenza

L'analisi dei dati evidenzia l'esistenza di una relazione positiva tra sviluppo del personale e la qualità del lavoro, intesa sia nel senso di clima positivo sul luogo di lavoro che d'identificazione del lavoratore nell'azienda presso la quale opera.

Grafico 4.14: Piani di sviluppo del personale e clima lavorativo nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

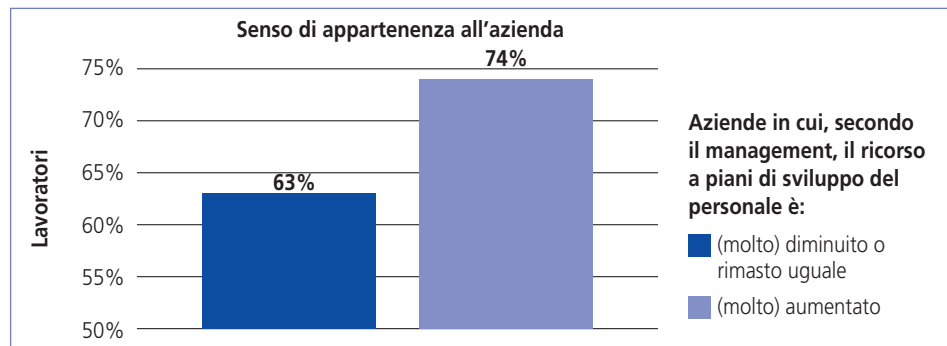
Percentuale di lavoratori che è "abbastanza" o "molto" concorde nell'affermare che ci sia un buon clima lavorativo nel proprio posto di lavoro



Fonte: AFI-IPL 2010

Grafico 4.15: Piani di sviluppo del personale e senso di appartenenza nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, è “abbastanza” o “molto” concorde nell’affermare che vi sia un buon senso di appartenenza all’azienda



Fonte: AFI-IPL 2010

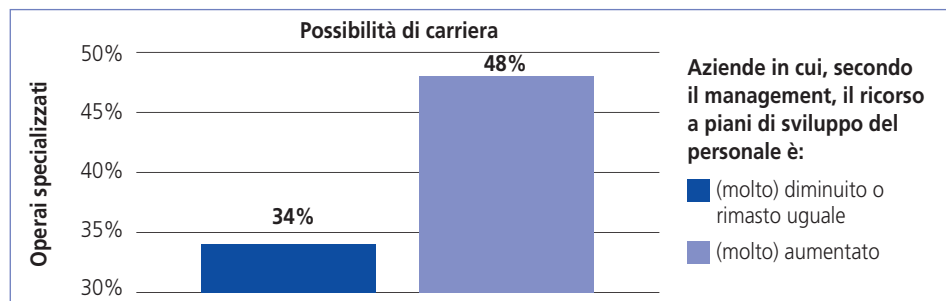
Come evidenziano i due ultimi grafici riportati, nelle imprese dove è aumentato il ricorso ai piani di sviluppo del personale, l’82% dei lavoratori percepisce l’esistenza di un buon clima di lavoro, mentre il 74% constata l’esistenza di un buon senso di appartenenza all’azienda. Diversamente, nelle imprese dove il ricorso ai piano di sviluppo del personale è rimasto identico o addirittura diminuito, le quote di valutazione positiva diminuiscono rispettivamente al 69% e al 63%.

4.5.2 I piani di sviluppo migliorano le percezioni di possibilità di carriera e l’interesse per il proprio lavoro.

L’indagine evidenzia l’esistenza di una relazione positiva tra l’adozione in azienda di piani di sviluppo e l’interesse dei lavoratori per l’attività svolta. Con essi migliora inoltre la percezione dei lavoratori in merito a maggiori possibilità di carriera.

Grafico 4.16: Piani di sviluppo del personale e possibilità di carriera nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di operai specializzati che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che vi siano “abbastanza” o “molte” possibilità di carriera



Fonte: AFI-IPL 2010

Il grafico mostra come le possibilità di carriera vengono percepite dal 48% degli operai specializzati impiegati in imprese che hanno aumentato il ricorso a piani di sviluppo del personale nel triennio 2008-2010. La percentuale scende al 34% nell’ambito di imprese dove il ricorso al piano di sviluppo del personale è rimasto invariato o è addirittura diminuito.

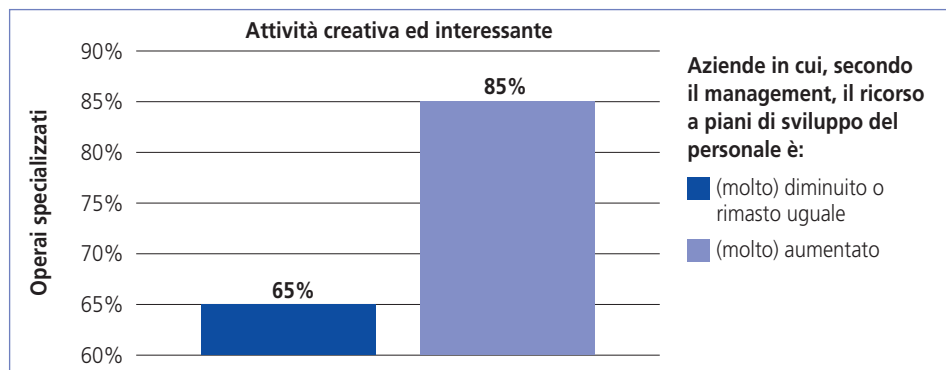
Riportiamo di seguito un estratto di un’intervista al responsabile del personale di un’azienda innovativa grazie al quale è possibile comprendere come i processi formativi siano intrecciati con piani di sviluppo del personale e in tal modo in grado di far crescere professionalmente i lavoratori.

“Noi puntiamo tantissimo sulla formazione, perché adesso non ci vuole più il lavoratore che viene e sa fare bene il movimento, ma ci vogliono anche le conoscenze informatiche, le conoscenze sui macchinari e riconosciamo anche questo impegno di problem solving... Non c’è il riconoscimento solo in termini economici, ma anche in termini di posizione, che comporta comunque sempre un riconoscimento economico, ma anche proprio di status, di autonomia, di responsabilità all’interno del gruppo, del reparto”

(M11, settore alimentare, 25)

Grafico 4.17: Piani di sviluppo del personale e creatività dell'attività svolta nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di operai specializzati che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma di svolgere un'attività "abbastanza" o "molto" creativa e interessante



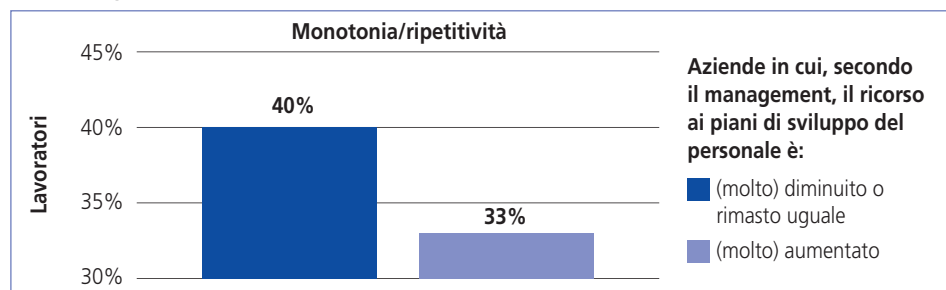
Fonte: AFI-IPL 2010

Nel grafico precedente si osserva inoltre che nelle aziende dove è aumentato il ricorso a piani di sviluppo del personale, l'85% degli operai specializzati dichiara di svolgere un'attività creativa e interessante, mentre nelle aziende dove il ricorso a tale pratica è diminuito o rimasto uguale la percentuale di operai specializzati, che dichiara di svolgere un'attività con tali caratteristiche, scende al 65%.

Anche per quanto riguarda l'aspetto legato alla monotonia e ripetitività del proprio lavoro esiste una relazione con i piani di sviluppo che è però, in questo caso, inversa.

Grafico 4.18: Piani di sviluppo del personale e monotonia/ripetitività nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008–2010

Percentuale di lavoratori che, riferendosi al proprio posto di lavoro, afferma che la monotonia/ripetitività crei un disagio "abbastanza" o "molto forte"



Fonte: AFI-IPL 2010

Come illustrato nel grafico 4.18, nelle imprese dove è aumentato il ricorso ai piani di sviluppo del personale, solo il 33% dei lavoratori percepisce un livello di monotonia abbastanza o molto elevato. Al contrario, dove il ricorso agli stessi è diminuito o rimasto invariato, la quota di lavoratori "annoati" da un'attività ripetitiva aumenta del 7%, arrivando al 40% dei lavoratori intervistati. Evidentemente ciò è dovuto alla possibilità di apprendere nuove conoscenze e nuove capacità, in grado di contribuire non solo alla competitività dell'organizzazione cui si appartiene, ma anche al proprio sviluppo professionale e quindi al benessere della propria persona. E' risaputo, infatti, che le possibilità di riqualificazione conseguenti all'apprendimento di nuove conoscenze contribuiscano sensibilmente alla soddisfazione per il proprio lavoro e quindi al proprio benessere interiore.

