

AZIENDA: OFFRIRE E CHIEDERE FLESSIBILITÀ

Agopik Manoukian

Le mie osservazioni prendono lo spunto da un'esperienza parziale: quella del gruppo di aziende nelle quali da ormai trent'anni lavoro. Un gruppo di medie dimensioni che opera nel settore della chimica fine. Cerco di esplorare rilevanza e implicazioni che la flessibilità - intesa come proprietà di un oggetto, di un processo o di una relazione - ha nella gestione di un'attività produttiva industriale

Propongo queste considerazioni con un'una certa reticenza perché so che sono molto condizionate dal mio percorso professionale, dai ruoli che ho svolto, dalla specificità dei settori produttivi che ho potuto conoscere

Non vorrei però fare un'analisi solo fattuale, mera cronaca, e nemmeno generalizzare. Un tempo l'esperienza accumulata autorizzava - in modo più o meno legittimo - a formulare regole, sentenze.

Ora, un'attenta riflessione sulla propria esperienza, porta a posizioni opposte. Quanto più si ha esperienza tanto più si diviene scettici e dubbiosi di fronte alle generalizzazioni, alle prescrizioni, alle descrizioni esplicative del processo storico utilizzando dicotomie semplificanti: fordismo e post fordismo, prima e seconda modernità, pre e post globalizzazione, ecc.

Il cambiamento dello scenario è sempre parziale - il nuovo si affaccia su paesaggi antichi che non scompaiono - e la crescita avviene spesso per sovrapposizioni, per affiancamenti.

Alcune parole chiave, alcuni concetti prendono a volte il sopravvento e s'impongono in tutti i discorsi, in tutte le analisi: sono dei *passé-partout* che indicano delle direzioni, ma anche confondono, distorcono e distanziano dalla realtà.

Anche la parola “flessibilità”, oggi tanto utilizzata, rientra forse in questa categoria.

1. In riferimento all’azienda possiamo rintracciare almeno tre significati di questo termine

Quello dell’**offerta di flessibilità**: le aziende che si vogliono presentare come, innovative, creative, giovani, fanno largo uso di questa parola per autorappresentarsi e proporsi sul mercato. Nella pubblicità, nei depliant in cui si illustra la varietà della produzione o nei “company profiles” dei siti internet, il ricorso al termine flessibile è ricorrente. Flessibili sono i manufatti, i servizi, ma spesso è l’azienda stessa che viene descritta e qualificata come flessibile. Flessibile è il software gestionale, flessibile è la collezione di mobili e arredi, flessibili sono i servizi per il benessere, per l’organizzazione di viaggi e vacanze ...

La flessibilità si presenta così come un valore, un valore per vendere e per vendersi. È la promessa di una personalizzazione possibile, di un’illimitata capacità di soddisfare l’individualità del consumatore, ma è anche implicitamente un marchio di garanzia: l’organizzazione flessibile è percepita come portatrice di un plus, di una capacità di produrre cose migliori.

Nella realtà la flessibilità che viene offerta spesso si limita ad essere una flessibilità-dichiarata, una sorta di bella facciata per sedurre, per attirare, per illudere il compratore, l’utente.

Una flessibilità offerta che spesso non si è in grado effettivamente di erogare e di garantire.

Nel campo della chimica fine - quello delle vernici ad esempio - la varietà delle superfici e dei possibili colori con cui decorarle è quasi infinita ed effettivamente chi produce, con piccole variazioni formulative potrebbe continuamente adeguarsi alle variazioni della domanda.

Nella realtà se l’offerta di questa flessibilità non è attentamente limitata e contenuta, il sistema produttivo può in breve arrivare alla paralisi: per “accontentare” alcuni si rischia di “scontentarne” molti, con costi economici e di immagine che possono portare anche al fallimento.

