Le pagine seguenti sono un estratto dal volume
"Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III Indagine Isfol sulla Qualità del Lavoro"

ISSN: 1590-0002

L'Isfol, ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L'Isfol svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione fornendo un supporto tecnico-scientifico al Parlamento, al Ministero del lavoro e ad altri Dicasteri, alle Regioni, agli Enti locali ed alle istituzioni sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Fa parte del Sistema statistico nazionale, e collabora con le Istituzioni comunitarie. Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Presidente: *Pier Antonio Varesi*
Direttore generale: *Paola Nicastro*

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

La Collana
I libri del Fondo sociale europeo
raccoglie e valorizza i risultati tecnico-scientifici conseguiti nei Piani di attività Isfol per la programmazione di Fse 2007-2013 Obiettivo Convergenza PON "Governance e Azioni di sistema" e Obiettivo Competitività regionale e occupazione PON "Azioni di sistema".

La Collana I libri del Fondo sociale europeo è curata da *Isabella Pitoni* responsabile del Servizio per la comunicazione e divulgazione scientifica Isfol.
Coordinamento editoriale: Aurelia Tirelli

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

Fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

ISFOL

LE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ DEL LAVORO

I RISULTATI DELLA III INDAGINE ISFOL SULLA QUALITÀ DEL LAVORO

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE DEI LAVORATORI

Il volume è stato finanziato dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei Programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali "Azioni di sistema" (Ob. Convergenza) e Governance e Azioni di sistema (Ob. Competitività regionale e occupazione) Asse Adattabilità, Obiettivo specifico 1.1, progetto "Contributo al monitoraggio dell'occupazione in Italia", in attuazione dei Piani Isfol di competenza della Direzione Generale per le politiche dei servizi per il lavoro.

Il volume è a cura di Valentina Gualtieri

Sono autrici e autori del volume: Tindara Addabbo (cap. 5), Luisa Aversa (par. 2.3), Francesca Bergamante (parr. 3.3, 3.4, 4.1, 4.4, 6.5), Tiziana Canal (parr. 2.1, 2.2, 2.5), Lucia Cavola (par. A.1.4), Marco Centra (parr. 1.2, 1.3, A.1.3, Conclusioni del volume), Maurizio Curtarelli (parr. 1.1, 1.2, 3.2), Andrea Cutillo (par. 6.2), Paola Di Martino (par. A.1.2), Giorgio Gosetti (Secondo paragrafo dell'introduzione del volume), Valentina Gualtieri (par 1.2, Introduzione II sezione, parr. 3.1, 3.2, 3.3, 4.2, 4.3, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, A.1.3, Conclusioni del volume), Michele La Rosa (Primo paragrafo dell'introduzione del volume), Laura Limoncelli (par. A.1.1), Lucia Zabatta (par. 2.4).

Le opinioni espresse in questo volume impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Impaginazione ed editing: Anna Nardone
Revisione dei testi: Emanuela Cresci

Testo chiuso: novembre 2013

Copyright (C) [2013] [ISFOL]
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 3.0 Italia License.
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.it)

ISBN 978-88-543-0225-9

Introduzione*

Aspetti storico-interpretativi e teorie socio-lavoriste

Tracciare un iter insieme teorico-empirico e storicamente significativo del tema della qualità del lavoro non è aspetto semplice né lineare; dunque innanzitutto escludiamo ogni esaustiva "rappresentazione" proponendo in apertura di presentazione della III Indagine ISFOL sulla qualità del lavoro un canovaccio interpretativo "aperto", seppur propositivo.
La tematica nasce come tipicamente anglosassone (USA e Gran Bretagna) e dunque con forte caratura pragmatica, operativa e descrittiva, fondata quanto più possibile su aspetti oggettivi ed organizzativo-strumentali. In Europa si impone invece negli anni '70 ed '80 con l'emergenza delle lotte operaie e con basi quindi fortemente ideologiche; si diffonde così anche in Italia dove la prima indagine di livello nazionale (dopo gli studi di Gallino, a tutti ormai noti) è proprio quella dell'ISFOL (1983).
Poi il tema si consolida anche attraverso la Fondazione di Dublino che contribuisce a operazionalizzare il problema attraverso dimensioni largamente accettate dai paesi che partecipano alla ricerca condivisa e nel tentativo altresì di coniugare lavoro e momenti extra-lavorativi. Oggi il dibattito è sull'intensa variazione che le varie dimensioni possono assumere e sul relativo "peso" reciproco, nonché su quale rapporto possa/debba esistere fra la qualità del lavoro e la crisi economica che da diversi anni sta attraversando tutti i paesi europei e gli USA.
Per tale ragione non ci pare superfluo in questa prima parte ripercorrerne l'iter di consolidamento, non già però a partire dalle specificità nazionali o dagli elementi più concretamente emersi poi attraverso le dimensioni che sempre più puntualmente hanno fatto via via arricchire il concetto lungo un percorso non sempre lineare, ma certamente in ogni caso ricco di stimoli e sottolineature, dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa, passando sovente dalla stessa qualità della vita. Lo faremo in questa sede, invece, cercando di connettere il concetto qui privilegiato con

* di Michele La Rosa (primo paragrafo) e Giorgio Gosetti (secondo paragrafo).

