

GOVERNARE LA MODERNITÀ

EPPURE LE TECNOLOGIE APRONO SPAZI INEDITI

di Luciano Pero*



La questione della rappresentanza e dell'intermediazione vista dall'interno della fabbrica. Il rinnovamento dei cicli produttivi ha trasformato notevolmente realtà e organizzazione ma ha fatto anche emergere un dato: l'innovazione ha un propellente spontaneo che va solo utilizzato, cioè l'intelligenza dei lavoratori



Come cambia l'impresa? Come cambia il lavoro? Come si articolano i nuovi modi di produzione dei network globali? La mia idea è che non siamo più nel post-fordismo o impegnati in esperimenti toyotisti, oggi esiste un accumulo di innovazioni tecnologiche di cui il grande pubblico ignora in gran parte l'esistenza, innovazioni pervasive nelle fabbriche che si sommano a una profonda trasformazione dei sistemi organizzativi che da un lato evidenziano il declino delle gerarchie tradizionali e dall'altro sottolineano la crescita del lavoro di gruppo, delle comunità di pratiche, delle comunità professionali e di tanti altri sistemi che a mio avviso definiscono un netto cambio del modo di produrre.

Oggi, nell'era dell'economia globale, i modi di produzione nei paesi avanzati sono nettamente diversi rispetto al passato. In Italia una notevole parte del settore manifatturiero è oggettivamente indietro, in ritardo, ma c'è poi una parte, un venti, trenta, quaranta per cento, non saprei stabilirlo con precisione, profondamente innovativa. In questo momento qui da noi ci sono da un lato fabbriche che licenziano e altre, invece, che al contrario scoppiano letteralmente dal punto di vista produttivo: Luxottica è passata da sessanta a novanta milioni di pezzi l'anno. In alcune realtà si assume e se non vengono aperte nuove fabbriche la causa è da rinvenirsi nelle condizioni esterne a tutti note. Ci sono realtà produttive in cui da cinque anni non si verificano incidenti e altre in cui si muore per un getto di ghisa. E' questo il nuovo

G O V E R N A R E L A M O D E R N I T À

dualismo del nostro Paese, che si somma a quello storico Nord-Sud: la parte avanzata che si sovrappone a quella arretrata.

Facevo riferimento ai network globali. Cosa sono? Ebbene la globalizzazione, a partire dal 1995, ma ancora di più con la crisi, ha profondamente modificato i sistemi produttivi, in Italia e in tutto il mondo. Network globale significa che non esiste più la singola fabbrica o il singolo grande gruppo nazionale, ma l'insediamento di realtà produttive avanzate nei paesi avanzati e fabbriche di componentistica più semplice nei paesi arretrati, significa sistemi di vendita, sistemi logistici ottimizzati all'in-

terno di un più ampio sistema di produzione globale. La competizione oggi è questa. Non c'è bisogno di essere Fca o Luxottica o Ferrero per essere un network globale. Ci sono aziende con tre-quattrocento dipendenti in Italia che hanno aperto la fabbrichetta in Cina e in Albania. L'abilità consiste nel decentrare nei paesi a basso costo la produzione di parti, di pezzi mantenendo nelle aree avanzate come l'Italia il cuore, la testa e le produzioni più qualificate, tecnicamente più evolute. L'equilibrio consiste nel mixare questi diversi elementi, nel dosarli nel modo giusto nei diversi poli produttivi, attraverso le differenti reti di vendita,



La nuova sede della Samsung negli Stati Uniti

G O V E R N A R E L A M O D E R N I T À

portando nei vari mercati prodotti differenziati.