RELAZIONI SINDACALI E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

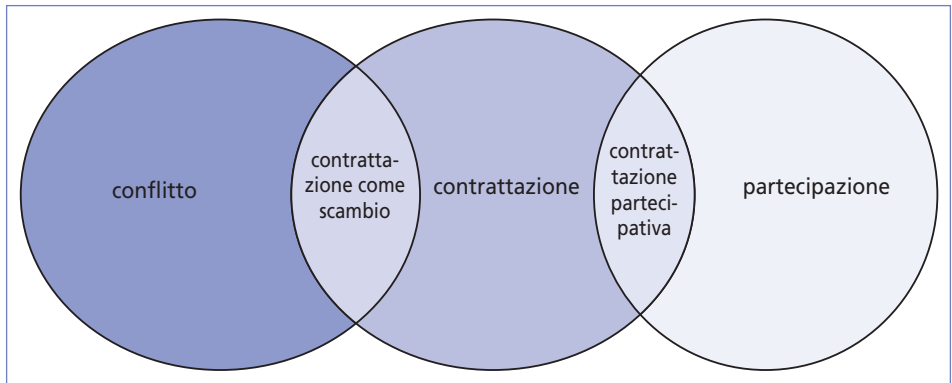
5.1. INTRODUZIONE: LE RELAZIONI TRA MANAGEMENT E SINDACATO

Il capitolo 4 si è occupato specificamente delle relazioni dirette che sono quelle intercorrenti tra il management ed i lavoratori. Nell'ambito di queste ultime possono instaurarsi pratiche partecipative in grado di promuovere opportunità ed iniziative nei luoghi di lavoro con conseguenze positive non solo sulla qualità del lavoro, intesa come benessere dei lavoratori, ma anche sulla produttività e redditività dell'impresa. Cercheremo ora di vedere se anche le relazioni indirette, intercorrenti tra management, lavoratori e sindacati siano in grado di mantenere veritiera l'affermazione anzidetta, soprattutto in riferimento ai modelli partecipativi.

Ricordiamo nuovamente, per evitare incomprensioni, che relazioni dirette ed indirette, così come le pratiche partecipative che ne possono derivare, sono conciliabili all'interno della stessa impresa. Questo significa che sono ipotizzabili situazioni di coesistenza tra relazioni dirette ed indirette, e quindi tra forme di partecipazione diretta ed indiretta.

Le relazioni indirette, oggetto dei prossimi paragrafi, possono manifestarsi in maniera differente sia nel luogo che nel tempo ovvero a seconda delle caratteristiche dell'azienda in cui tali relazioni avvengono e della congiuntura economica. Le diverse situazioni a cui possono dar luogo ripercorrono, del resto, anche l'evoluzione storica del sindacato quale massima espressione della volontà dei lavoratori così come esemplificato dalla seguente figura.

Figura 5.1: Le relazioni di lavoro dal conflitto alla partecipazione



Fonte: Elaborazione AFI-IPL 2010

Originariamente il sindacato è nato proprio quale movimento in grado di contrapporsi radicalmente alla visione dell'industria capitalista. Per questo motivo i rapporti sindacali esistenti tra l'impresa e lavoratori sono sempre stati di carattere conflittuale in quanto gli interessi dei soggetti interessati si ponevano su piani distinti e contrapposti. Tuttavia, questa visione radicale e forse oggi un po' "sbiadita" ha lasciato spazio a dei rapporti differenziati che fanno della "partecipazione", intesa come "prender parte", il loro caposaldo.

Conflitto e partecipazione si trovano, pertanto, agli antipodi (tecnicamente si parla di differenza simmetrica dell'insieme). Classici e tradizionali rapporti conflittuali da un lato, nuovi ed innovativi le relazioni partecipative dall'altro. Il contratto collettivo si pone quale strumento intermedio in grado di contemperare i diversi atteggiamenti situati agli estremi (c.d. intersezione di insiemi).

La situazione meno innovativa e che meno delle altre si avvicina agli ideali di convergenza propositiva e cooperativa tra le parti è data dal conflitto, ovvero la più classica e remota delle situazioni di contrapposizione. Qui gli spazi per un incontro management-lavoratori sono nulle e per entrambe le parti si prospetta una situazione di difficile convivenza che non porterà benefici a nessuna delle due. Accanto a ciò è situata la contrattazione come puro e semplice scambio, dove secondo un approccio distributivo (Giovannacci e Magnani, 2011) una parte vince se l'altra perde. In gergo tecnico si parla in questo caso di "giochi a somma zero" poiché la perdita o il guadagno di una parte è perfettamente bilanciato dalla perdita o dal guadagno della controparte. Se al guadagno sottraiamo le perdite otteniamo zero quale risultato finale. In questo caso il successo della con-

trattazione dipende dal migliore ottenimento della posta messa in palio a spese dell'altro contendente. Seguendo questo continuum che dal conflitto porta alla partecipazione troviamo un tipo di contrattazione collettiva di secondo livello (c.d. contrattazione partecipativa) che non si ferma davanti ad un semplice scambio ma va oltre grazie ad un approccio più partecipativo, dove ciascuno ottiene qualcosa in più proprio grazie ad un atteggiamento cooperativo. Qui lo strumento negoziale manifesta pienamente la propria utilità poiché entrambe le parti, attraverso "giochi a somma positiva", ottengono un miglioramento rispetto alla situazione di partenza. A seguire troviamo la partecipazione nella sua massima espressione in grado di generare effetti positivi senza la necessità di sostegno formale da parte della contrattazione aziendale.

Nell'ambito delle tre fattispecie di relazioni appena delineate (conflitto-contrattazione-partecipazione) va detto che ci riferiamo ad una classificazione esemplificativa. Nulla toglie alla possibile coesistenza di situazioni diverse, dove conflitto, contrattazione e partecipazione possono sussistere all'interno della stessa impresa e mutare in funzione dell'oggetto del contendere nonché della fase storica in cui l'azienda opera. Come constateremo ci sono ambiti più inclini ad essere oggetto di una partecipazione informale, altri che si prestano più facilmente ad una negoziazione.

Sicuramente bisogna ammettere che negli ultimi anni la crescente instabilità dei mercati richiede strumenti di regolazione del lavoro flessibili e orientati ad un approccio più collaborativo e meno antagonistico rispetto alla contrattazione collettiva nazionale, figlia di relazioni conflittuali degli anni '60 e '70. Già negli anni Ottanta, in un periodo ancora segnato dal modello fordista di produzione e che vedeva il contratto collettivo nazionale come il principale strumento regolatore dei rapporti di lavoro, alcune ricerche condotte in Italia avevano evidenziato l'esistenza nelle aziende di rapporti diretti ed informali tra management e lavoratori nonché la tendenza, da parte di sindacati e di imprese, a definire congiuntamente i problemi e ad adattarsi pragmaticamente alle rispettive esigenze (Regalia, 1995).

Dopo questa breve introduzione, che ha lo scopo di chiarire al lettore alcuni concetti teorici fondamentali relativi alla possibile coesistenza di modelli relazionali che dal conflitto portano alla partecipazione, entreremo nel merito della nostra analisi empirica riportando sinteticamente come di fatto vengono valutate tali relazioni dai rappresentati sindacali altoatesini. Si cercherà quindi di chiarire le motivazioni che stanno alla base di relazioni conflittuali e se determinate precon-

dizioni possano di fatto favorire l'instaurarsi di relazioni partecipative in azienda. Si cercherà infine di verificare se alla base delle resistenze ai cambiamenti organizzativi vi sia o meno un mancato coinvolgimento preventivo del sindacato in tali processi.

5.2 LE RELAZIONI SINDACALI NELLE AZIENDE ALTOATESINE

Storicamente le relazioni sindacali in azienda hanno teso alla garanzia dei diritti acquisiti da parte dei lavoratori e pertanto hanno avuto tradizionalmente un carattere meramente difensivo. In altri termini le relazioni sindacali si sono nel tempo legate alla stessa ragion d'essere del sindacato, nato con l'obiettivo di tutela delle condizioni di lavoro di operai e contadini.

Tuttavia, l'originaria e caratteristica attività difensiva del sindacato s'intreccia oggi con altre attività in grado di promuovere pratiche partecipative, che si discostano dai canoni classici di mera difesa. Mentre la classica attività difensiva del sindacato poteva essere facilmente attuata attraverso il ricorso al tradizionale strumento della contrattazione collettiva intesa come scambio, quelle attività che non rientrano tra gli originari compiti del sindacato o che comunque aprono ad una visione più moderna del sindacato, possono esplicarsi anche mediante il ricorso a pratiche partecipative sia formalizzate con accordi scritti (contrattazione partecipata), che attuate informalmente attraverso l'istituzionalizzazione di rapporti diretti tra management e sindacato.

Al fine di poter garantire relazioni maggiormente partecipative hanno un ruolo di primaria importanza tanto l'informazione quanto la consultazione dei rappresentanti sindacali. L'informazione è intesa qui quale scambio di informazioni tra il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori. Pur essendoci diverse disposizioni normative che ne determinano l'esigibilità da parte delle organizzazioni sindacali⁴ non sempre si manifesta nella sua forma più partecipativa che riguarda invece l'effettivo e trasparente scambio di informazioni tra le parti. La consultazione è ogni forma di confronto, scambio di opinioni e dialogo tra rappresentanti dei lavoratori e datore di lavoro su questioni attinenti all'attività di impresa. Benché su alcune materie sia la stessa legge a imporre tali confronti, noi ci riferiamo

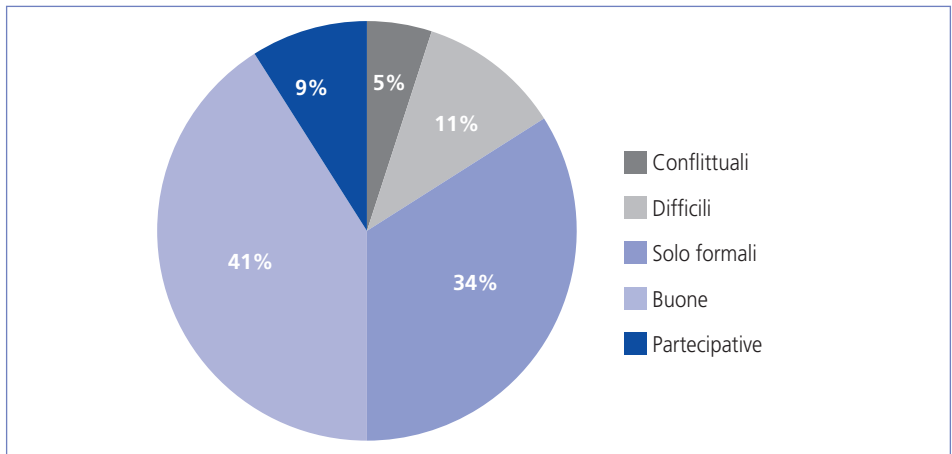
4 I diritti di informazione e consultazione, introdotti dal legislatore europeo, sono stati successivamente recepiti nell'ordinamento nazionale e nei contratti nazionali di lavoro ma non sono ancora valorizzati adeguatamente nella prassi quotidiana all'interno dei luoghi di lavoro.

a quella consultazione più spontanea e che maggiormente si presta all'instaurarsi di un vero clima partecipativo in azienda, capace di accompagnare i cambiamenti tecnologici ed organizzativi in azienda.

