



STEFANO MUSSO

IL CONSENSO NECESSARIO

COLLABORAZIONE, CONFLITTO, PARTECIPAZIONE
NEI RAPPORTI DI LAVORO IN ITALIA

LA NECESSITÀ DEL CONSENSO

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

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

Oggi forse, con i nuovi assetti organizzativi che sottolineano il contributo del capitale umano, la sua responsabilità, la cooperazione per la soluzione dei problemi, il consenso e lo spirito di collaborazione tornano a essere enfatizzati, sono considerati il presupposto, la *condicio sine qua non* dell'accensione stessa del rapporto di lavoro. Ma si tratta probabilmente, tra le varie età del lavoro, di differenze di quantità nel *mix* di disciplina e consenso, di sottolineature, mentre la sostanza non cambia.

Per ottenere consenso le imprese hanno sempre agito direttamente nei confronti dei dipendenti e indirettamente tramite i canali di diffusione di abitudini mentali, idee condivise sulla società e le sue gerarchie. Tralasciamo questo secondo campo di osservazione, peraltro tutt'altro che secondario: basti pensare agli elementi condivisi tra le culture del lavoro del mondo imprenditoriale e del movimento operaio (in particolare l'etica del lavoro e la visione

positiva del progresso tecnico)¹, e al ruolo giocato nella loro costruzione dal mutuo soccorso e dalle istituzioni locali con la promozione di modelli comportamentali sostanzialmente *self-helpistici*², senza dimenticare l'educazionismo socialista né quello del cattolicesimo sociale. Concentriamo invece l'attenzione sulle politiche d'impresa nei confronti del personale, dove balzano agli occhi il paternalismo e l'equiparazione dell'impresa alla famiglia.

STRUMENTI DEL CONSENSO: IL PATERNALISMO

Il paternalismo offriva vantaggi che conferivano a chi godeva del welfare aziendale una sorta di privilegio nel mondo del lavoro rispetto a chi ne restava escluso. Il paternalismo postulava uno scambio tra deferenza e protezione, riproponendo nella società capitalistica relazioni di stampo feudale. Ciò tanto più laddove il welfare era realizzato da grandi imprese in posizione di monopsonio sul mercato del lavoro territoriale: esteso ai familiari dei dipendenti e per taluni servizi alla comunità intera, il welfare aziendale finiva per coinvolgere quote elevate della popolazione locale, mentre non di rado gli imprenditori assumevano la carica di sindaco della città o del paese, e gli uffici dell'azienda fungevano da uffici tecnici municipali per le opere pubbliche. Il grado di consenso che la famiglia imprenditoriale acquisiva in queste condizioni poteva essere decisamente elevato³.

Il paternalismo ha avuto una sua evoluzione, tanto negli strumenti che nelle finalità specifiche, dai villaggi operai ottocenteschi ai servizi aziendali dell'età fordista⁴, per poi diminuire di importanza con la progressiva affermazione del welfare pubblico. Tuttavia ha sempre mantenuto, nella visione imprenditoriale, il carattere di pura elargizione liberale.

Nei confronti del paternalismo il movimento operaio ha sempre assunto posizioni critiche, individuandolo come una forma di assoggettamento in cui il padre-padrone si presentava con il volto buono di chi si cura dei dipendenti, trattandoli però come minori, e allo scopo di sfruttarli al meglio. Questo atteggiamento non comportava che gli operai militanti rifiutassero i servizi, che costituivano una irrinunciabile fonte di reddito aggiuntivo;

1 Cfr. Aris Accornero, *Il lavoro come ideologia*, il Mulino, 1980.

2 Cfr. Anna Pellegrino, *Operai intellettuali. Lavoro, tecnologia e progresso all'Esposizione di Milano 1906*, Lacaia, 2008.

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

4 Cfr. Elisabetta Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in Stefano Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, «Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli», XXXIII (1997), Feltrinelli, 1999, pp. 43-81.



caso mai se ne denunciava l'eventuale uso discriminatorio, che premiava la sottomissione e puniva la rivendicazione.