Soprattutto quando si entra nel campo dei grandi numeri la

flessibilità produttiva richiede una progettazione e un'articolazione tecnologica molto forte: progettare un corpo flessibile è in genere molto più difficile e complesso che non progettare un corpo rigido (implica la ricerca di soluzioni tecniche molto avanzate, e capacità di prefigurare e simulare le diverse tensioni a cui sarà sottoposto: composizione della domanda, molteplicità di sollecitazioni non sempre tra loro compatibili, frequenze, ecc.) Queste osservazioni valgono sia per la materialità dei prodotti e dei servizi che per le organizzazioni che li devono produrre.

Ed è proprio a livello organizzativo dove spesso si evidenzia la discrepanza tra la flessibilità promessa e quella effettiva: qui i processi di scomposizione e di ricomposizione, che sono uno degli strumenti più utilizzati per generare flessibilità (pensiamo al sistema binario su cui funziona tutta l'informatica, o ai "moduli" nella progettazione meccanica o edile, o al sistema delle paste base nella formulazione delle vernici), hanno a che fare con le persone e con i modelli di relazione e di comunicazione tra loro. Ed è proprio rispetto alle persone e ai rapporti che tra loro intercorrono che spesso si evidenziano le maggiori rigidità, le chiusure, i sensi unici e i sensi vietati della comunicazione.

2. Un secondo uso del termine è riferito alla **domanda di flessibilità**: la flessibilità si chiede, la si pretende, con un *leitmotiv* che risuona continuamente e ripetutamente: dal governatore della Banca d'Italia fino al piccolo imprenditore intervistato alla televisione. Flessibilità è il rimedio, la formula magica per rilanciare l'economia, per rispondere alla globalizzazione. È invocata come una sorta di medicina per rivitalizzare il nostro sistema economico poco competitivo.

Ma flessibilità di che cosa? Il riferimento principale è alle prestazioni di lavoro e più in particolare al sistema di norme che ne regolamentano l'uso.

In termini strettamente gestionali il problema non è nuovo. È riconducibile al problema del rapporto tra costi fissi e costi va-

riabili. Specie in momenti di ristagno del mercato o di crisi, per chi gestisce un'azienda, grande o piccola che sia, il poter avere molti costi variabili e pochi costi fissi è sicuramente un vantaggio e una difesa. Se vendo, pago le provvigioni a chi mi procaccia dei contratti di vendita; se non vendo non ho il costo fisso del venditore che gira sul mercato. Avere un costo variabile per un'azienda significa poter scaricare su altri soggetti parte della varianza, parte dell'incertezza: soprattutto quando questa si presenta in forma negativa di una domanda che decresce o ristagna.

Da questo punto di vista - quello della gestione economica - l'ideale sarebbe quello di avere un'azienda che potesse continuamente contrapporre alla variabilità dei ricavi un sistema di costi variabili anch'essi tutti variabili. In particolare si potrebbe immaginare un'azienda in cui il lavoro stesso fosse esclusivamente un costo che si manifesta solo se, e nei tempi in cui se ne ha bisogno. Un lavoro quindi inteso nel suo mero significato di "forza lavoro" - come un tempo in molti contesti lo si denominava. Un lavoro con le stesse caratteristiche di un'energia, che pago esclusivamente per l'uso che ne faccio. Né più né meno quindi come l'energia elettrica: se la uso, pago. Se non mi serve stacco la spina, spengo l'interruttore.

È questa la rappresentazione matematica e contabile del lavoro. Quella che troviamo nei bilanci sotto la voce "costo del personale" e che accomuna in un'unica cifra la molteplicità e la diversità di tutte le prestazioni e le professionalità, da quelle manuali a quelle dirigenziali.