le teorie socio-lavoriste riconosciute come prevalenti, onde sottolineare come anche l'evolversi del concetto stesso ed i suoi aspetti empirico-operativi risultino comprensibili, e forse meglio spiegabili e leggibili, proprio attraverso tale connessione storica ma anche teorico-concettuale.
Certo, in tempi di profonda crisi quale quella attuale ricercare un percorso conoscitivo ed esperienziale che conduca il lavoro non solo "in sicurezza" ma anche in direzione di una possibile migliore qualità, può sembrare un "paradosso" votato ad essere inascoltato. Poiché tuttavia siamo convinti che alcuni motivi della crisi (oltre a quelli più ampi internazionali di natura soprattutto finanziaria e sui quali non possiamo in questa sede intrattenerci per ovvie ragioni) risiedano nella bassa competitività, perché poco si investe in "innovazione, ricerca e sviluppo", siamo convinti si debba/possa puntare proprio per superare la crisi su uno dei fattori maggiormente "preziosi", vale a dire la conoscenza propria alla valorizzazione del capitale umano. In tale prospettiva intendiamo, come detto, in questa sede "ricostruire" il percorso che dall'industrializzazione fino agli anni '90 aveva portato via via anche nell'organizzazione dei processi produttivi e del lavoro un lento ma "certo" passaggio dall'attenzione alle condizioni di lavoro fino alla definizione della *quality of working life*, che per il nostro Paese ha voluto dire una qualità del lavoro scandita prima in quattro e poi da noi in cinque dimensioni, che non poco avevano influito sui rapporti sindacali e lavorativi. E tutto ciò venne ottenuto proprio perseguendo da un lato la ricerca della "sicurezza sul lavoro" (purtroppo ancora oggi ben lungi dall'essere un tema acquisito), e dall'altro la convinzione che una qualità del lavoro "alta", oltre a garantire appunto la sicurezza del lavoratore nel senso più significativo del termine, assicurerebbe altresì all'impresa maggiore produttività e competitività. Sia per le influenze di un fattore che potremmo chiamare *hard* (la tecnologia), sia, soprattutto, per il potenziale diverso ruolo di un fattore decisamente emergente (risorsa umana), il problema che le imprese da sempre, dai tempi della prima industrializzazione e di Taylor, hanno della sicurezza dell'ambiente di lavoro si è spostato via via dalla ricerca di semplici condizioni ergonomiche il più possibile favorevoli (ma sempre a partire da condizioni *hard date*) alla ricerca della più alta qualità del lavoro per i soggetti (nelle sue cinque dimensioni: economica, ergonomica, complessità, autonomia, controllo) in "un ambiente produttivo" che può e deve essere definito anche a tal fine. E ciò, si badi bene, nell'interesse stesso dell'azienda e della massimizzazione, in qualità, quantità ed efficienza, dei suoi risultati e, dunque, anche nell'ottica di un'ottimizzazione dei suoi processi.
I quadri teorici di riferimento su cui innestare la riflessione di cui si è detto si presentano, al riguardo, per alcuni aspetti stimolanti e per altri ancora non sistematizzati e rendono certamente più problematico il nostro iter. Non è nostra intenzione ripercorrere detto iter. Ricordiamo solo che le scansioni rilevate lungo la linea di ricerca (condizioni di lavoro, qualità del lavoro, qualità della vita lavorativa) ci pare abbiano delineato alcune implicazioni conoscitive estremamente significative. In ogni caso si assume in questa sede, quale acquisizione di base, che le teorie socio-organizzative consolidate, siano per i nostri fini ridefinibili entro fondamentali quadri di riferimento chiaramente individuati, e precisamente:

- nel taylorismo;
- nel movimento che ha inizio con l'approccio delle relazioni umane fino alle teorie motivazionali e di *job*;
- nell'approccio ergonomico;
- nell'orientamento sistemico (l'azienda come sistema socio-tecnico).

Ma vediamone sinteticamente una lettura mirata. La teoria dello *scientific management*, e i suoi sviluppi negli anni post-tayloriani, sono a tutti noti per dover oltre insistere sui suoi aspetti analitico-descrittivi; l'accezione di lavoro che ne emerge non può comunque essere definita altro che come risultante dalle norme scientifiche cui tutta la logica dell'impresa doveva conformarsi. Due le considerazioni generali che intendiamo avanzare. Nel momento stesso in cui (ed il parallelismo con Weber è più che mai cogente) attraverso una concezione neutrale ed oggettiva della scienza, si intendeva legittimare una razionalizzazione del processo produttivo e del lavoro umano, ebbe luogo la parabola a nostro parere, della vera, reale e più profonda crisi della centralità del lavoro che, da quel momento in poi, si tenterà in ogni modo (si vedano le teorie socio-lavoriste successive) di riacquisire. Nei fatti, il lavoro inizia ad essere non solo insignificante ma spersonalizzato, in funzione di norme scientifiche (si esalta l'ideologia della scienza) che non rivestono in realtà alcun carattere di oggettività; da quel momento sarà sempre più difficile motivare e rimotivare il lavoratore su un impegno standardizzato e anonimo, e l'iter perché tale consapevolezza possa emergere esplicitamente sarà, come vedremo, lungo e complesso. A questo momento, e per quanto concerne il nostro tema, possiamo parlare esclusivamente, ed ancora per diverso tempo, al più di condizioni di lavoro come di sicurezza, che definiremo "minimale", nel lavoro, a significare che ruolo, natura e tipo di lavoro derivano, quale variabile strettamente dipendente, dall'organizzazione tesa unicamente alla massimizzazione della prestazione, solo evitando i "danni" più devastanti.

In tale contesto la crisi del taylorismo si coniuga allora sia con la "scuola delle relazioni umane", sia con le "teorie motivazionali", quali tentativi questi, prima di integrare il quadro di riferimento dell'organizzazione scientifica del lavoro con fattori fino a quel momento dimenticati (l'interazione formale-informale, i fattori psico-sociologici di integrazione e conflitto, ecc.); e poi, a fronte delle stesse inefficienze e limitatezze delle *human relations*, di riprogettare l'organizzazione del lavoro, in modo che le mansioni, arricchite di contenuti intelligenti, fossero in grado di stimolare le motivazioni dei dipendenti garantendone una crescita psicologica e intellettuale. Un orientamento a superare l'organizzazione scientifica del lavoro (dopo averne sviluppato tutte le potenzialità strumentali) è dunque presente nelle nuove teorie organizzative; l'assunto di fondo qui esplicitato ci spinge però a considerarle ancora come i prodromi, necessari quanto insufficienti, per una fuoriuscita da preoccupazioni attinenti le condizioni di lavoro (nelle accezioni di sicurezza fisico-materiale qui definite) verso obiettivi più propriamente di qualità del lavoro. Al momento si tratterebbe non ancora quindi come di una vera e propria assunzione del problema della qualità del lavoro, quanto piuttosto di qualità del posto di lavoro, che fu pure un significativo passo avanti. Riteniamo in ogni caso di poter rilevare che con le relazioni umane iniziano ad affermarsi, pur ancora nell'accezione di condizioni/qualità del po-