In età liberale il paternalismo era scarsamente diffuso, e riguardava prevalentemente i grandi impianti tessili che offrivano case e convitti in aree pedemontane lontane dai grandi centri urbani. Tra le due guerre, in concomitanza con i primi adattamenti di modelli americanistici, i servizi aziendali assunsero una certa consistenza; la loro realizzazione fu spinta e sostenuta dal fascismo (comprese le sue componenti sindacali), la cui propaganda presentava i servizi come altrettante realizzazioni del regime, mentre gli imprenditori, che se ne accollavano i costi, lasciavano dire, in cambio della pace sociale garantita.

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

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

STRUMENTI DEL CONSENSO: L'IMPRESA-FAMIGLIA

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

Accanto al mercato del lavoro interno, sull'equiparazione dell'impresa alla famiglia agisce con efficacia assai maggiore il ricorso al mercato del lavoro interno esteso⁵, vale a dire alle relazioni sociali dei dipendenti, per il reclutamento del nuovo personale: i figli innanzitutto (ma nei casi di aziende longeve si arriva anche ai nipoti e ai pronipoti), secondo un comportamento universalmente diffuso. Nelle situazioni di welfare aziendale più evoluto e completo, il bambino riceveva la strenna natalizia o la befana aziendale, veniva accolto nell'asilo aziendale, andava al mare o ai monti nelle colonie aziendali, veniva curato con la mutua aziendale, frequentava la scuola professionale aziendale, usufruiva delle strutture sportive e di tempo libero aziendali, veniva inserito nei reparti produttivi con buone prospettive di carriera, riceveva una integrazione pensionistica aziendale, continuava a frequentare l'associazione anziani. Si trattava di un complesso di servizi "dalla culla alla bara" che creava una sorta di *continuum* tra momenti della vita familiare e della vita in azienda.

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

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

Seppur via via maggiormente improntata a presupposti universalistici, tesi a garantire pari opportunità di accesso al lavoro, la regolazione delle assun-

5 Cfr. Tony Manwaring, *The extended internal labour market*, «Cambridge Journal of Economics», n. 8, 1984, pp. 161-187.



zioni voluta dal sindacato e in qualche caso sanzionata dalla legge non è mai stata spinta, in concreto, contro la prassi del mercato del lavoro interno esteso. Quando le organizzazioni sindacali si adoperavano nel controllo sull'applicazione dei regole quali la chiamata numerica, ci si riferiva in buona sostanza ai momenti nei quali l'impresa, esaurite le altre fonti, ricorreva al mercato del lavoro esterno. Una intromissione nelle prassi consolidate delle assunzioni "in famiglia" non sarebbe stata considerata positivamente dai lavoratori. Del resto, anche le regolazioni formalmente più rigide, quali quelle in vigore in Italia tra la fine degli anni '30 e gli anni '80, hanno sempre lasciato ampi varchi aperti all'aggiornamento delle norme⁶.

LA COLLABORAZIONE CONTRATTATA

L'azienda è uno spazio di interazioni sociali tra lavoratori, tra maestranze e capi intermedi, dirigenti, proprietari⁷. Si può considerare una comunità percorsa da conflitti, nella quale domina l'ossimoro di una collaborazione conflittuale. I lavoratori dipendenti, ancorché ideologicamente schierati contro la proprietà privata dei mezzi di produzione e il profitto, collaborano perché ciò è necessario ai fini della vita stessa dell'impresa, dalla quale dipende il posto di lavoro. I lavoratori confliggono con l'impresa – anche se ideologicamente orientati ad accettarne i presupposti privatistici e l'ordinamento gerarchico – per l'oggettivo contrapporsi degli interessi: la lunghezza degli orari, il livello dei salari, i ritmi di lavoro.

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

Anche nelle fasi eccezionali di mobilitazione operaia, nelle quali le finalità politiche hanno travalicato la mera dialettica degli interessi economici⁸, il conflitto non è mai stato spinto oltre i limiti dell'annullamento di ogni forma di impegno produttivo: anche se l'impresa era considerata il luogo negativo

6 Cfr. S. Musso, *Le regole e l'elusione. Il governo del mercato del lavoro nell'industrializzazione italiana (1888-2003)*, Rosenberg & Sellier, 2004.

7 Sulla formazione dei gruppi operai all'interno della fabbrica, una tematizzazione è in Thomas Welskopp, *Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte*, «Geschichte und Gesellschaft», n. 22, 1996, pp. 117-141.