Una rappresentazione pertanto semplificata e unidimensionale che non dà spazio alla rappresentazione del lavoro come storia di ciascun individuo e come costruito di rapporti, di relazioni, di conoscenze acquisite e condivise. Una rappresentazione però che di fatto in molti casi guida le scelte e le decisioni di chi è al vertice dell'organizzazione e si trova a volte a dover precipitosamente tagliare dei costi. Sono queste le decisioni di "riduzione del personale", i famosi tagli, ormai all'ordine del giorno. Sono vere e proprie rotture, fratture comunque costose. Per chi le assume e per chi le subisce. A determinarle è qua-

si sempre lo squilibrio tra ammontare dei costi e ammontare dei ricavi: squilibrio dal quale non si riesce ad uscire se non riducendo, sottraendo. Ciò che prevale è una sorta di razionalità chirurgica che porta spesso a tagliare anche parti vitali dell'organizzazione. E questo alla luce di un'ideologia della "potatura" come premessa per nuove fioriture e più consistenti frutti. Il che spesso non succede.

A questa rappresentazione "contabile" che affiora in modo visibile tutte le volte che gli amministratori di una società o i cosiddetti analisti finanziari si apprestano a leggere un bilancio, spesso si affianca una rappresentazione meno codificata, sicuramente meno socialmente legittimata che interpreta i rapporti di lavoro come l'espressione di un libero incontro tra l'organizzazione e chi è interessato a prestarvi la propria opera. Rapporti di lavoro quindi assolutamente dissolubili per iniziativa di entrambe le parti. È una concezione arcaica, perché nega più di due secoli di lotte e conquiste civili e sindacali e immagina un mercato del lavoro in cui è come se i contraenti avessero uguale forza contrattuale quando questo assolutamente non è, ma è anche una concezione che ha in sé degli elementi di modernità perché allude ad una società sempre più individualizzata in cui ciascuno si pone come padrone del proprio destino ed entra ed esce liberamente dal sistema delle appartenenze. All'interno di questa ottica invocare la flessibilità significa semplicemente chiedere di poter creare e sciogliere il legame lavorativo con il minimo di costi, senza tribunali davanti ai quali argomentare. Questa visione del rapporto di lavoro nel nostro sistema viene attualmente riconosciuta e legittimata solo a livello dirigenziale: paradossalmente nella mia esperienza ho dovuto constatare che questi sono anche i rapporti di lavoro più protetti e più costosi da sciogliere.

E altrettanto paradossale sembra in questo momento la richiesta di modifiche all'art. 18 dello Statuto dei lavoratori: le ragioni che vengono addotte dai proponenti fanno esplicito riferimento alla necessità di modernizzare il nostro mercato del lavoro. In effetti, anche per lo scarso o nullo riflesso pratico di

questa innovazione, questa iniziativa sembra più da ascrivere alla volontà di una domanda arcaica di flessibilità: quella di far genuflettere.

Come ha mostrato una recente ricerca di Accornero (22), a cui associo anche la mia più limitata esperienza, per gli imprenditori italiani le priorità e gli incentivi per sviluppare l'occupazione sembrano altrove e tra gli operatori è opinione comune che vi siano già sufficienti strumenti per rendere più flessibili gli organici.

In questi anni si sono infatti già moltiplicati gli istituti contrattuali che hanno permesso di agevolare e attutire le conseguenze dei tagli agli organici (le procedure di mobilità) o per una certa parte di prevenirli, attraverso la legittimazione regolamentata di prestazioni temporanee e discontinue.

Si possono valutare in modi molto diversi queste iniziative legislative. Possono essere viste come un sottile tentativo di erodere le conquiste sindacali tese a difendere chi lavora dall'arbitrio e dalla discrezionalità dei decisori fornendo nuova legalità e legittimità a procedure antiche e brutali, ma possono anche essere viste come la creazione di strumenti per facilitare una maggior circolazione delle opportunità di lavoro, un loro aggiustamento dinamico tra le diverse imprese. Il significato riparativo di queste procedure (non è casuale la metafora oleodinamica che viene spesso utilizzata: ammortizzatori sociali) in genere prevale sull'altro significato più nascosto e negato sia sul piano ideologico che a livello dei singoli lavoratori coinvolti: quello cioè di essere strumento per facilitare la circolazione nel mercato del lavoro, creando le premesse per nuovi legami lavorativi e il passaggio di chi lavora da un contesto professionale ad un altro con aggiustamenti tra settori in declino e settori lavorativi in crescita: dall'agricoltura all'industria, dall'industria al terziario ecc.