sto di lavoro, anche tutta una serie di nuovi elementi che, sviluppati e approfonditi, condurranno, pur in modo non continuo (e con l'apporto di altre variabili), alle successive riflessioni di *job* (*motivation* e *satisfaction*). In tal senso e per quanto riguarda il tema qui privilegiato, le condizioni di lavoro iniziano ad essere considerate per riferimento al problema della sicurezza non solo per gli aspetti tecnico-strumentali e per la loro correlazione con fattori fisici (fatica, ritmi) e ambientali, ma anche per le dimensioni psicologiche e relazionali opportunamente fra loro integrate, così da avviare a nuovo interesse l'attenzione per un'analisi della qualità del posto di lavoro.
Come abbiamo accennato in premessa, due cause (tecnologia e nuovo ruolo richiesto alla risorsa umana) su tutte condussero alla crisi del modello complessivo tayloristico/*human relations*; la risultante innovativa, ad un certo momento, fu che, per una più completa e complessiva concezione dell'organizzazione produttiva in azienda e delle relative condizioni di lavoro si dovevano riformulare proprio i ruoli lavorativi. Anzi è proprio a partire dagli elementi motivazionali e di soddisfazione che viene proposto di reinventare l'organizzazione del lavoro. Così mentre le *human relations* si erano in qualche modo armonicamente sovrapposte allo *scientific management* a fini di una sua funzionalizzazione, questa nuova fase è sostanzialmente caratterizzata da un processo inverso. Si propongono via via una serie di teorie motivazionali tese a gettare le basi per una successiva riformulazione dell'organizzazione lavorativa, sviluppata poi da numerosi autori.
In questa prospettiva, dunque, si focalizza l'attenzione sul contenuto specifico del lavoro e sulla possibilità data al lavoratore di utilizzare, sia pur entro confini dati, in modo autonomo le sue capacità, determinando così non solo motivazione positiva, e perciò prestazioni migliori, ma soprattutto una crescita individuale in senso realizzativo. Se il termine motivazione al lavoro indica quindi l'inizio di un'azione, il termine soddisfazione nel lavoro ne indica il fine, essendo ciò che risulta dall'interazione fra bisogni del lavoratore e sollecitazioni del suo lavoro.
Si prospetta, così, una relazione diretta tra tipi di bisogni dell'individuo che lavora e tipi di sollecitazioni offerte dal lavoro. È dall'insieme di tali orientamenti che viene proposto il *job design* nelle sue forme ormai note di *job rotation* (teso ad acquisire capacità relative a più di una mansione), *job enlargement* (teso ad allargare le mansioni stesse in senso orizzontale aumentando le conoscenze), *job enrichment* (teso ad arricchire la mansione di maggiore autonomia in senso verticale), e *work group* (che segna l'aggregazione delle precedenti riformulazioni di ruoli lavorativi non più in termini individuali ma collettivi e di gruppi semi-autonomi). Per completare tale excursus, e per poter più compiutamente delineare quale accezione di sicurezza del lavoro verso la qualità del lavoro ne emerga, a nostro parere progressivamente ci pare di dover fare riferimento a due ulteriori tendenze teoriche e di ricerca che hanno approfondito in termini più puntuali e specifici il nostro tema. Intendiamo riferirci all'approccio "ergonomico" e a quello "socio-tecnico" che, pur avendo origini teoriche di vaste implicazioni, hanno trovato nel Tavistock Institute il luogo privilegiato di definizione e sperimentazione. L'intervento ergonomico vuole inserirsi al momento della progettazione, al fine di orientare l'insieme dei fattori che andranno a costituire il complesso produttivo secondo un nuovo quadro di riferimento. Detto approccio

tende a privilegiare, per quanto possibile, la partecipazione anche dei lavoratori alle fasi di riprogettazione e, soprattutto, i suoi cultori sono consapevoli che dovrebbe tendere ad un cambiamento che tenga conto dei problemi e delle esigenze di tutti. L'approfondimento dei sistemi socio-tecnici, riferito alla progettazione e all'organizzazione del processo produttivo, che tende ad ottimizzare sia il sistema sociale sia il sistema tecnico in un'ottica unitaria e complessiva, mostra ulteriori sviluppi in detta direzione. Per quanto qui ci riguarda più direttamente, possiamo, in accordo con quanto del resto comunemente riconosciuto, riferirci all'attività ed all'iniziativa che il Tavistock Institute, fin dagli inizi degli anni '50, aveva avviato nell'ambito delle ricerche sul lavoro industriale, come esperienza paradigmaticamente significativa. Oltre ai vincoli di natura tecnica e tecnologica, fondamentali nei precedenti approcci, vengono in questo caso acquisiti anche tutti i vincoli di natura soggettiva e sociale. È ovvio che tali studi tendano a superare il concetto di sicurezza inteso in senso restrittivo, per rifarsi a quello di qualità (del posto, del luogo, dell'azienda, del lavoro). Dunque si ha un vero e proprio orientamento che diviene ricerca-intervento verso quella che a suo tempo definimmo qualità del lavoro e qualità della vita lavorativa attraverso cinque dimensioni seppur complesse e diversamente declinabili.
In ogni caso questa sia pur breve analisi trasversale delle teorie socio-organizzative classiche, consente l'emergere dei momenti di continuità e di discontinuità che hanno caratterizzato in pari grado il lento e problematico evolversi dell'organizzazione lavorativa, dall'accezione di "sicurezza negativa" a quella di "condizioni di lavoro" ed a quella di "qualità del lavoro". Da aggregazioni di elementi afferenti ad aspetti di carattere fisico (fatica, ritmi, ecc.) e ambientale, tale accezione si è via via arricchita e si è avviato il lento iter che contraddistingue questa fase di fuoriuscita dal concetto di condizioni di lavoro, altrimenti identificabile come accezione negativa di sicurezza (la preoccupazione dominante era l'assenza di elementi dannosi e riconosciuti tali ufficialmente e normativamente per l'individuo dal punto di vista fisico), ad un'accezione positiva, come dunque qualità del lavoro, vale a dire come presenza anche di elementi che possano promuovere e fare crescere la persona non solo per riferimento alla salute ma all'insieme dei suoi bisogni (relazioni, ecc.).
Che dire di tutto ciò in previsione del futuro prossimo ed in ordine ad un possibile superamento della presente crisi? Negli ultimi anni ha dominato su tutto la crisi mondiale, europea e italiana, che ha "decostruito" anche il lavoro con l'emergente scarsità e la prepotente esigenza di flessibilità, divenuta a volte obiettivo "ossessivo" rispetto ad ogni altra misura per tutti i livelli istituzionali. Il lavoro si è via via sempre più diversificato e complessificato nelle sue tipologie prevalenti in quantità, qualità, contenuti e natura (dal lavoro manuale al lavoro cognitivo, ecc.) mentre, specialmente in Italia, sono "arretrati" in via generale obiettivi un tempo prioritari, ivi compresa l'assoluta esigenza di investire in risorse umane e formazione, e dunque in qualità del lavoro.