8 Il riferimento è ai due "bienni rossi" 1919-20 e 1968-69 (cfr. *I due bienni rossi del Novecento 1919-20 e 1968-69. Studi e interpretazioni a confronto*, Ediesse, 2006), il secondo dei quali esteso almeno fino al 1973, ma lo stesso può dirsi del biennio successivo alla fine della seconda guerra mondiale.

dello sfruttamento e l'imprenditore una figura parassitaria, la fabbrica era pur sempre concepita, quanto meno dalle organizzazioni maggioritarie del movimento operaio, come il luogo positivo dove il lavoro produceva l'utile sociale. Da qui le spinte autogestioniste del movimento consiliare gramsciano, la rivendicazione di poteri deliberativi per i consigli di gestione nel dopo Liberazione, la contestazione del potere delle direzioni d'impresa sull'organizzazione del lavoro da parte dei consigli di fabbrica nella stagione della conflittualità aperta dall'autunno caldo.

Costretti ad accettare il passaggio dal contratto individuale al contratto collettivo, gli imprenditori hanno cercato di introdurre, nei contratti, regole all'esercizio del conflitto operaio, scambiando le concessioni con clausole di tregua. Il movimento sindacale è stato, in generale, restio ad accettare limitazioni all'esercizio dello sciopero, a meno di ottenere in cambio un forte riconoscimento del proprio ruolo. Presupposto della rivendicazione sindacale di vedersi riconosciuta una qualche configurazione di diritti e poteri è stata la considerazione che la collaborazione non è possibile senza la partecipazione.

I MUTEVOLI ORIZZONTI DELLA PARTECIPAZIONE

Mentre gli imprenditori hanno per lo più sempre e tenacemente difeso come proprie irrinunciabili prerogative l'unicità e il monopolio del comando nell'impresa, l'organizzazione dei lavoratori ha rivendicato, sin dai primi esordi, il riconoscimento di forme di partecipazione alle decisioni concernenti la gestione del personale.

Un rapido panorama storico non può che partire dal *closed shop*, altrimenti definito, in Italia, come "collocamento di classe". La rivendicazione, propria delle leghe di mestiere come delle Camere del lavoro, di essere riconosciute come uffici di collocamento dai datori di lavoro aveva per scopo primo il rafforzamento dell'organizzazione sindacale e il sostegno alla contrattazione collettiva. Infatti, se l'impresa accettava di assumere tramite l'organizzazione sindacale, i lavoratori avrebbero avuto interesse ad aderire all'organizzazione; inoltre, l'assunzione di lavoratori organizzati non sarebbe avvenuta a condizioni inferiori a quelle che il sindacato riusciva a sancire contrattualmente: si sarebbe così sopperito alla debolezza delle conquiste sindacali, continuamente minacciate dall'esistenza di un mercato del lavoro cronicamente sovrabbondante di manodopera, con masse di sottoccupati disponibili a lavorare al di sotto delle tariffe in vigore.

Il *closed shop* avrebbe conferito un potere consistente al sindacato, che non poteva sperare di convincere i datori di lavoro se non offrendo contropartite: queste consistevano nell'assicurazione che gli operai collocati non erano scansafatiche ma lavoratori giudiziosi ed esperti nel mestiere (altrimenti non



sarebbero stati accolti nell'organizzazione). Mentre nel mondo anglosassone il sistema ebbe una certa diffusione, data la forza contrattuale di particolari gruppi di operai *skilled*, in Italia il *closed shop* vide la luce solo in pochissimi concordati (il più famoso quello tra Itala e Fiom nel 1906, peraltro destinato a rapida evanescenza), e fu accompagnato dall'impegno sindacale a limitare i conflitti. La Fiom era guidata, al pari della Confederazione generale del lavoro, da vertici riformisti; ma nonostante la posizione sindacale moderata, i timidi tentativi di creare sistemi di relazioni industriali – con controparti riconosciute e regole di mediazione sistematica degli interessi incentrati su uffici di collocamento a gestione paritetica – sarebbero finiti nel nulla nei convulsi sommovimenti del primo dopoguerra, prima che il fascismo ne operasse la repressione violenta. Uno dei più aspri motivi di contrasto in quei frangenti fu proprio la rivendicazione del controllo sindacale, questione toccata nell'accordo che mise fine alla occupazione delle fabbriche, con la prevista commissione di studio che non avrebbe mai visto la luce, ma che nondimeno allarmò il mondo imprenditoriale, contribuendo a spingerlo ad appoggiare il fascismo.