Questa doppia ottica interpretativa la ritroviamo anche a livello dei singoli individui. La temporaneità dei contratti è sicuramente una chance per i datori di lavoro, utile per gestire legalmente la discontinuità delle prestazioni lavorative e esercitare

(22) A. Accornero, G. Altieri, C. Oteri (a cura di), Lavoro flessibile: cosa pensano gli imprenditori. Ediesse, 2000

uno sfruttamento legalizzato nei confronti di chi, si sa, è solo di passaggio nell'organizzazione. Al tempo stesso la temporaneità apre le porte dell'organizzazione e genera uno spazio di sperimentazione. Crea una zona lavorativa di confine, una zona marginale dentro-fuori, per sua natura instabile, parzialmente protetta, non fissa che permette all'organizzazione di selezionare le risorse che le sono più congeniali, ma offre anche ai singoli la possibilità di misurarsi per periodi anche brevi con contesti lavorativi e organizzativi diversi, comunque utili per acquisire quel bagaglio di linguaggi e di competenze sociali, propedeutici ad inserimenti e scelte lavorative più consolidate.

3. La flessibilità promessa dalle aziende ai propri clienti e al mercato così come la flessibilità che le aziende chiedono alle istituzioni che regolano il mercato del lavoro rimandano inevitabilmente a un terzo significato del termine flessibilità: quello della capacità o dell'incapacità, della possibilità o dell'impossibilità dell'**organizzazione** di essere essa stessa **flessibile**, capace cioè di operare in sintonia con le promesse e le attese del proprio mercato e di adattarsi al contesto più ampio nel quale è inserita, graduando nel tempo le risorse di cui necessita.

È questo un aspetto della flessibilità su cui è meno frequente l'indagine e la riflessione: per un'azienda è infatti più facile esibire o pretendere flessibilità piuttosto che analizzare le resistenze, i vincoli e le ottusità che attraversano il proprio "corpo" organizzativo .

Interrogarsi sulla flessibilità di un'organizzazione significa scegliere, tra le tante, una chiave di lettura che approfondisca quel complesso rapporto che in ogni gruppo sociale intercorre tra istanze di stabilità e necessità di adattamento, tra permanenza delle relazioni e dei simboli e loro necessario variare nel tempo, tra ripetitività e varianza, tra relazioni lunghe e relazioni temporanee, tra spinte centripete e movimenti regressivi.

Se ripercorro tutte le vicende e le storie del gruppo di aziende in cui ho operato ritrovo continuamente la compresenza di

queste dimensioni spesso contrapposte e con momenti di prevalenza ora dell'una, ora dell'altra in un'alternanza che si dispiega nel tempo. Da un lato la matrice straniera e cosmopolita della società che nel tempo si rinnova con nuove assunzioni di stranieri portatori di una cultura tecnica e universalistica e dall'altro la forte pregnanza di una cultura localistica e dialettale che è quella dei nuovi proprietari italiani, ma anche di tutti quei responsabili a livelli intermedi che in azienda governano la quotidianità e vivono con sospetto e meraviglia ogni novità.

Da un lato un nucleo consistente di persone che una volta assunte rimarranno in azienda per tutto l'arco della loro vita professionale con un rapporto di assoluta fedeltà e dall'altro un flusso di persone che entrano e dopo permanenze più o meno brevi escono dall'organizzazione. Fino a dieci anni fa si trattava delle entrate e delle uscite di singole persone. Entrate e uscite frutto di scelte aziendali e personali: mai casuali né prive di effetti, perché ogni ingresso ed ogni abbandono innesca la dimensione del progetto, ma smuove anche resistenze, vissuti di rivalsa o di tradimento; comunque porta e sottrae sempre qualcosa all'organizzazione; può essere indice di flessibilità ma può nascondere anche l'incapacità di integrare il diverso e lo sconosciuto.