Contesto e contenuti della qualità del lavoro

Nel corso delle pagine precedenti abbiamo avuto modo di osservare come la qualità del lavoro costituisca un concetto mutato negli anni, che ha superato la prospettiva rivolta ad analizzare meramente le condizioni economiche ed ergonomiche del lavoro. Inoltre, a seconda dei diversi approcci che hanno riguardato l'organizzazione del lavoro esso è stato più o meno considerato parte integrante della riflessione più generale sui cambiamenti del lavoro e delle scelte concrete di progettazione dei processi lavorativi. Parlare di qualità del lavoro, in questa fase, ci aiuta ad allontanarci dal dibattito sulla fine del lavoro, senza trascurare invece di entrare nel merito della sua capacità o meno di produrre sicurezza, senso, elementi identitari, considerando specificatamente la relazione fra persona e organizzazione del lavoro. Se interpretazioni ormai diffuse ci dicono che siamo entrati nella società dei consumi, a noi piace ricordare che forse siamo entrati nella società dei lavori, entro la quale sempre più spesso produzione e consumo si trovano confusi fra loro. Dove è forse quanto mai opportuno riflettere sui cambiamenti organizzativi e di contenuto del lavoro, che riguardano la condizione della vita lavorativa delle persone. Piuttosto che partecipare al confronto sulla perdita di centralità del lavoro, secondo molti ormai sostituito in termini identitari e valoriali dal consumo, dal tempo libero, dalla relazionalità ristretta, riteniamo più importante individuare gli aspetti salienti della qualità del lavoro e della vita lavorativa, che si va definendo entro le traiettorie del cambiamento del lavoro, cambiamenti che proprio un'analisi degli aspetti qualitativi della condizione di vita lavorativa contribuisce a spiegare.
Lo scenario di analisi si è fatto in questi anni decisamente complesso, mutamenti del lavoro si sono imposti a definire un nuovo modo di arrivare e stare al lavoro; un nuovo modo, sempre più diffuso, soprattutto di vivere la discontinuità della biografia lavorativa. Da alcuni anni, infatti, sono in atto una serie di trasformazioni del lavoro che ci interrogano sul ruolo del lavoro nei progetti di vita e sul senso che l'esperienza lavorativa continua ad avere per le persone, dalle quali non possiamo prescindere per una lettura della qualità del lavoro e della vita lavorativa. Solo per sommi capi possiamo citarne alcune fra le principali.
Innanzitutto sono mutate le modalità di accumulazione, che da tempo fanno della flessibilità la cifra distintiva; una flessibilità che diventa multiforme e riguarda i modelli organizzativi così come la vita delle persone. Non di rado accettata ormai nel dibattito senza una vera e propria riflessione critica sulla quantità necessaria, sulle forme e sulle conseguenze. Quindi come un nuovo spirito che caratterizza questa fase storica. Abbiamo così visto imporsi un ridisegno del rapporto fra tempi e spazi del lavoro, che si comprimono per rispondere all'esigenza di ridefinire costantemente processi di valorizzazione del capitale all'insegna della velocizzazione. Nello stesso tempo si è persa la netta distinzione fra produzione di beni e servizi, così come quella fra produttore e consumatore, entrambi coinvolti in un processo di valorizzazione diffusa delle risorse (comprese le cosiddette "risorse umane"). Un aspetto che va considerato anche quando parliamo di qualità del lavoro e della vita lavorativa, in quan-

to la produzione di un bene o servizio è sempre più da leggere come la combinazione della relazione fra attori che producono organizzazione di un processo produttivo (di beni e servizi), in una combinazione fra forme diverse di lavoro, che fa saltare la distinzione tradizionale fra produttivo e non produttivo, mette il lavoro riproduttivo al servizio di quello produttivo, quello informale a supporto di quello formale. Si parla infatti comunemente di valorizzazione dei territori, delle competenze distintive dei diversi territorio, secondo una logica che non di rado diventa quella dell'utilizzo intensivo delle risorse di un territorio per poi passare ad altri, senza creare continuità. Inoltre, processi di finanziarizzazione dell'economia hanno tolto spazio all'economia reale, ma nello stesso tempo l'hanno condizionata fortemente. Il globale e il locale sono divenute formule, per certi versi, un po' vuote, ridisegnate dall'imporsi di processi di multiscalarità spazio/temporali, che "glocalizzano" i nuovi processi produttivi, fondendo globale e locale.
In questo scenario, ad interessare direttamente le prospettive della qualità del lavoro, abbiamo visto imporsi nuovi modelli organizzativi, modularizzati e a rete che prevedono la compresenza di vecchie e nuove asimmetrie, continuità e discontinuità con modelli precedenti, soprattutto nella gestione dei tempi e degli spazi. Non di rado taylorismo e *just in time* convivono, accomunati dall'obiettivo della saturazione dei tempi di lavoro. I profili delle organizzazioni diventano quindi sempre più complessi, ibridi, riferibili a principi organizzativi derivanti da modelli diversi (funzionale, divisionale, a matrice, e così via). Per riflettere specificatamente sulle caratteristiche attuali e sulle prospettive della qualità del lavoro è quindi primariamente importante collocarsi nella prospettiva di coloro che li vivono quotidianamente, che abitano luoghi di lavoro nei quali vediamo prodursi soluzioni organizzative che stratificano progressivamente cambiamenti uno dietro l'altro, che tengono assieme elementi di neotaylorizzazione con altri ispirati al *just in time*, al Wcm (World class manufacturing), a soluzioni organizzative che cercano lo snellimento, il dimagrimento, la velocità di esecuzione e la plasmabilità continua dei processi. Si tratta sempre meno di organizzare un luogo, ma sempre più invece un processo distribuito, uscendo da una precisa e definita unità organizzativa per connettere nodi distribuiti, costruendo legami temporanei, ridefinendo costantemente connessioni e transazioni. E, da questo punto di vista, un terreno di sicuro interesse nei prossimi anni, se la tendenza verrà confermata, è anche quello delle conseguenze sulla qualità del lavoro dei processi di re-internalizzazione delle attività, di ricollocazione dentro l'impresa (per convenienza economica, per manifesta scarsa qualità dei prodotti acquisiti, ecc.) di componenti della produzione precedentemente esternalizzate e delocalizzate. Quindi per coloro che studiano la qualità del lavoro le parole chiave di un censimento dei cambiamenti organizzativi diventano molteplici: modulare e reticolare, orizzontale e distribuito, pervasivo e plasmabile, e così via. Anche in un paese come il nostro, che vede una forte ossatura produttiva costituita da piccole imprese, pressoché dominanti in alcune aree geografiche e produttive, la sensazione è di essere dentro modelli organizzativi avvolgenti, "sconfinati", che ci interrogano sulla condizione delle persone al lavoro a partire dal profilo dell'organizzazione di appartenenza e dallo specifico contenuto del lavoro.