Non necessariamente la predominanza di funzioni difensive da parte del sindacato presuppone situazioni di conflitto, anche se la mancanza di una vera e propria apertura non consente l'instaurazione di una vera e propria cultura partecipativa aziendale.

Nell'ambito dell'indagine, è stato chiesto quindi alle Rsu di indicare quale fosse la qualità delle relazioni sindacali nelle aziende nelle quali operano. Il questionario prevedeva cinque possibili risposte: conflittuali, difficili, solo formali, buone, partecipative. Aggregando le prime due risposte (conflittuali + difficili) e le ultime due (buone + partecipative), risulta che i rapporti tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali sono "solo formali" nel 32% dei casi, "conflittuali" o "difficili" nel 16% dei casi e "buone" o "partecipative" nel 50% dei casi (grafico 5.1).

Grafico 5.1: Qualità delle relazioni sindacali secondo le Rsu nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010
 Percentuale di Rsu



Fonte: AFI-IPL 2010

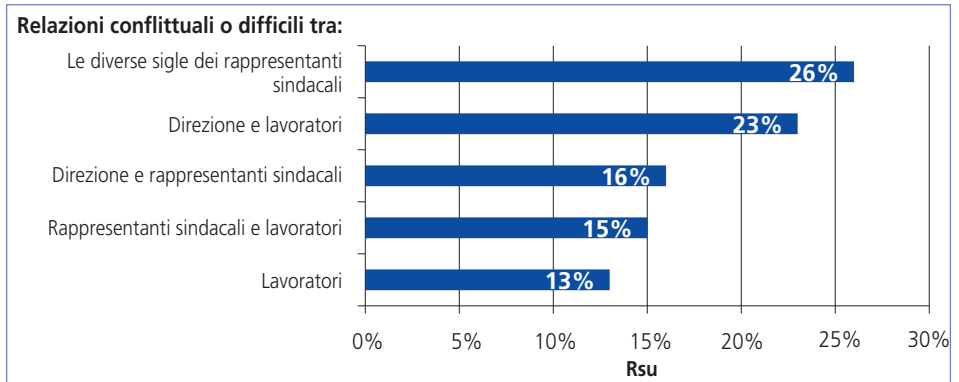
Per facilitare la comprensione del fenomeno risulta utile ricordare il ragionamento fatto all'inizio del capitolo dove si poneva la distinzione dicotomica tra conflitto e partecipazione (si veda in proposito la figura 5.1). Se le relazioni conflittuali o difficili appartengono ad una situazione prettamente conflittuale o comunque

di contrattazione intesa come scambio, quelle buone o partecipative sono idealmente riconducibili alla contrattazione partecipata o, ancor meglio, alla partecipazione nella sua massima espressione del termine. Si tratta di distinzioni che anche in questo caso hanno finalità puramente classificatorie ed esemplificative. Non è affatto esclusa, infatti, l'esistenza di situazioni più sfumate così come nella stessa azienda la qualità delle relazioni può mutare nel tempo. È chiaro che tale varietà e la variabilità delle stesse può essere al meglio percepita nell'ambito delle singole realtà aziendali soprattutto grazie ad un approccio pragmatico. L'AFI-IPL da questo punto di vista rappresenta, grazie alla sua decennale attività consulenziale sulla contrattazione, un privilegiato punto di osservazione. Volendoci soffermare su quelle relazioni classificabili come difficili e conflittuali viene da chiedersi quali sono le vere ragioni di tale conflitto.

5.2.1 I motivi del conflitto secondo le Rsu

Premesso che sono poche le aziende dove le relazioni sindacali possono definirsi "difficili", è stato chiesto alle Rsu di individuare gli attori che si trovano maggiormente in conflitto. Secondo il 26% delle Rsu, relazioni conflittuali o difficili all'interno delle aziende altoatesine intercorrono tra le diverse sigle sindacali. Il 23% dei rappresentanti sindacali individua, invece, relazioni conflittuali anche tra management e lavoratori. Tali dati sono in parte influenzati dalle recenti conflittualità nate a livello nazionale in occasione degli accordi separati sulla struttura contrattuale italiana e che evidentemente hanno avuto ripercussioni anche nelle singole realtà aziendali. Per il 16% delle Rsu le incomprensioni nascono invece tra direzione e rappresentanti sindacali, seguono a stretto giro quelle tra sindacati e lavoratori (15%) e tra i lavoratori stessi (13%). Ciò che stupisce è la mancata corrispondenza esistente tra "ciò che si pensa" e "ciò che è nella realtà". Si è soliti pensare, infatti, che le situazioni di conflitto più diffuse siano quelle esistenti tra direzione e rappresentanti sindacali mentre i dati dimostrano che esiste una simile conflittualità anche tra lavoratori e sindacati.

Grafico 5.2: La conflittualità in azienda secondo le Rsu nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010
 Percentuale di Rsu secondo cui le relazioni tra i seguenti attori sono conflittuali o difficili



Fonte: AFI-IPL 2010

In altri termini, contrariamente a quanto si possa pensare, la conflittualità tra management e sindacato non è tra le più frequenti. Di rado i rappresentanti aziendali sembrano essere percepiti come “un problema”, mentre viene talvolta percepita una conflittualità portata in azienda dal sindacato “esterno”. Dalle interviste qualitative emerge la consapevolezza, da parte del management, della naturale divergenza di taluni interessi e del ruolo della rappresentanza dei lavoratori in azienda quale fattore di razionalizzazione del “conflitto industriale”.

Ecco in merito alcuni estratti dalle interviste col management.

“Abbiamo avuto la fortuna [...] di non avere nessun conflitto con i sindacati in quest’ultimo decennio. [...] [Con i comitati aziendali] abbiamo un eccellente canale di comunicazione, e se ci sono riunioni sono sempre stati coinvolti.”
 (M1, settore metalmeccanico, 101-102)

“Abbiamo un comitato aziendale, [...] col quale la collaborazione secondo me è ottima. E questo è bene per tutti.”
 (M3, settore metalmeccanico, 38)

“La conflittualità c’è nei limiti dei giochi delle parti perché ci deve essere... Io ho tre colleghi che si occupano di personale sul territorio e sono tutti i giorni sul campo a contatto con i sindacati e si parlano ma hanno rispetto gli uni degli altri e si cerca di affrontare sempre più serenamente tutte le situazioni che si vengono a creare cercando di costruire condivisione e consenso.”
 (M9, settore dei servizi, 55)

In taluni casi il sindacato viene visto addirittura come un “filtro” capace di disinnescare conflittualità più grandi.

“Devo dire che nelle aziende dove ho trovato bassa partecipazione sindacale ho avuto molti più problemi con il personale che non in aziende in cui venivano canalizzate verso il sindacato le istanze delle singole persone; vedo proprio la differenza: dove non esiste la rappresentanza sindacale i problemi si ingigantivano e invece che rivolgersi ad una Rsu la persona si rivolgeva direttamente ad un avvocato. Quindi c’era maggior conflittualità.”

(M10, settore metalmeccanico, 85)

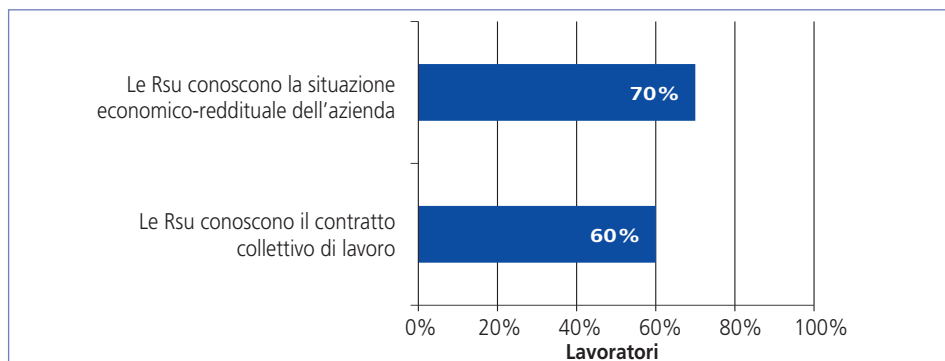
I dati appena descritti ci mostrano che possono esserci relazioni difficili anche tra i lavoratori e coloro che di fatto li rappresentano (15%). Risulta pertanto interessante capire come i lavoratori valutano i rappresentanti sindacali e se in seno ad essi ci possono essere alcune competenze in grado di favorire l’instaurarsi di relazioni partecipative in azienda.

5.3 LA VALUTAZIONE DELLE RSU DA PARTE DEI LAVORATORI

Per poter comprendere l’importante ruolo dei rappresentanti dei lavoratori nell’ambito delle relazioni sindacali e, di conseguenza, nell’accompagnamento (o nella resistenza) all’introduzione di innovazioni organizzative in azienda, è stato chiesto ai lavoratori di esprimere una valutazione sulle capacità delle Rsu di rappresentarli.

Innanzitutto è stata chiesta ai lavoratori la loro percezione circa le competenze delle Rsu in termini di conoscenza del contratto e della situazione economico reddituale.