Le istanze collaborative del corporativismo fascista si tinsero di richieste partecipative e cogestionali, particolarmente vive negli esponenti che al sindacalismo fascista erano giunti dalla militanza nel sindacalismo rivoluzionario⁹. La rivendicazione della "corporazione unica" (per non dire dei toni anticapitalistici della "corporazione proprietaria"), sottraendo autonomia organizzativa agli imprenditori, mostrava una precisa volontà di attribuire poteri e competenze alle burocrazie sindacali. La condanna mussoliniana della corporazione unica e la negata istituzione dei "fiduciari sindacali", con la motivazione che in azienda l'autorità tecnica non poteva che essere unica, seppellì ogni velleità del fascismo movimento, che continuò, nelle sue componenti sindacali, a prospettare un futuro nuovo ordine, nel quale i lavoratori capaci e meritevoli sarebbero stati chiamati a ruoli importanti, al servizio degli "interessi superiori" della nazione. Dopo le iniziali sconfessioni, segnali favorevoli al sindacalismo fascista arrivarono con la seconda guerra mondiale, con l'istituzione dei fiduciari nell'ottobre 1939, ma soprattutto con la radicalizzazione della repubblica di Salò, che emanò il decreto sulla socializzazione delle imprese, che comportava il controllo sindacale sull'utilizzazione dei profitti, e istituì la corporazione unica.

Se i provvedimenti dell'ultimo fascismo erano destinati a restare sulla carta, non furono senza influenza sulla decisione del Comitato di liberazione alta Italia di emanare il decreto istitutivo dei consigli di gestione, non

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

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

Nel secondo dopoguerra, peraltro, le istanze partecipative, avanzate dal movimento sindacale di matrice cristiana, furono viste con molti sospetti dalla Cgil, che ne temeva i pericoli di collaborazione subordinata, mentre gli imprenditori restarono avversi a ogni forma di limitazione delle loro propensioni autocratiche, tanto da rifiutare le componenti partecipatorie e collaborative del programma del Comitato per la produttività nell'ambito del piano Marshall, nel quale la Cisl investì non poco; essi negarono anche il riconoscimento di un ruolo nella gestione della manodopera alle organizzazioni sindacali, comprese la Cisl e la Uil, pur cresciute nella loro forza rappresentativa dopo la sconfitta della Cgil alla metà degli anni cinquanta¹⁰.

Il sistema di relazioni industriali in Italia è così restato caratterizzato da un sovrappiù di conflittualità, e la dialettica degli interessi è stata considerata un gioco a somma zero. Neppure il cambiamento dei modelli organizzativi nel postfordismo, che pure sembrava richiedere una partecipazione collettiva e di gruppo, neppure nel contesto della politica dei redditi accettata negli anni novanta per l'obiettivo dell'ingresso nell'euro, neppure con le direttive europee sul dialogo sociale sono state introdotte significative novità sul piano istituzionale: gli accordi di partecipazione qua e là siglati non sono andati oltre materie secondarie, di scarso interesse per il sindacato, con le imprese decise a non superare limiti precisi. In queste condizioni, e con un mercato del lavoro di nuovo scarsamente favorevole ai lavoratori, la collaborazione viene ottenuta più con il timore che con il consenso, e la bassa conflittualità appare frutto piuttosto della rassegnazione in una società fortemente individualizzata. Nondimeno, resta aperta la questione se la collaborazione efficace sia possibile senza partecipazione.

¹⁰ Il padronato italiano, anche quello più moderno, favorevole al passaggio al centro sinistra, restò propenso piuttosto a puntare sul sindacalismo aziendale – non solo il Sida alla Fiat o il Fali alla Riv, ma anche Autonomia aziendale alla Olivetti, che pure vide l'unica esperienza duratura del consiglio di gestione, rimasto in vita fino al 1971 (cfr. S. Musso, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, il Mulino, 2009).