Un contenuto del lavoro sempre meno materiale e sempre più immateriale, che richiede sempre più conoscenza come elemento distintivo e innovativo, che però non sempre è frutto di un accumulo di competenze esperienziali, data la discontinuità delle carriere lavorative. Le competenze relazionali, comunicative, organizzative, multifunzionali, ecc. diventano centrali e portano alcuni a parlare di femminilizzazione del lavoro, non per evidenziare la crescita dell'occupazione femminile (nota critica nel nostro Paese), ma piuttosto per descrivere un contenuto del lavoro che tradizionalmente (e talvolta anche in maniera un po' stereotipata) prevede un patrimonio di competenze ritenuto connotazione specifica della componente femminile, piuttosto che di quella maschile. I cambiamenti organizzativi si traducono sempre più spesso in una richiesta di "saper agire", che si affianca ai tradizionali saper fare e sapere essere, di essere quindi costruttore di organizzazione e manutentore dei processi lavorativi e delle soluzioni tecnologiche. Guardandolo dal lato del contenuto del lavoro quello che nei precedenti modelli organizzativi poteva essere un tempo finalizzato a produrre individualmente ora appare più un tempo orientato a condividere un risultato collettivo, a partecipare attivamente alla realizzazione di un risultato organizzativo, che richiede di generare e utilizzare conoscenza in team, prendendosi cura del processo organizzativo e delle sue componenti tecnologiche, umane, ecc. Il contenuto che sta assumendo il lavoro legato ai nuovi modelli organizzativi rende pertanto evidente il passaggio dalla mansione al ruolo, quindi alla costruzione di posizioni organizzative dinamiche, sulle quali gravano responsabilità e relazioni da gestire, assunte attraverso le competenze (conoscenze e capacità) che consentono di interpretare il ruolo, ma anche di modificarlo, di metterlo in relazione con altri ruoli, quindi di attivarsi nel disegnare organizzazione dimostrando intraprendenza. In questo caso il saper agire se non diventa abbandono a se stesso, può anche rappresentare un'occasione di valorizzazione della capacità di organizzare e stare al lavoro, riconducibile quindi ad una crescita di qualità del lavoro. Ma molte posizioni lavorative non sono state investite dalla crescita di contenuto del lavoro. In alcuni casi addirittura sembra che il miglioramento di alcune posizioni organizzative necessiti strumentalmente del supporto di altre a basso contenuto professionale. O, in altri casi ancora, che alcuni aspetti positivi della qualità del lavoro, quali ad esempio un elevato contenuto professionale, nello stesso lavoro siano associati ad altri improntati alla forte precarietà (retributiva, ecc.), che mina la costruzione di una prospettiva lavorativa di medio-lungo periodo.

Quello che comunque appare accomunare questa fase di cambiamento è la richiesta alle persone di essere disponibili ad assecondare scelte organizzative mutevoli, anche nei tempi brevi. Il coinvolgimento delle persone è sempre più forte: dentro il lavoro, e nella connessione fra esperienze lavorative, quindi nella vita lavorativa. La soggettività messa al lavoro si traduce in una forte implicazione delle persone verso il lavoro, che devono essere pronte in maniera attiva, dentro il lavoro o nel cucire le diverse fasi del ciclo di vita lavorativa, nel mettere a disposizione competenze ed emozioni, quindi sempre più spesso componenti personali acquisite fuori dal lavoro, nella socializzazione primaria e via via nelle diverse fasi del ciclo di vita. La versatilità diventa concetto chiave, sul lavoro, e nella vita lavorativa, tradotta nella capacità di cambia-