Grafico 5.3: Know-how sindacale secondo i lavoratori nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010
 Percentuale di lavoratori che concordano abbastanza, molto o del tutto con le seguenti affermazioni



Fonte: AFI-IPL 2010

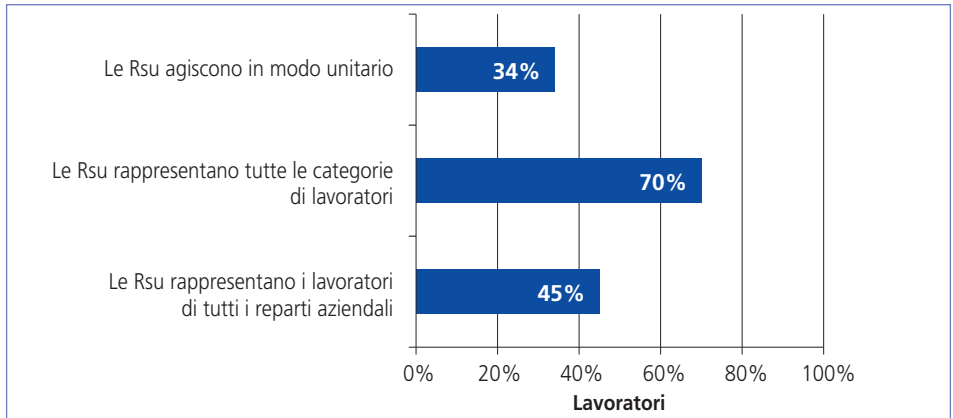
La valutazione è risultata positiva per quanto riguarda entrambe le dimensioni indagate. Il 60% dei lavoratori dichiara che le Rsu conoscono il contratto collettivo di lavoro e ben il 70% dei lavoratori ritiene che le stesse conoscano la situazione economico-reddituale dell'azienda nella quale operano.

È chiaro che la legittimazione del sindacato ed i conseguenti rapporti partecipativi di cui parleremo più avanti, non dipenderanno solamente dalla loro maggiore o minore conoscenza del contratto o della situazione economico-reddituale dell'impresa ma anche da altri fattori tra i quali spicca la loro capacità di rappresentare i lavoratori.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, nonché quello relativo alle modalità attraverso le quali si esplica l'azione sindacale, è stato chiesto ai lavoratori di esprimere un parere personale anche su tali tematiche.

Grafico 5.4: Modalità di azione e rappresentatività del sindacato nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010

Percentuale di lavoratori che concordano abbastanza, molto o del tutto con le seguenti affermazioni



Fonte: AFI-IPL 2010

In questo caso, la valutazione che ne esce presenta aspetti positivi ed altri di evidente criticità. In particolare, il 70% dei lavoratori riconosce alle Rsu la capacità di rappresentare tutte le categorie di lavoratori indipendentemente dalla loro qualifica di operai semplici, specializzati o di impiegati. Una certa segmentazione degli interessi e quindi incapacità a rappresentare tutti i lavoratori presenti in azienda la ritroviamo invece in relazione all'appartenenza del rappresentante sindacale ad uno specifico reparto. Solo il 45% dei lavoratori sostiene infatti che la Rsu rappresenti i lavoratori di tutti i reparti, mentre la maggioranza ritiene evidente-

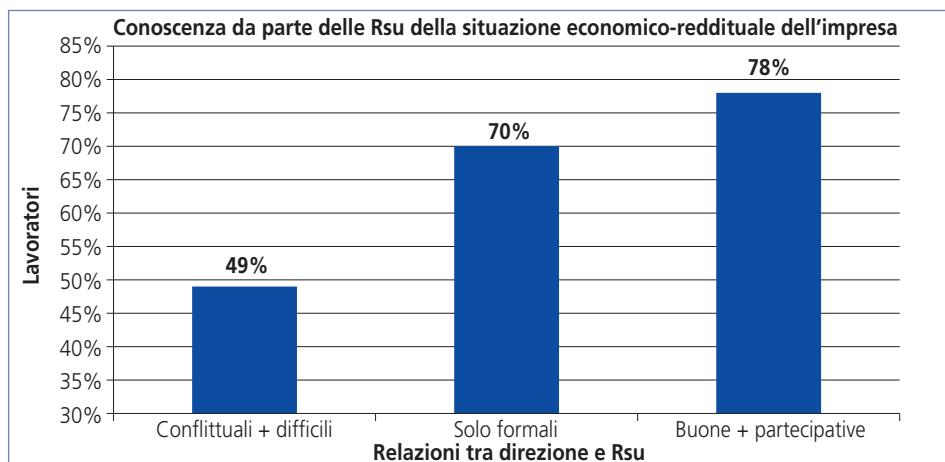
mente che le rappresentanze sindacali siano portate maggiormente a difendere specifiche istanze dei lavoratori dei reparti nei quali esse stesse agiscono. Altro elemento di criticità, così come risulta dalle valutazioni dei lavoratori, riguarda il fatto che solo il 34% di questi ritiene che la Rsu agisca in modo unitario, riferendosi in merito alle diverse sigle sindacali. Il risultato può forse essere spiegato in parte con il periodo di rilevazione (2010), durante il quale a livello nazionale i contrasti tra i Confederali erano particolarmente aspri, in seguito alle diverse visioni sul nuovo modello contrattuale risultante dall'accordo interconfederale dell'aprile 2009, non sottoscritto da CGIL.

5.3.1 L'informazione favorisce relazioni partecipative

Se l'intento è comunque quello di favorire e promuovere relazioni sindacali maggiormente partecipative allora bisogna essere consci dell'importanza che l'informazione ha su queste ultime. A tal fine sono state incrociate le valutazioni fatte dai lavoratori in merito alla conoscenza della situazione economico-reddituale dell'azienda da parte delle Rsu con le valutazioni che quest'ultime hanno delle loro relazioni con il management. Il grafico che segue mostra la relazione positiva intercorrente tra la conoscenza da parte della situazione economico-reddituale e le relazioni partecipative tra le parti sociali in azienda.

Grafico 5.5: Qualità delle relazioni sindacali e conoscenza della situazione economica dell'impresa nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010

Percentuale di lavoratori secondo cui le Rsu conoscono la situazione economico-reddituale dell'impresa ("abbastanza" + "molto" + "del tutto")



Fonte: AFI-IPL 2010

Dove le relazioni sindacali sono buone o partecipative, il 78% dei lavoratori ritiene che le Rsu conoscano bene la situazione economico-reddituale dell'azienda. Nelle aziende, invece, dove tali relazioni sono solo formali il 70% dei lavoratori ritiene le Rsu conoscitrici della situazione economico-reddituale. Tale percentuale si attesta invece al 49% dove le relazioni sindacali sono conflittuali o difficili. La relazione biunivoca intercorrente tra questi due fenomeni appare scontata. I manager in procinto di introdurre cambiamenti di carattere organizzativo all'interno dell'azienda, saranno molto più propensi a rendere partecipi le Rsu a patto che queste siano in grado di cogliere pienamente la situazione economico e reddituale dell'impresa. In tal caso i rappresentanti sindacali saranno molto più coscienti e propositivi nell'accompagnare il cambiamento organizzativo e non costituiranno più una resistenza al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

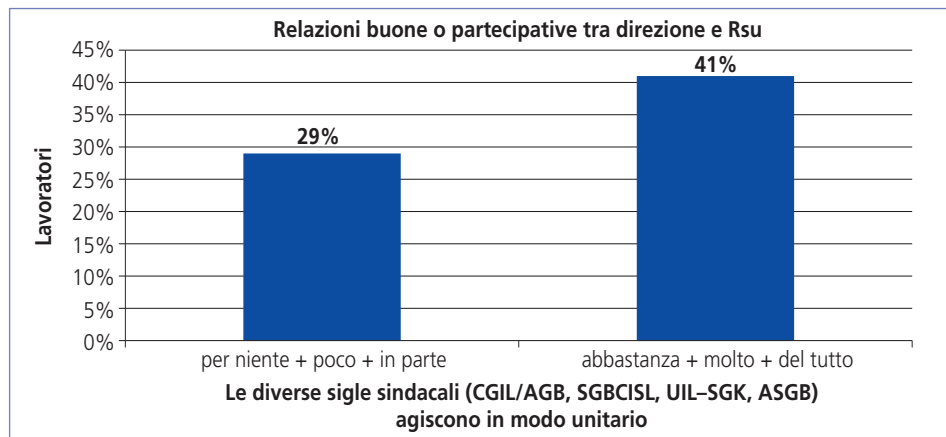
In conclusione, parametri decisivi per comprendere il ruolo delle Rsu nell'ambito delle relazioni sindacali sono da ricercarsi nella conoscenza, da parte delle stesse, sia del contratto collettivo quanto della situazione economico reddituale. Questi due elementi sono di fondamentale importanza per capire quale contributo il sindacato può offrire al fine di sostenere le innovazioni organizzative. Infatti, entrambe le conoscenze sopraccitate, basandosi fundamentalmente sulle informazioni, sono indispensabili al fine di valutare in maniera imparziale eventuali cambiamenti che si dovessero profilare nel corso della vita dell'impresa.

5.3.2 L'unità sindacale alla base della partecipazione

Abbiamo visto che solo un lavoratore su tre (34%) percepisce l'agire unitario delle rappresentanze sindacali. Risulta quindi interessante capire se tale incapacità di unire le forze da parte delle sigle sindacali possa in qualche modo pregiudicare la qualità delle relazioni sindacali in azienda che sappiamo essere di basilare importanza al fine dell'implementazione delle innovazioni organizzative.

I dati mostrano che c'è una relazione tra qualità delle relazioni tra direzione ed Rsu e capacità delle diverse sigle sindacali di agire unitariamente.

Grafico 5.6: Unità sindacale e partecipazione nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010
Percentuale di lavoratori occupata in aziende con relazioni tra direzione e Rsu buone o partecipative



Fonte: AFI-IPL 2010

Infatti, la percentuale di lavoratori occupata in aziende dove le relazioni tra le parti sono buone o partecipative, è del 41% se i sindacati agiscono in modo unitario mentre si ferma solo al 29% dove tale unitarietà non si realizza.

I dati che emergono sono interessanti poiché, dove i sindacati rappresentano solo alcune categorie di lavoratori, le relazioni esistenti tra management e rappresentanti sono conflittuali addirittura nel 66% dei casi, mentre sono buone o partecipative solo nel 34%. Probabilmente ciò rappresenta una naturale conseguenza derivante dalla mancata rappresentanza dell'insieme dei lavoratori presenti all'interno dell'azienda. Sembra chiaro, quindi, che quando il sindacato è in grado di rappresentare l'intera forza lavoro anche le relazioni sindacali migliorano. Una maggiore unitarietà del sindacato è in grado di ingenerare maggiore fiducia nel management indotto così ad un maggiore coinvolgimento dei rappresentanti sindacali.