Tutto questo non si realizza con soluzioni standard, in fotocopia: il WCM che funziona in Fiat non è utilizzabile in Luxottica o in Ferrero o in una industria farmaceutica e o in una grande catena distributiva. Però, ci sono forme simili, soluzioni ricorrenti che andrebbero studiate in profondità. L'Italia su questo terreno è indietro, per molti motivi: perché siamo piccoli, perché abbiamo investito poco, perché i fondatori sono usciti di scena, perché ci siamo tutti seduti. Però abbiamo grandi potenzialità. Il venticinque per cento di produzione industriale che abbiamo perso in questi

anni di crisi si può recuperare, non è andato disperso definitivamente. E si può recuperare anche piuttosto in fretta ma per farlo dobbiamo realizzare uno sforzo innovativo. L'innovazione non è solo questione di soldi e di investimenti perché il motore principale dell'innovazione sono i lavoratori: le loro idee, i loro suggerimenti. All'interno delle nostre imprese c'è un potenziale spontaneo inesperto; bisogna solo aprire la saracinesca e posso garantire che quando accade, i manager restano stupiti, quasi travolti dalla vivacità, dall'intelligenza, dalla forza di queste idee e di questi suggerimenti. E si tratta di un patrimonio a costo zero; saper



Una sede di Google

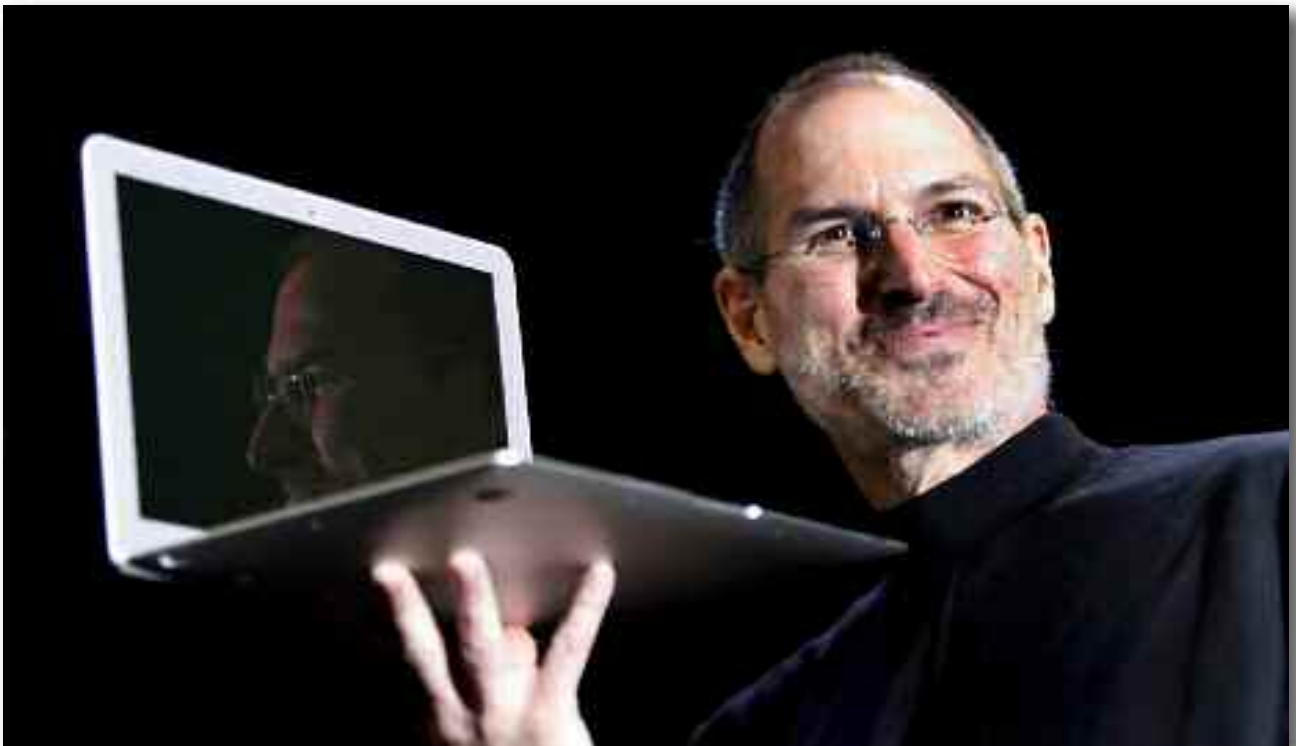
G O V E R N A R E L A M O D E R N I T À

sfruttare queste potenzialità è a costo zero; più qualità, più produttività a costo zero. Però bisogna aprire la gabbia della gerarchia, della diffidenza, della non partecipazione. Quella gabbia la può aprire il sindacato; da soli gli imprenditori non ce la fanno; i manager che formiamo al Politecnico di Milano non ce la fanno neppure loro.