re e cambiarsi, non tanto di adattarsi passivamente ma di entrare in maniera proattiva nei processi organizzativi.
L'effetto di quanto siamo andati dicendo finora, che costituisce un modo di spiegare la società dei lavori, potremmo sintetizzarlo dicendo semplicemente che il lavoro diventa complesso ed eterogeneo, nei contenuti e nella composizione sociale, e la chiave della qualità del lavoro diventa una prospettiva per leggere questa eterogeneità e coglierne le specificità, contestualizzarla, darle un nome. L'eterogeneità e complessità del lavoro si traducono anche in nuove forme di conflittualità, nuove asimmetrie, difficoltà ad identificare interessi comuni. Nella complessità del lavoro vediamo anche il forte cambiamento culturale, il consolidarsi delle diverse culture del lavoro e la pluralizzazione dei significati attribuiti al lavoro, che necessariamente va considerata in una lettura della qualità del lavoro, in quanto la disomogeneità della popolazione lavorativa è anche disomogeneità nella scala di priorità rispetto a ciò che si vuole dal lavoro, ci si aspetta dal lavoro, si cerca nel lavoro, con riflessi necessariamente rilevanti sulla valutazione soggettiva delle condizioni lavorative concrete.
Inoltre, altro dato importante per chi studia la qualità del lavoro, quella che vediamo consolidarsi è una complessità che non di rado assume i caratteri della polarizzazione, ad esempio dentro il mercato del lavoro dove rileviamo allontanarsi progressivamente la condizione di chi vive la precarietà della vita lavorativa da coloro che hanno beneficiato della flessibilizzazione del lavoro e della possibilità di transitare da lavoro a lavoro; quindi fra chi rimane vincolato dentro una mobilità orizzontale senza crescita secondo gli indicatori della qualità del lavoro (in termini di reddito, competenze acquisite, autonomia, ecc.), e chi tende a muoversi verso un miglioramento della qualità del lavoro (o almeno di qualche suo aspetto). Dando vita a due ambiti che poco comunicano, e in tal modo rendono difficile la mobilità da condizioni di bassa qualità del lavoro a condizioni di alta qualità del lavoro.
La riflessione sui cambiamenti ai quali ci siamo riferiti è attraversata da un meta-concetto, che qualifica un meta-processo di cambiamento, quello della frammentazione, da intendere come scomposizione, non casuale, del lavoro per assecondare la velocizzazione, la distribuzione e la ricomposizione continua dei processi di organizzazione del lavoro e quindi di valorizzazione delle risorse produttive (di beni e servizi). È del tutto evidente quindi che anche in una fase di contrazione dell'occupazione, e quindi di attenzione alla quantità di posti di lavoro, non si può mettere in secondo piano la qualità dei posti di lavoro, di quelli che ci sono e di quelli che andranno creati. Nel pensare all'incremento occupazione necessario e alla redistribuzione del lavoro che c'è si può correre il rischio di sottovalutare la necessaria attenzione alle caratteristiche del lavoro, alle condizioni nelle quali le persone si troveranno a svolgerlo, e quindi alla qualità del lavoro e della vita lavorativa. Proprio in questo senso è centrale fare riferimento ad una prospettiva che specificatamente si interessa del rapporto fra persone (con i loro bisogni) e organizzazione del lavoro (con le sue specificità e possibilità), raccogliendo informazioni dirette su ciò che sta avvenendo nei luoghi di lavoro relativamente alle scelte organizzative che vengono compiute e al livello di coinvolgimento dei lavoratori. La forza dell'approccio alla qualità del lavoro

fatta propria dalla III Indagine ISFOL va appunto in questa direzione, ponendo al centro dell'analisi la relazione che si struttura fra persona e organizzazione del lavoro.
Più in generale, proseguendo nella direzione tracciata fin dagli anni Ottanta del secolo scorso nel nostro Paese, a noi pare che indagini come questa aiutino a mettere a fuoco il rapporto di reciproca interazione che vi è fra la vita del lavoratore e le condizioni organizzative nelle quali opera, aiutando a cogliere l'influenza delle variabili strutturali presenti in termini organizzativi nei luoghi di lavoro, sulle quali però a vario grado agiscono gli stessi lavoratori, che rappresentano quindi vincoli e opportunità organizzative. Senza soluzione di continuità contribuiamo infatti a produrre costrutti organizzativi che si consolidano in strutture che a loro volta delimitano la nostra azione, sulle quali però tendiamo costantemente ad agire in termini di ristrutturazione. E così via. Il grande insegnamento che ci deriva dagli studi sulla qualità del lavoro è quindi quello della centralità di una lettura della relazione fra gli elementi analitici in gioco, di quanto sia fondamentale pensare in termini relazionali, guardando all'incessante produzione di soluzioni organizzative che avviene nel mondo del lavoro, compiute da attori che nello stesso tempo si trovano ad essere condizionati da quelle stesse scelte operate. Anche l'analisi della qualità del lavoro e della vita lavorativa può quindi beneficiare dal riferirsi ad un approccio strutturalcostruttivista, attento all'inscindibilità della relazione fra scelte delle persone e contesto strutturale del lavoro, da leggere appunto in termini relazionali di reciproca strutturazione.
Come si è detto in precedenza il passaggio dall'analisi delle condizioni di lavoro, alla qualità del lavoro a quella della vita lavorativa è frutto della necessità di connettere l'impianto concettuale, metodologico ed operativo ai cambiamenti del lavoro. Nella misura i cui sempre più il lavoro invade la vita, utilizza la vita delle persone a fini produttivi, "sconfina" anche nelle dimensioni personali, diventa necessario che l'analisi della qualità del lavoro si apra anche alla considerazione di aspetti che riguardano il rapporto fra la vita e il lavoro, ponendo attenzione pertanto alla vita lavorativa più in generale. Quella della qualità del lavoro e della vita lavorativa pare pertanto una buona chiave di lettura da tanti punti di vista, e principalmente: per trarre una sintesi (magari parziale e provvisoria) dei cambiamenti in atto, quindi in quanto chiave conoscitiva ed interpretativa della complessità che sta assumendo il lavoro; per comprendere le condizioni concrete che le persone vivono attualmente nei luoghi di lavoro, ponendosi specificatamente dal loro punto di vista; per progettare l'organizzazione del lavoro guardando alla relazione fra lavoratore e organizzazione del lavoro, e quindi trovando in questa prospettiva un quadro concreto anche per orientare la contrattazione nei luoghi di lavoro, organizzare e gestire le "risorse umane", formulare un progetto di lavoro alternativo che miri al miglioramento del benessere delle persone al lavoro. È del tutto evidente che le nuove condizioni lavorative, proprio se lette alle luce dello schema della qualità del lavoro che anche l'indagine ISFOL fa proprio, sono da affrontare in termini di progettazione organizzativa, di attenzione alla relazione che le persone hanno con l'organizzazione del lavoro, per verificare la possibilità di una convergenza fra interesse dei processi produttivi e qualità della vita lavorativa delle persone. Solo per fare un esempio, basti pensa-