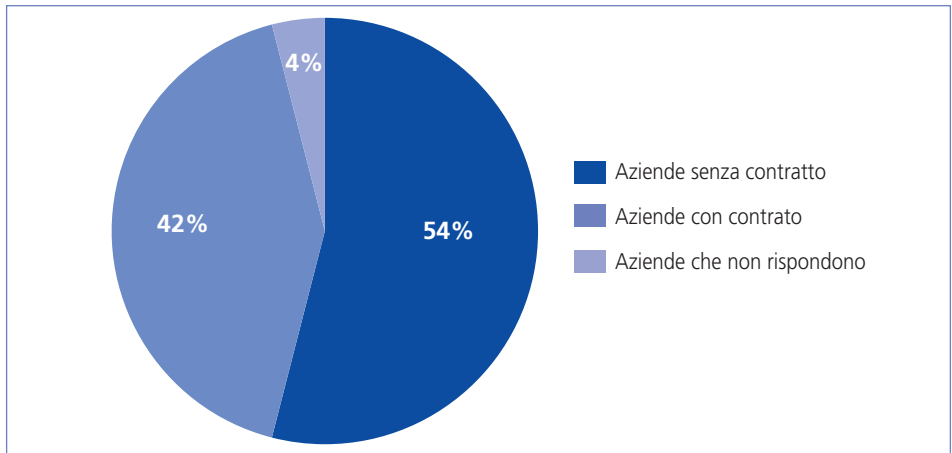
Tanto la conoscenza quanto l'unitarietà sindacale all'interno dell'azienda rappresentano fattori in grado di aumentare la predisposizione verso pratiche partecipative. Solo se ci sono questi due fattori allora si può pensare ad una contrattazione partecipativa o addirittura ad una partecipazione informale per la quale non sia neanche necessario lo strumento negoziale così come vedremo nei prossimi paragrafi.

5.4 LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IN ALTO ADIGE

Le interviste face to face, realizzate nell'ambito di tale ricerca, pur offrendo un ottimo specchio della realtà dal punto di vista qualitativo, non sono in grado di esprimere quantitativamente le modalità e le materie in cui le parti si relazionano. Per avere un quadro esaustivo dal punto di vista quantitativo delle relazioni industriali in Alto Adige abbiamo quindi chiesto a tutte le imprese del nostro campione di segnalarci l'esistenza o meno di un contratto aziendale nella loro realtà produttiva. L'analisi che segue riporta la diffusione degli accordi aziendali in Alto Adige. Una particolare attenzione verrà data alla contrattazione del premio di risultato che meglio delle altre materie è in grado di esprimere le relazioni partecipative.

Dall'analisi delle risposte, emerge che il contratto integrativo di secondo livello è presente nel 42% delle aziende intervistate interessando complessivamente 13.414 lavoratori dipendenti (59%). Si tratta per lo più di contratti stipulati a livello d'impresa (59%) e di stabilimento (18%), ma risultano diffusi anche quelli interaziendali (16%) e di gruppo (10%).

Grafico 5.7: Diffusione dei contratti aziendali nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010
 Percentuale di aziende

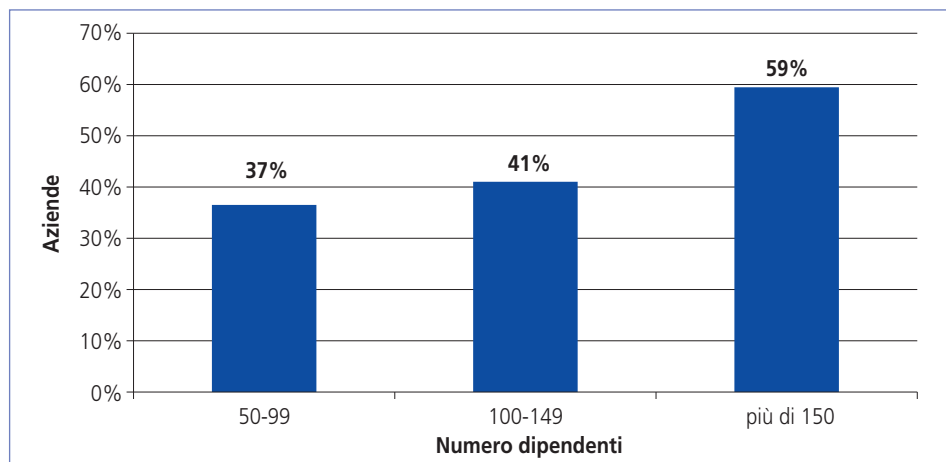


Fonte: AFI-IPL 2010

I nostri dati mostrano, inoltre, che i contratti aziendali vengono stipulati per lo più nelle aziende industriali rispetto a quelle del terziario. Infatti in un'impresa industriale ogni due (53%) esiste un contratto integrativo, mentre nei servizi solo in una su tre, ovvero nel 32%. Dai dati risulta, inoltre, che all'aumentare della

dimensione aziendale aumenta anche la percentuale d'impresе che sono interessate da un accordo integrativo aziendale. E' risaputo, infatti, che nelle aziende industriali di grandi dimensioni il sindacato è maggiormente presente.

Grafico 5.8: Presenza del contratto aziendale secondo la dimensione aziendale, 2010
Percentuale di aziende



Fonte: AFI-IPL 2010

Il grafico sopra riportato dimostra che all'aumentare della dimensione aziendale aumenta la percentuale di aziende interessate dal contratto integrativo. In altri termini, il contratto integrativo è diffuso nel 37% delle aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 99. Il tasso di copertura contrattuale sale al 41% nelle aziende con un numero di dipendenti compreso tra i 100 e i 149. Infine, il 59% delle aziende con più di 150 dipendenti è interessata da un contratto aziendale.

Dall'analisi dei dati risulta che i contratti aziendali, stipulati in Alto Adige, regolano generalmente una o più tematiche quali la flessibilità oraria, la retribuzione, il welfare aziendale, l'inquadramento, la formazione, la sicurezza e le relazioni industriali. In particolare, è emerso che il 73% degli accordi ha riguardato le retribuzioni. Anche in tal caso, i dati dimostrano, che all'aumentare della dimensione aziendale cresce la percentuale di aziende in cui si negoziano incrementi retributivi.

5.4.1 La contrattazione partecipativa

Alcuni istituti si prestano meglio di altri ad essere oggetto di pratiche partecipative. Tra questi troviamo sicuramente i premi di risultato (PdR), il c.d. welfare aziendale e la flessibilità oraria. Dai nostri dati si evince come a livello aziendale vi sia una prevalenza di negoziazioni collettive sul PdR, ovvero su accordi che prevedono nei confronti di tutti i lavoratori un'erogazione di incrementi retributivi strettamente connessa alle performance reddituali e/o produttive dell'impresa misurate attraverso specifici indicatori stabiliti ex ante dalle parti sociali. Una maggiore diffusione di accordi sul premio di risultato si rileva nell'industria di trasformazione così come nelle imprese di medie-grandi dimensioni. In altre parole un accordo tra le parti inerente un premio in denaro che scatta al raggiungimento di obiettivi di produttività, qualità e/o redditività aziendale realizza pienamente le aspirazioni provenienti da entrambe le parti coinvolte nel processo produttivo aziendale. Qui la partecipazione intesa come "prendere parte" è massima perché entrambe le parti sono spinte ad aumentare la produttività in virtù di una sua successiva spartizione. Anche negli altri due istituti possiamo constatare l'esistenza di pratiche partecipative nelle quali si profilano giochi a somma positiva in grado di contemperare gli interessi di entrambe le parti protagoniste. Per quanto riguarda la flessibilità oraria l'obiettivo dell'impresa è quello di rispondere in maniera adeguata a quelli che sono i mutamenti di mercato. Allo stesso tempo, nei momenti in cui il ciclo produttivo lo permette, si consente al lavoratore di beneficiare di ritmi lavorativi più confacenti alle sue esigenze familiari. Lo stesso scambio vale anche rispetto all'introduzione di politiche di welfare aziendale. Ad esempio, con l'introduzione di un asilo nido aziendale il lavoratore/la lavoratrice sarà più propenso/a a rispondere in modo flessibile alle richieste provenienti dall'organizzazione aziendale.

5.4.2 La manodopera migliore grazie ai premi di risultato

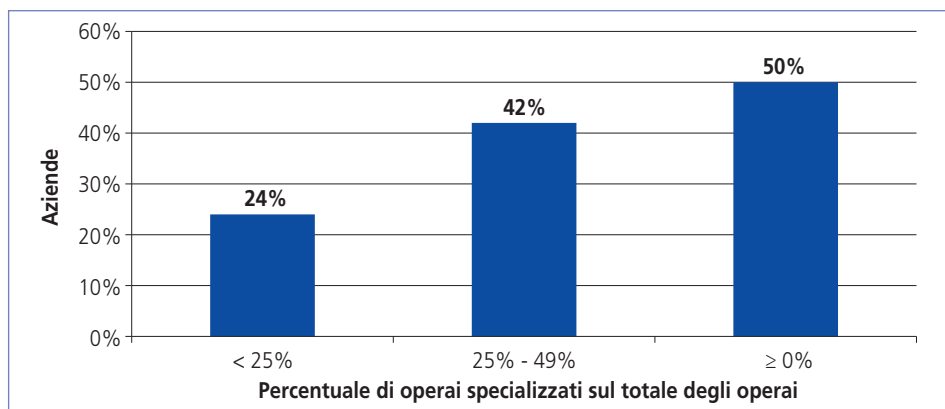
Dopo una breve e generica trattazione delle tematiche che più si prestano ad una contrattazione partecipativa, ci soffermeremo, più da vicino, sulla contrattazione del premio di risultato. Nello sviluppare tale tematica verrà data particolare attenzione alla capacità che ha questo strumento di conciliare, in un'ottica partecipativa, l'esigenza dell'azienda di trattenere presso di sé i lavoratori migliori con quella di quest'ultimi di esser meglio retribuiti rispetto al mercato.