Un network globale è un sistema estremamente complicato. D'altro canto, anche in aziende di trenta dipendenti vi possono essere esplosioni di gamma spaventose: forma, dimensione, adattamento ai diversi paesi, colore. La pressione sui costi è straordinaria, la spinta sulla flessibilità enorme. Il sistema industriale italiano negli anni Novanta era tra i più flessibili del mondo e tutti cercavano di copiarci. Oggi siamo tra i più rigidi.

Il fatto è che la flessibilità non si fa come l'abbiamo fatta noi in tutti questi anni, con il precariato, sommando posizioni a tempo indeterminato con posizioni a tempo determinato; la flessibilità vera si fa partendo dalla struttura di base dei lavoratori, agendo sugli orari e conciliandoli con il sistema dei menù produttivi. La conciliazione diventa più agevole in certe condizioni, ad esempio se il sindacato riesce con le regole negoziali a rendere più flessibili gli orari rendendoli, contemporaneamente, più adatti alle condizioni dei lavoratori. Questa è un'altra porta che il sindacato può aprire. Però ci vuole coraggio.

Oggi il lavoro non è più l'occupazione di un posto; è una rete di ruoli, di team, di comunità professionali. La fabbrica si è trasformata in un



Steve Jobs, storico “guru” della Apple

G O V E R N A R E L A M O D E R N I T À

vero e proprio laboratorio in cui si sperimenta. Viene richiesto un lavoro intelligente. Conseguenza: la somma di nuove tecnologie e innovative forme di organizzazione rende possibile ciò che nel fordismo appariva impossibile, cioè il superamento della contrapposizione tra qualità del lavoro e produttività. Lì, nel fordismo, veniva postulato l'aumento della produttività come taglio dei tempi e, conseguentemente, della qualità del lavoro. Oggi, invece, si può migliorare allo stesso tempo la produttività in misura strabiliante incrementando la qualità del lavoro. Ma su questo terreno il sindacato deve mettere ancora una volta lo zampino perché non è che l'impresa sia diventata buona, il capitalista sia diventato buono: lui, il capitalista, chiede sempre più produttività ma per ottenerla è pronto a migliorare la qualità del lavoro.

L'obiettivo, insomma, non è mutato: maggiore produttività, maggiore flessibilità. Ma per raggiungerlo occorre una migliore qualità del lavoro, sia intellettuale che fisica, ad esempio riducendo a zero il numero degli incidenti. E' evidente che tutto questo l'imprenditore non lo fa gratis. Ma se il sindacato decidesse di partecipare a questa sfida, si potrebbe oggi rendere possibile quello che negli anni Sessanta non riuscì nemmeno in esperi-

menti evoluti come l'Olivetti o la Volvo, lasciando irrisolta la contraddizione fordista. Oggi, a certe condizioni, si possono raggiungere tutti e due gli obiettivi, superando la contraddizione.

Ma è fondamentale l'intervento del sindacato che nella parte arretrata del sistema può lavorare per favorire l'incremento della velocità dell'innovazione perché una larga parte dell'impresa italiana da sola non ce la fa. Aumentando la partecipazione, la spinta all'innovazione dei lavoratori si può dare una spallata alle aziende moribonde, stantie, vecchie, che non ce la possono fare, recuperando, al contempo la parte evoluta del sistema, laddove si muovono cose nuove e vitali.

**Intervento al convegno "sindacato ieri e domani" organizzato da Koinè, Fondazione Di Vittorio, Fondazione Pastore, Fondazione Buoizzi, Mondoperaio*



“L’astronave” di Cupertino in California che ospita le attività della Apple