re a quanto spazio di inventiva organizzativa vi sarebbe adottando questa prospettiva per affrontare il tema dei tempi e spazi del lavoro, nel verificare come le forme di flessibilizzazione dal punto di vista delle esigenze del lavoratore possano incontrare anche quelle dell'organizzazione dei processi lavorativi dal punto di vista dell'impresa.
Le potenzialità dell'approccio alla qualità del lavoro e della vita lavorativa in termini analitici e operativi derivano quindi specificatamente dal percorso che esso ha compiuto, uscendo dalle strettoie concettuali centrate sulla condizione di lavoro, per accogliere la complessità della qualità del lavoro e della vita lavorativa in maniera coerente con l'esigenza di rapportarsi all'eterogeneità dei cambiamenti del lavoro. Nel corso degli anni la riflessione in atto nel nostro Paese e a livello internazionale ha trovato una certa convergenza concettuale nell'intendere la qualità del lavoro come un costrutto multidimensionale, in grado di intercettare la complessa relazione che intercorre fra la persona e l'organizzazione del lavoro, sebbene alcune indagini leggano con maggiore attenzione certi aspetti piuttosto che altri, anche a seconda degli obiettivi del disegno di ricerca complessivo (e nella parte teorica del rapporto viene data un'efficace descrizione di quanto stiamo dicendo). La prospettiva di analisi della qualità del lavoro va quindi a cogliere elementi oggettivi (del profilo organizzativo del lavoro) e soggettivi (in termini di soddisfazione, di percezione del benessere, ecc.), risultando allo stesso tempo multidimensionale, dinamica, aperta e contestualizzata. La multidimensionalità sta nell'attenzione alle varie componenti della qualità del lavoro, nessuna delle quali è considerata prioritaria, sebbene in alcuni casi siano state proposte concettualizzazioni fondate su una sorta di scala di soddisfacimento dei bisogni. La tendenza comunque è a non gerarchizzare le dimensioni e non cercare la sintesi in un unico fattore prioritario ed esplicativo, o in un meta-indicatore unificante. Il dinamismo della prospettiva va colto nella tendenza a cercare una relazione fra i vari elementi analitici costitutivi delle dimensioni; le dimensioni possono costituire delle aree di studio indipendenti fra loro, ma, soprattutto relativamente ad alcuni indicatori, la relazione interdimensionale potenzia la capacità esplicativa dell'approccio. L'apertura della prospettiva è legata alla continua crescita conoscitiva e all'innovazione metodologica, quindi oltre che al sapere scientifico accumulato anche alle prove di analisi sul campo nell'impiego di metodologie qualitative e quantitative, all'affinamento continuo di batterie di indicatori, e così via. La contestualizzazione fa riferimento alla necessità di calare l'analisi in specifici contesti, e quindi di tarare opportunamente gli indicatori, e nello stesso tempo recepire l'influenza dei contesti, entrando in relazione con un contesto lavorativo per coglierne le influenze sulla qualità del lavoro. Contestualizzare l'analisi non significa però far venire meno la comparazione; anzi proprio la comparazione fra settori, fra paesi, fra realtà organizzative e produttive differenti, e così via, costituisce un grande valore aggiunto dal punto di vista conoscitivo e metodologico. È chiaro che una simile prospettiva analitica rappresenta una grande sfida in termini di traduzione operativa, di costruzione degli indicatori che operativizzano le dimensioni. Uno degli aspetti più sfidanti è chiaramente quello di cogliere l'influenza del contesto organizzativo di fondo, di porre in relazione quanto viene raccolto attraverso le testimonianze degli intervistati

circa la loro specifica condizione lavorativa con variabili che descrivono il particolare profilo dell'organizzazione, e, quando necessario, anche quello della specifica unità organizzativa di appartenenza. Non da ultimo, proprio anche per la centralità assunta dalle variabili culturali alle quali si faceva cenno poco sopra, è rilevante considerare quanto il contesto più ampio, quello di vita possa incidere sulla qualità del lavoro e della vita lavorativa, non soltanto per l'offerta o meno di elementi di sostegno alla vita lavorativa delle persone ma anche proprio per gli elementi culturali che mette a disposizione per costruire un immaginario del lavoro, che non di rado è alla base delle risposte quando viene interrogato sulle sue condizioni di lavoro.
È chiaro, infine, che la prospettiva analitica della qualità del lavoro presenta un forte carattere interdisciplinare, favorisce l'incontro fra discipline interessate al cambiamento delle condizioni nei luoghi di lavoro, che possono mettere a supporto dell'analisi la loro specifica chiave di lettura.
Nella parte teorica del Rapporto viene illustrata compiutamente la multidimensionalità dell'approccio utilizzato, giustificata sia dal percorso concettuale e metodologico compito dall'analisi della qualità del lavoro fin qui delineato entro il quale la III Indagine ISFOL si riconosce, sia dalla necessità di posizionarsi adeguatamente all'interno dei cambiamenti in atto nel lavoro. Nell'avvicinarci alle risultanze di questa III Indagine, ed apprezzarne il significativo contributo al percorso conoscitivo e metodologico di analisi della qualità del lavoro, seguendo appunto una scansione dimensionale, ci preme solo soffermarci brevemente su alcuni elementi acquisiti dalle ricerche negli anni più recenti e su alcuni aspetti che ci interrogano fortemente. Chiaramente senza pretesa di alcuna esaustività.
Il riconoscimento economico del lavoro, anche a partire dai cambiamenti in atto che chiedono disponibilità, sta diventando un oggetto problematico. Nuove forme di povertà legate alla condizione di lavoratore (*working poor*), e non tanto a quella di disoccupato, ci interrogano sulla capacità del lavoro di essere ancora fonte di reddito, soprattutto in maniera quantitativa, e sulla necessità di pensare anche ad altre forme di distribuzione del reddito più che di redistribuzione. La condizione economica legata al lavoro si va differenziando, non di rado presentando una polarizzazione anche negli stessi luoghi di lavoro e nei medesimi settori, fra lavori ben retribuiti ed altri che non garantiscono una sicurezza economica. Interroga sempre più la capacità di mantenere la famiglia e di costruire un progetto di vita, che vede la necessità di cumulare redditi a livello familiare. La stabilizzazione del posto di lavoro e la costruzione di una carriera lavorativa nell'organizzazione di appartenenza o quantomeno all'interno di un percorso lavorativo coerente diventano problematiche, e sono alla base di una diffusa percezione di insicurezza.
Sotto il profilo ergonomico è sempre più importante analizzare la diversificazione in atto fra luoghi di lavoro, il rapporto fra lavoratori e le specificità ergonomiche del luogo di lavoro, non soltanto in termini di ambiente fisico, ma anche per gli aspetti psicologici, legati al compito svolto e alle relazioni. Il lavoro è caratterizzato da un ridisegno frequente di spazi e tempi, dall'intensificazione dei ritmi e da una crescita di discontinuità, dalla presenza di turnazioni che mettono alla prova la sostenibilità del rapporto fra vita e lavoro. Al miglioramento di alcuni luoghi sotto l'aspetto fisico