Il nostro ragionamento parte da una constatazione. L'analisi dei dati evidenzia che i contratti collettivi aziendali sui premi di risultato sono maggiormente pre-

senti nelle aziende dove è maggiormente presente una manodopera qualificata. Nelle aziende dove gli operai specializzati sono meno di un quarto del totale, solo un'azienda ogni quattro (24%) è interessata da un contratto integrativo. Al contrario, nelle aziende dove la maggioranza degli operai è specializzata (>50% del totale degli operai), un'impresa ogni due è interessata dal contratto di secondo livello.

Grafico 5.9: Presenza del premio di risultato in funzione della percentuale di operai specializzati sul totale di operai nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010

Percentuale di aziende con premio di risultato



Fonte: AFI-IPL 2010

In sintesi, all'aumentare del numero di operai specializzati aumenta proporzionalmente la diffusione del contratto integrativo.

A spiegazione di ciò, si può supporre che nel fissare un salario superiore al valore medio di mercato, l'azienda voglia in qualche modo assicurarsi la forza lavoro maggiormente qualificata presente sul territorio, nonché aumentare la propria capacità di attrarre operai specializzati sia all'interno che oltre i confini provinciali. L'impresa cerca in tal modo di diminuire i costi legati al turnover in quanto con salari più alti diminuisce, di fatto, la probabilità che i lavoratori lascino l'impresa vanificando gli investimenti in formazione intrapresi fino a quel momento. Un'ultima considerazione riguarda il fatto che, secondo la teoria dei salari d'efficienza, all'aumentare del salario, il lavoratore percepisce un atteggiamento di apprezzamento e stima da parte dell'impresa, reagendo con una maggiore identificazione con gli obiettivi dell'impresa e quindi con un maggiore impegno lavorativo.

Il salario costituisce una leva molto importante che le aziende possono utilizzare per incentivare la produttività e la partecipazione dei propri lavoratori. Chiamamente se un'impresa fissasse un salario "molto alto", potrebbe per assurdo azzerare anche i propri profitti. È chiaro che questo potrebbe accadere se l'aumento del salario reale dovesse superare l'aumento della produttività del lavoro. Alzando all'intero organico (o a singoli lavoratori) il livello d'inquadramento o lo stipendio in modo permanente, l'azienda rischierebbe di non riuscire più a pagare gli stipendi qualora le dinamiche del mercato dovessero improvvisamente peggiorare (secondo il principio dell'*Ability to pay*, ovvero la "capacità di pagare"). In tal caso, se l'impresa decidesse di abbassare il salario senza giustificarlo con la difficoltà economica dell'impresa, il lavoratore percepirebbe ciò come un atto iniquo diminuendo la propria identificazione con gli obiettivi aziendali.

Pertanto gli accordi collettivi aziendali sul premio di risultato, non essendo legati a performance individuali ma a quelle dell'intera azienda, rispondono meglio all'esigenza di flessibilità salariale richiesta dal mercato. La loro finalità è quella di incentivare collettivamente i lavoratori, renderli partecipi dei risultati economico-finanziari aziendali e, in un certo senso, coinvolgerli in parte nella condivisione del rischio aziendale ("*profit sharing*").

In una situazione di mercati sempre più aperti e vulnerabili, per non togliere competitività alle imprese garantendo allo stesso tempo una più equa redistribuzione della ricchezza prodotta, l'unica strada percorribile è quella di aumentare salari e stipendi dei lavoratori, attraverso retribuzioni integrative variabili, negoziate a livello decentrato e legate all'effettiva produttività aziendale.

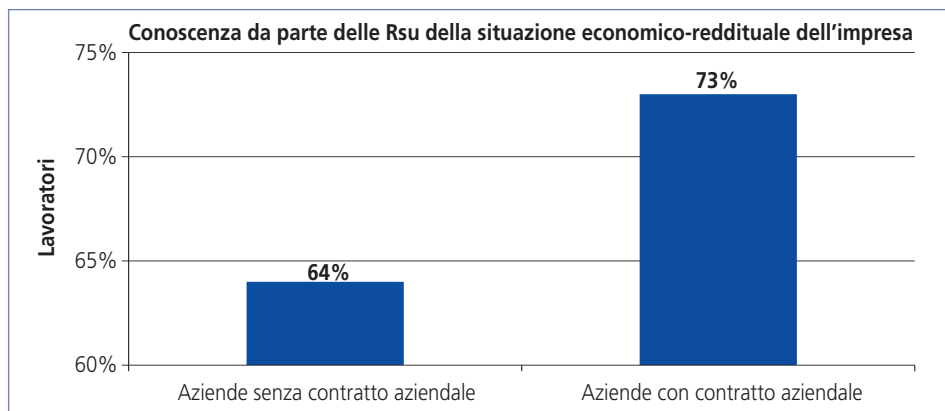
5.4.3 La stipula di un contratto integrativo porta allo sviluppo di relazioni partecipative

Abbiamo visto che la conoscenza della situazione economico-reddituale dell'azienda da parte delle Rsu è alla base dello sviluppo di relazioni partecipative all'interno dell'impresa. Viene quindi da chiedersi se esistono o meno delle precondizioni che favoriscano i flussi informativi tra le parti sociali. Sembra intuitivo pensare che l'esistenza di un contratto aziendale favorisca l'instaurarsi di rapporti stabili e duraturi tra le parti sociali e attraverso di essi la riduzione delle asimmetrie informative tra le parti sociali circa la situazione economica dell'azienda. Per verificare tale ipotesi sono state incrociate le risposte dei lavoratori circa la conoscenza da parte del sindacato dell'andamento economico dell'azienda con quelle del management relative all'esistenza in azienda di un contratto integrativo.

Il grafico sotto riportato dimostra che nelle aziende dove è presente il contratto integrativo il 73% dei lavoratori è del parere che il sindacato conosca la situazione economica dell'azienda. Al contrario, tale percentuale scende al 64% nelle aziende dove non è presente il contratto aziendale.

Grafico 5.10: Know how delle Rsu e presenza di un contratto aziendale nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010

Percentuale di lavoratori secondo cui le Rsu conoscono la situazione economico-reddituale dell'impresa ("abbastanza" + "molto" + "del tutto")



Fonte: AFI-IPL 2010

La stessa relazione si nota tra il resto, anche intervistando le aziende, ovvero dove esiste un contratto collettivo aziendale il 79% dei responsabili del personale intervistati è del parere che le Rsu conoscano la situazione economico-reddituale dell'impresa mentre tale percentuale scende al 52% nelle aziende dove non è stato sottoscritto un contratto aziendale.

In sintesi è presumibile che l'esistenza di un contratto aziendale favorisca lo sviluppo di relazioni partecipative tra le parti sociali, in quanto le occasioni di contatto e di scambio di informazioni che la gestione di un accordo aziendale determina, riducono le asimmetrie informative tra i diversi attori negoziali. Nei precedenti paragrafi abbiamo visto come l'aumento della conoscenza da parte del sindacato della situazione economica aziendale sia alla base dei rapporti partecipativi in azienda. La stipula di un contratto aziendale può sicuramente facilitare la riduzione delle asimmetrie informative e per questa via agevolare anche l'instaurarsi di relazioni partecipative.

5.5 LA PARTECIPAZIONE SINDACALE RIDUCE LE RESISTENZE AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

Giunti a questo punto al lettore risulterà ormai chiaro come alla base di relazioni sindacali partecipative vi è una riduzione delle asimmetrie informative tra le parti. L'esistenza stessa di un contratto aziendale rappresenta un primo passo in tale direzione in quanto l'instaurarsi di una relazione negoziale tra le parti favorisce di per sé uno scambio di informazioni. Un ulteriore passo è rappresentato dalla stipula di accordi partecipativi che vanno oltre al semplice scambio ma generano nuove "ricchezze" delle quali entrambe le parti possono godere. Un esempio di tali accordi è costituito dai contratti sul PdR, che mirano a redistribuire i guadagni di produttività derivanti dal perseguimento di obiettivi condivisi concordati tra le parti. La gestione di tali accordi e il monitoraggio dei risultati favorisce una maggiore conoscenza da parte della rappresentanza sindacale della situazione economica e finanziaria dell'azienda che abbiamo visto essere alla base dell'esistenza stessa di relazioni partecipative in azienda.

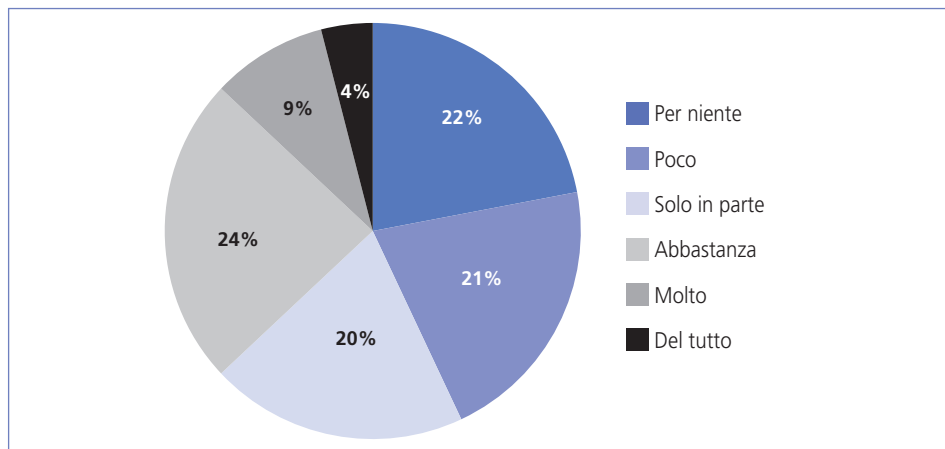
5.5.1 Il sindacato rappresentativo funge da canale comunicativo

Volendoci spingere ancora oltre, la partecipazione si realizza nella sua completezza quando le relazioni tra le parti si spingono addirittura oltre al contratto, ovvero non abbisognano neanche di una loro formalizzazione per potersi esplicitare onorevolmente.