Negli ultimi decenni l'entrata e l'uscita delle persone nel nostro gruppo ha assunto anche una dimensione nuova che si è andata configurando di pari passo con un progressivo allargamento della maglia societaria: quella collettiva. Da un lato vi è stata l'acquisizione di altre aziende con un proprio organico piccolo o grande già consolidato che ha portato a rapidi incrementi nel numero di persone appartenenti al gruppo e dall'altro come diretta conseguenza di processi di razionalizzazione e di fusione societaria si sono innescate procedure di dismissione del personale eccedente. L'aspetto nuovo di questa modalità di ingresso e di uscita non è semplicemente numerico ma è il fatto che esso origina da un calcolo numerico e gli interlocutori con cui si negozia, solo in via subordinata sono i singoli individui, perché le trattative per l'acquisto delle azien-

de, come le negoziazioni per l'avvio delle procedure di mobilità, vengono fatte con enti diversi dai singoli lavoratori: altre aziende, istituzioni pubbliche, rappresentanze sindacali (23).

Questo breve richiamo ad un percorso storico di un'organizzazione che si è riprodotta per più di un secolo e alle dinamiche interne che l'hanno attraversata modellandone confini e destini, suscita alcuni interessanti interrogativi sui fattori e le condizioni che rendono possibile lo sviluppo o il declino di un'organizzazione.

Se ci limitiamo a dare uno sguardo al panorama già estremamente ampio e diversificato delle aziende industriali, le molte domande a cui rispondere sono ad esempio: perché alcune organizzazioni si sviluppano, si trasformano, trasformano anche radicalmente la propria produzione e sono in grado di prolungare la propria esistenza attraverso i decenni o i secoli; perché altre hanno vita breve, o comunque attraversano il tempo ripetendosi fino ad esaurirsi e scomparire; perché molte organizzazioni si aggregano, si fondono, si vendono, e si fagocitano in modo incessante e altre si frantumano si disperdono o falliscono?

Tra le molte piste possibili per cercare di dare risposta a questi interrogativi l'indagine sulla flessibilità organizzativa promette interessanti spunti di riflessione.

In particolare sono almeno due le dimensioni da esplorare. Una prima, che potremmo definire orizzontale, è riferita al modo in cui l'organizzazione si rappresenta e risponde alle sfide del contesto di cui essa è parte: cambiamenti tecnologici, trasformazione radicale delle dimensioni spazio-temporali delle comunicazioni, crisi e trasformazioni socio-politiche, modifiche nelle disponibilità energetiche, sono tutti fattori che modificano continuamente il contesto in cui l'organizzazione deve operare e sollecitano - ma più spesso impongono - continui adattamenti, iniziative, risposte. È questa l'area in cui si misura e si sperimenta l'elasticità dell'organizzazione, la sua capacità di rappresentarsi vincoli e possibilità in uno scenario mutevole.

(23) M.A.Golden, *Eroiche sconfitte. Sindacato e politiche di riduzione del personale*. Il Mulino, Bologna, 2001

Da un lato è in atto - ed è ciò che sta avvenendo in questi ultimi anni - un processo di tipo sottrattivo, e riduttivo: l'organizzazione arretra, taglia gli organici, chiude sedi produttive, esternalizza funzioni e servizi, toglie tutto quello che non dà un'immediata garanzia di redditività. Toglie tutto ciò che sta attorno o a latere a ciò che viene definito il "nocciolo" degli affari - decide di sviluppare solo ed esclusivamente ciò che è "core".

A questa prassi, in molti casi obbligata ed estrema per cercare la sopravvivenza dell'organizzazione, corrisponde un pensiero, un orientamento anche teorico che considera dispersiva ogni diversificazione, che non apprezza la polivalenza ma che indirizza tutte le energie e le aspettative nel rafforzamento di ciò che si è e di ciò che si sa meglio fare (24).