La partecipazione diviene in tal modo fiducia reciproca, condivisione, riconoscimento, rispetto, ovvero quell'insieme di relazioni che generano tra le parti sociali circoli virtuosi di reciprocità. In questi casi l'Rsù diventa attore protagonista in quanto in grado di fungere da vero e proprio canale di comunicazione tra management e lavoratore. S'instaura in tal modo un rapporto di fiducia bilaterale, in grado cioè di legare secondo rapporti fiduciari sia i lavoratori ai rappresentanti sindacali che quest'ultimi al management.

Per verificare quanto le rappresentanze sindacali altoatesine siano in grado di fungere da canale comunicativo tra management e lavoratori, è stato chiesto a quest'ultimi cosa pensassero in merito.

Grafico 5.11: Ruolo delle Rsu nella comunicazione interna nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010
 Percentuale di lavoratori secondo cui la Rsu fungono da canale di comunicazione tra lavoratori o management



Fonte: AFI-IPL 2010

Solo un lavoratore ogni tre (4% + 9% + 24%) è del parere che la Rsu rappresenti un canale di comunicazione in grado di metterli in contatto con il management. Il dato non è pienamente gratificante ma, a nostro avviso, potrebbe esser verosimilmente influenzato dal fatto che le diverse sigle sindacali spesso non agiscono in modo unitario e pertanto non sono in grado di rappresentare unitariamente tutti i lavoratori. Nei precedenti paragrafi abbiamo visto infatti che solo il 34% dei lavoratori ritiene che l'agire delle Rsu sia unitario.

5.5.2 Cambiamenti organizzativi e coinvolgimento del sindacato

Le valutazioni fatte nei precedenti paragrafi ci hanno consentito di conoscere quale è il giudizio delle Rsu sulle relazioni sindacali e ci hanno permesso di conoscere anche il punto di vista dei lavoratori in merito alle ragioni di eventuali relazioni conflittuali. Importante è stato pure ottenere una valutazione delle Rsu da parte degli stessi lavoratori in modo da avere un quadro ancora più chiaro e trasparente della situazione. Viene ora da chiedersi in quale misura le Rsu vengono coinvolte dalla direzione prima di introdurre cambiamenti organizzativi in azienda.

Nella maggior parte delle aziende il giudizio delle Rsu sul loro coinvolgimento da parte del management non è positivo. Solo nel 26% dei casi, infatti, la direzione

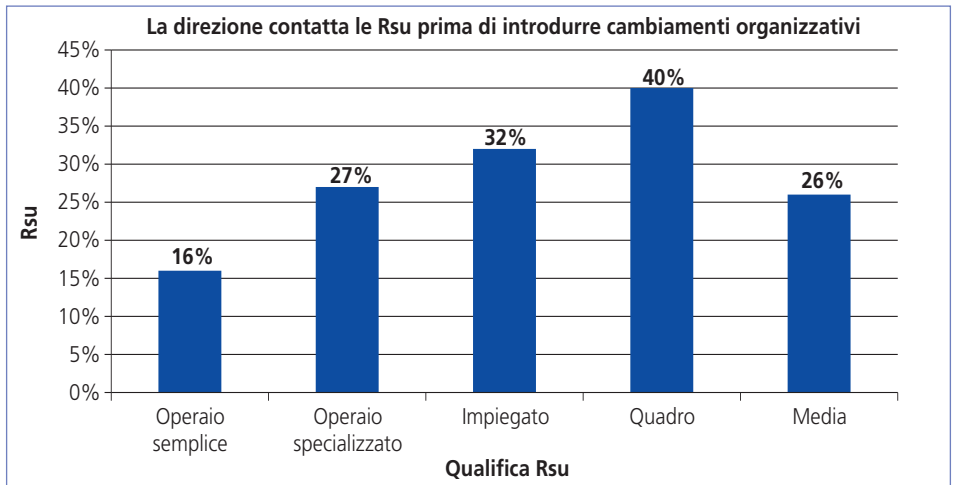
contatta i rappresentanti sindacali prima di introdurre cambiamenti organizzativi (grafico 5.12).

Un sindacato maggiormente qualificato è maggiormente coinvolto

Come ci si poteva aspettare, in nostri dati mettono in evidenza come i rappresentanti sindacali siano informati anticipatamente sui cambiamenti organizzativi quando ricoprono qualifiche più elevate. Secondo i nostri dati, quando i rappresentanti sindacali hanno una qualifica di semplici operai la direzione li contatta prima di introdurre cambiamenti organizzativi solo nel 16% dei casi mentre quando la qualifica è di quadro le informazioni preventive avvengono nel 40% dei casi.

Grafico 5.12: Grado con cui la direzione contatta le Rsu secondo la qualifica nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2010

Percentuale di Rsu per qualifica che dichiara che la Direzione contatta i rappresentanti sindacali prima di introdurre cambiamenti organizzativi (molto + del tutto)



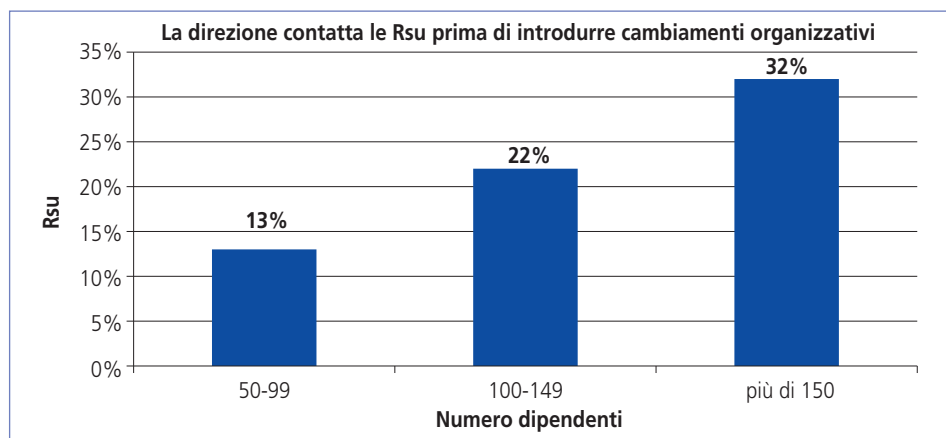
Fonte: AFI-IPL 2010

Anche in questo caso pare che l’informazione giochi un ruolo fondamentale nella trasmissione di dati relativi all’introduzione di cambiamenti. La spiegazione di una maggiore consultazione di rappresentanti sindacali con qualifica di quadri o impiegati dipende dalle presumibili maggiori informazioni detenute da questi ultimi.

Il coinvolgimento del sindacato dipende dalla dimensione aziendale

Altra relazione significativa emerge dall'analisi dell'incrocio con la dimensione aziendale. Osservando il grafico di seguito riportato, si evince che all'aumentare della dimensione aziendale aumenta anche il grado con cui le Rsu vengono contattate dalla direzione aziendale. Tale relazione deriva evidentemente a sua volta dall'esistenza di una relazione diretta tra presenza sindacale in azienda e dimensione stessa dell'impresa. Un'impresa di maggiori dimensioni necessita di una controparte stabile con la quale sia possibile instaurare un dialogo duraturo in grado di disciplinare collettivamente l'insieme dei lavoratori.

Grafico 5.13: Grado con cui la direzione contatta le Rsu secondo la dimensione aziendale, 2010
Percentuale di Rsu che dichiara che la direzione contatta i rappresentanti sindacali prima di introdurre cambiamenti organizzativi (molto + del tutto)



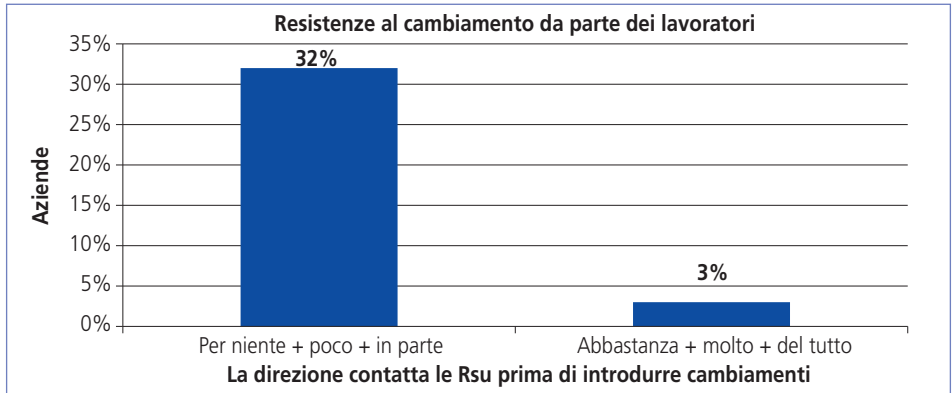
Fonte: AFI-IPL 2010

5.5.3 Il coinvolgimento sindacale riduce le resistenze dei lavoratori

A questo punto, è interessante comprendere quali possano essere le relazioni tra il coinvolgimento delle Rsu e la resistenza al cambiamento da parte dei lavoratori. Dall'analisi dei dati raccolti si evince che, dove le Rsu vengono contattate prima del cambiamento organizzativo, la resistenza da parte dei lavoratori tende ad essere un ostacolo meno rilevante.

Grafico 5.14: Informazione alle Rsu e resistenze al cambiamento nelle aziende con più di 50 dipendenti, 2008-2010

Percentuale di aziende che dichiara che le resistenze al cambiamento da parte dei lavoratori sono un ostacolo abbastanza o molto rilevante



Fonte: AFH-IPL 2010

Dove i rappresentanti sindacali dichiarano che la direzione aziendale contatta poco le Rsu prima di introdurre cambiamenti, il 32% dei manager ritiene che la resistenza ai cambiamenti da parte dei lavoratori non sia un ostacolo rilevante, mentre nelle aziende dove le Rsu vengono contattate prima di introdurre cambiamenti, solo il 3% del management ritiene tali resistenze un ostacolo.

5.6 I VANTAGGI DELLA PARTECIPAZIONE

La presenza di una rappresentanza sindacale dei lavoratori all'interno dell'impresa è interesse tanto dei soggetti rappresentati quanto dello stesso management. Per i primi, la presenza di una Rsu è di estrema importanza poiché, non di rado, i lavoratori si trovano a dovere affrontare un'asimmetria informativa sull'andamento effettivo dell'impresa. L'imprenditore, detenendo le leve per la gestione dell'azienda, è informato in merito molto meglio del singolo lavoratore e quindi è in grado, più di ogni altro, di appropriarsi, nel corso della negoziazione individuale, del surplus prodotto dall'impresa. Il sindacato, comportandosi da "intelligenza collettiva" (Ichino, 2004), può tuttavia contribuire a ridurre lo squilibrio nella disponibilità delle informazioni rilevanti. Una Rsu informata e qualificata è, tuttavia, anche interesse del management, in quanto i costi di transazione da sostenere per una pluralità di negoziazioni individuali delle condizioni di la-

voro rischierebbero di diventare insostenibili. Inoltre, è mediante il dialogo con i rappresentanti sindacali che il datore di lavoro può ottenere la definizione di regole condivise e quindi maggiormente efficaci, nonché la regolamentazione di materie che la normativa legale o contrattuale di categoria affida allo stesso contratto aziendale. Non da ultimo, l'incremento dell'equità percepita evita, di fatto, non solo la nascita di tensioni tra lavoratori e datore di lavoro, ma anche tra gli stessi lavoratori.

D'altra parte un coinvolgimento del sindacato prima del cambiamento organizzativo determinerà minori resistenze al cambiamento da parte dei lavoratori. Queste ultime se accompagnate da corrette strategie imprenditoriali, andranno a beneficio sia della produttività e della redditività aziendale, che della crescita professionale dei lavoratori. In questo contesto il ruolo del sindacato muta radicalmente in quanto deve saper affiancare nuove pratiche partecipative alla sua originaria e caratteristica attività difensiva.

Solo in presenza di certe condizioni il sindacato può fungere da strumento in grado di "influenzare" positivamente l'atteggiamento dei lavoratori verso l'introduzione di novità organizzative determinate a loro volta dai mutamenti del mercato sempre più frequenti.

Queste condizioni si realizzano nell'unità sindacale, nella capacità del sindacato di comprendere pienamente la situazione economica e finanziaria dell'azienda nella quale opera; in sintesi, nella capacità di rappresentare i lavoratori non solo attraverso la storica e tradizionale difesa dei loro diritti ma anche attraverso una nuova e più moderna funzione in grado di trasformarlo in un efficace canale di comunicazione tra lavoratori e il management aziendale.

SINTESI DEI DATI E COMMENTO CONCLUSIVO

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 tecnologiche 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.

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 scambio 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 presumibile, 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.

BIBLIOGRAFIA

- Alacevich F. (2010), *I "costi" dello stress lavoro-correlato per individui, aziende e società*, in: Corbizzi Fattori G., Simonini F., *Stress lavoro-correlato: valutazione e gestione pratica*, (pp.89-105), Wolters Kluwer Italia, Milanofiori Assago (MI)
- Albert R. A., Koster C. J. (2002), *Empirie in Linguistik und Sprachlehrforschung. Ein methodologisches Handbuch*, Narr Studienbücher, Tübingen
- Albertini S., Leoni R. (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Franco Angeli, Milano
- Antonioli D., Delsoldato L., Mazzanti M., Pini P. (2009), *Politiche di innovazione e performance economiche: il sistema industriale di Reggio Emilia*, in Albertini S., Leoni R., *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, (pp.379-410), Franco Angeli, Milano
- Booth A. (1995), *The Economics of Trade Unions*, Cambridge University Press, Cambridge
- Brusco S., Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione. Una proposta di politica del lavoro*, Il Mulino, Bologna
- Casadio P. (2008), *Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: informazioni dall'indagine Banca d'Italia*. Relazione presentata al XXIII convegno AIEL di Economia del Lavoro, Brescia 11-12 settembre
- Cella G., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna
- CIS (2008), *The Community Innovation Survey*. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cis2008/\\$File/cis2008_questionnaire.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cis2008/$File/cis2008_questionnaire.pdf)
- Della Torre Edoardo (2009), *High Performance Work Practices e caratteristiche delle imprese innovative*, Economia Politica, XXVI, Issue 2, (pp. 315-352).
- DGB (2009), DGB-Index Gute Arbeit, Berlin.
- EWCS (2009), *European Working Conditions survey*. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2010/translations.htm>
- Giaccone M. (2006), *Growth in feeling of job insecurity among workers*. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/08/IT06080191.htm>
- Giovannacci M. (2002), *Contrattare l'inquadramento in azienda*, Dimensione Lavoro 1-2002, AFI-IPL, Bolzano

- Giovannacci, M. (2005), *I premi di risultato nelle principali imprese altoatesine*, Dimensione Lavoro 1-2005, AFI-IPL, Bolzano
- Giovannacci M. (2007), *Contrattare la qualità del lavoro in azienda*, Dimensione Lavoro 1-2007, AFI-IPL, Bolzano
- Giovannacci M. (2009), *Innovazione organizzativa e qualità del lavoro*, Dimensione Lavoro 1-2009, AFI-IPL, Bolzano
- Giovannacci M. (2010), *Più investimenti e contrattazione integrativa per uscire dalla crisi*, Dimensione Lavoro 1-2010, AFI-IPL, Bolzano
- Giovannacci M. (2011), *Serve più sostegno alla contrattazione integrativa*, Dimensione Lavoro 1-2011, AFI-IPL, Bolzano
- Giovannacci M., Conte I. (2011), *Il personale migliore grazie ai premi di risultato*, Dimensione Lavoro 2-2011, AFI-IPL, Bolzano
- Giudici M. (2004), *Relazioni industriali*, Ipsoa, Milano
- Hacker W. (2005), *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens, Denk und körperlicher Arbeit*, Hogrefe AG, Bern
- Hartmann E. A. (2005), *Arbeitssysteme und Arbeitsprozesse* (Vol. 39), vdf Hochschulverlag, Zürich
- Ichino P. (2004), *Lezioni di diritto del lavoro. Un approccio di labour law and economics*, Giuffrè, Milano
- Kielmann P., Jöns I. (2006), *Gesundheitsrelevante Einflussfaktoren in der Arbeitswelt*. <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/822/>
- Kirchhoff S., Kuhnt S., Lipp P., Schlawin S. (2008), *Der Fragebogen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kirchler E., Walenta C. (2005), Motivation, in Kirchler E. (eds), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, (pp. 319-410), Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien
- Labory S., Leoni R., Cristini A. (2008), *Cambiamenti tecnologici e organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance di impresa. Una rassegna critica della letteratura*, in Leoni R., *Economia dell'innovazione* (pp. 251-295), Franco Angeli, Milano
- Lam A. (2005), *Organizational Innovation*, in: Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp 115-147), University Press, Oxford

- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston
- Lechner O., Moroder B. (2010), *Ritratto economico dell'Alto Adige*, WIFO, Bolzano
- Lechner O., Partacini L. (2006), *Quanto sono innovative le imprese altoatesine?*, IRE 6-2006, WIFO, Bolzano
- Leoni R., Cristini A., Squazzoni F., Bazzana E., Gaj A. (2009), *Le rappresentanze sindacali nell'impresa tra innovazioni organizzative e coinvolgimenti dei lavoratori*, in Albertini S., Leoni R., *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord* (pp.155-219), Franco Angeli, Milano
- Lombardi M., Bellanca N. (2011), *Le traiettorie reticolari dell'innovazione territoriale*, *Sociologia del lavoro*, 122(6), (pp.17-30)
- Oesterreich R. (1999), *Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich*, in Oesterreich R., Volpert W. (eds), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (pp. 141-213), Huber, Bern
- Perkmann M., Giovannacci M., Zeppa A. (2001), *La flessibilità organizzativa nell'industria altoatesina. L'innovazione organizzativa tra strategie aziendali e partecipazione dei lavoratori*. http://www.afi-ipl.org/files/it/old/La_flessibilita_organizativa_nell_industria_altoatesina.pdf
- Pini P. (2005), *Dinamiche innovative, partecipazione e risultati d'impresa in un sistema locale di produzione*, *Economia Politica*, 22(1), (pp. 3-24)
- Pramstrahler W. (2003), *Dalla quantità dei posti di lavoro alla qualità delle condizioni lavorative*, *Dimensione Lavoro 2-2003*, AFI-IPL, Bolzano
- Pramstrahler W. (2008), *Innovazione: l'importanza dell'organizzazione del lavoro e della cultura aziendale*, *Dimensione Lavoro 1-2008*, AFI-IPL, Bolzano
- Regalia I. (2000), *Riflettendo ancora sulla partecipazione diretta*, *Impresa al plurale*, 6, (pp. 15-29)
- Schönpflug W. (1987), *Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit- Konzepte und Theorien*, in U. Kleinbeck J., Rutenfranz (eds), *Arbeitspsychologie* (pp. 130-184), Hogrefe, Göttingen
- Schuler H., Funke U. (1995), *Berufliche Anforderungen*, in Schuler H. (eds), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (pp. 236-244), Huber, Bern
- Schulten T. (2004), *Foundations and Perspectives of Trade Union Wage Policy in Europe*, WSI Discussion paper. <http://hdl.handle.net/10419/21571>

- Van Vegchel N., de Jonge J., Bosma H., Schaufeli W. (2005), *Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies*, *Social Science e Medicine*, 60(5), (pp. 117-1131)
- Vogliotti S., Giovannacci M., Conte I., Pramstrahler W., Gudauner K. (2010), *Indagine sui lavoratori e sulle lavoratrici dipendenti 2010*. <http://www.afi-ipl.org/it/tematiche-di-ricerca/qualita-del-lavoro/46-ricerca-e-informazione/qualita-del-lavoro/indagine-lavoratori-e-lavoratrici-dipendenti/59-indagine-lavoratori-e-lavoratrici-dipendenti-2010>
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, University Press, Oxford
- ZIS (2009), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. <http://www.gesis.org/dienstleistungen/methoden/spezielle-dienste/zis-ehes/download-zis/>