È un pensiero in molti casi vincente, ma ha dei forti costi perché genera chiusure, arretramenti e perdite di competenze, e inoltre mette a rischio la vita stessa dell'organizzazione come ogni corpo quando eccede nel dimagrire.

Opposto è il processo che abbiamo visto in atto nei momenti espansivi dell'economia o in coincidenza di innovazioni tecnologiche vissute come capaci di innescare cicli espansivi illimitati.

Qui la rappresentazione del contesto è di tipo accrescitivo e le prassi organizzative valorizzano la diversificazione, l'espansione sul territorio, le diverse opportunità emergenti. La flessibilità si manifesta in modo estensivo ed è sostenuta da una visione che confida in una continua possibilità di crescita di risorse e di impieghi: il rischio insito in questa elasticità positiva è che le rappresentazioni sottovalutino l'analisi dei limiti e che non venga data sufficiente importanza alla prefigurazione di un processo che può rallentare o addirittura arrestarsi.

Come in un qualsiasi tessuto elastico estensione o restringimento sono strettamente correlati a quella che viene indicata comunemente come "la tenuta" del materiale. Il fatto cioè che il tessuto pur estendendosi o restringendosi mantenga le proprie caratteristiche, non si frantumi, non si sfilacci o si deformi.

(24) Ch.Zook, J.Allen, Al cuore del profitto. Core business e strategie di crescita nell'era del cambiamento continuo. Il sole 24 ore, Milano, 2001

È questa l'altra dimensione della flessibilità: una dimensione che potremmo definire ortogonale rispetto alla prima, perché riguarda la qualità e la consistenza del legame che unisce chi opera entro i confini dell'organizzazione. Per condurre questa analisi occorre allora interrogarsi sulle forze e sulle ragioni che permettono e sostengono lo stare assieme in un'organizzazione. È la domanda che nel testo di Calvino (25), Kublai Kan fa a Marco Polo che gli descrive un ponte.

"Ma qual'è la pietra che sostiene il ponte? "E Marco risponde: " Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra ma dalla linea dell'arco che esse formano". La linea dell'arco: è una metafora assai pertinente che rimanda all'insieme di quei processi immateriali, ma molto reali rappresentati dalla somma e dall'incrocio delle identificazione che i singoli membri di un'organizzazione sviluppano tra loro e con l'organizzazione stessa. Questa linea non è data una volta per sempre va costruita, alimentata, e se necessario ricostruita più volte nel tempo.

Nella storia del nostro gruppo di aziende questa linea si è più volte interrotta o si è frantumata in due o più linee che portavano verso orizzonti diversi e contrapposti. In queste circostanze, per chi ci lavora, l'azienda diventa un labirinto dove non si sa più dove andare e dove ciascuno cerca di trovare la propria via d'uscita.

In molte organizzazioni la linea di cui stiamo parlando è rappresentata da una figura "chiave" (come viene chiamata la pietra che sta in testa all'arco): quella del fondatore o di qualche altro "ruolo-cerniera". Più spesso nelle grandi organizzazioni più burocratizzate è la gerarchia o la rigida maglia delle procedure che riesce ad intessere e mantenere questa linea. Ma in una società sempre più individualizzata la forza di questi legami tende ad indebolirsi o divenire solo formale.

Ne deriva che la flessibilità che un'organizzazione esibisce diventa spesso solo una formula studiata dagli uffici di marketing più che una realtà effettiva, mentre la flessibilità che le direzioni chiedono ai propri subordinati o al mercato si può facilmente tramutare, a livello del singolo individuo, in minaccia

(25) I. Calvino, *Le città invisibili*. Einaudi, Torino, 1972, p.89

e costrizione.

Costruire all'interno di un organizzazione una linea capace di flettersi senza spezzare o spezzarsi, e che riesca a coniugare questo risultato con tutti i processi pur necessari di estensione o di contenimento delle maglie organizzative, non è impresa semplice.

È un'impresa che, dopo tanti anni di impegno, in questo gruppo in cui lavoro, mi sembra sempre e solo agli inizi.