(pulizia, rumore, contatto con sostanze nocive, ecc.), si affianca la persistenza di lavori pericolosi, sebbene la delocalizzazione talvolta abbia spostato lavorazioni pericolose fuori dai territori nazionali. Anche guardando alle nuove forme di lavoro va letto con cautela il passaggio che taluni delineano dalla fatica fisica fordista allo stress cognitivo postfordista, in quanto la situazione è decisamente complessa. Sicuramente il benessere lavorativo è influenzato da fattori psico-sociali, ma soprattutto in alcuni ambiti persiste la fatica fisica, e il rischio legato a fattori di pericolosità ambientale. Il tema della sicurezza e della salute dei lavoratori va calato nelle nuove condizioni organizzative frammentate, con quello che ne consegue in termini di attività preventiva da costruire entro processi organizzativi distribuiti, poco confinabili in ambiti organizzativi circoscritti e circoscrivibili analiticamente ed operativamente da parte di coloro che si occupano di sicurezza. Un terreno che va contemplato è quello dell'ergonomia cognitiva, area problematica in tempi di flessibilità e discontinuità diffuse, che richiede un'analisi attenta della consapevolezza da parte del lavoratore di quello che sta facendo, delle ragioni di fondo del suo lavoro, della concatenazione del suo prodotto con quello di altri. Quindi vuol dire considerare quanto siamo in grado di comprendere lo scopo del lavoro e di rappresentarlo ad altri. Una fonte di disagio, inoltre, è costituita dalla difficoltà a disporre di un luogo di lavoro identificabile, se non addirittura personalizzato.
Guardando alla complessità del lavoro abbiamo la misura del cambiamento che sta assumendo in termini di contenuto. La complessità richiama la gestione degli imprevisti, l'identificazione e risoluzione dei problemi, il vivere dentro un'impresa che fa i conti quotidianamente con l'evento piuttosto che la routine, destandardizza i processi organizzativi e chiede di attivarsi. Un'ipotesi che prende sempre più piede è che il contenuto del lavoro (in termini di varietà dei compiti da svolgere, qualificazione delle attività, ecc.) più che diversificarsi si vada polarizzando, si stia cioè concentrando su due poli che si allontanano, che non comunicano, e che al loro interno tendono a riprodurre delle sotto-stratificazioni di livello basso e altre di livello alto. Si verrebbero in tal modo a costituire due ambiti distanti, senza posizioni intermedie che possono favorire la mobilità fra lavori a bassa e altri ad alta qualificazione. La complessità del lavoro, inoltre, da sempre è legata al mantenimento delle competenze e alle possibilità di carriera, alla corrispondenza del lavoro con le aspettative di crescita. Centrale è sicuramente il capitolo della formazione, in una fase in cui le conoscenze sono uno dei fattori chiave per l'impresa, ma anche uno dei punti di rinforzo del senso del lavoro e del potere negoziale per il lavoratore. La complessità è anche relazione, che in una fase nella quale si vanno estendendo i lavori a breve termine, discontinui, in cui si frammentano e distribuiscono i processi organizzativi, vede l'aumento quantitativo dei contatti, ma l'indebolimento della densità relazionale, del condividere un luogo e un tempo del lavoro, e quindi, in ultima analisi, un senso dello stare a lavoro. Un tema che accompagna la riflessione sulla qualità del lavoro è quindi anche quello dei riflessi che in cambiamenti in atto avranno sulla fiducia, che chiede relazione continua, conoscenza reciproca, costruzione di lealtà, condivisione profonda e non solo strumentale delle competenze necessarie per fare un lavoro in gruppo. La complessità del lavoro (a breve termine) può diventare quindi fattore di

sofferenza se non consente di accumulare competenze, se non crea trasmissione di contenuti, condivisione profonda di pratiche, espedienti quotidiani, a livello intra - e inter-generazionale. Stare dentro la complessità del lavoro, dei contenuti, dei processi decisionali, delle relazioni organizzative ed interorganizzative (tipiche dei modelli a rete), diventa la sfida alla base della crescita professionale, così come dello stress legato al lavoro, dell'incapacità a reggere appunto la complessità quotidiana.
Abbandono vs valorizzazione, proceduralizzazione vs responsabilizzazione, le tante facce dell'autonomia lavorativa vanno comprese, per avere l'idea di come la persona al lavoro possa agire sul *problem setting*, quindi sulla definizione del contesto entro il quale esercitare la decisione operativa. L'autonomia non è soltanto sulle modalità di lavoro, ma anche su tempi, ritmi e successione delle attività da svolgere, sulla responsabilità nel rispettare o definire standard quantitativi e qualitativi del proprio lavoro, e così via. Tante forme di falsa autonomia si sono imposte in questi anni nel lavoro, forme che semmai ripropongono vecchie e nuove dipendenze, e per analizzare alcune tendenze forse basterebbe riflettere sullo spazio e le possibilità che il lavoratore ha di verificare l'esito delle proprie scelte operative. La soddisfazione per una reale responsabilizzazione operativa implica anche una dimensione soggettiva di interesse a svolgere un lavoro in autonomia, piuttosto che accettare con favore una proceduralizzazione che mette al riparo. E qui è importante tenere sempre in evidenza il cambiamento culturale in atto nel mondo del lavoro, ormai caratterizzato, come si è detto, dalla forte eterogeneità nella composizione sociale.
Se l'autonomia operativa ci interroga sulla "libertà da", quindi sul grado di autodeterminazione che il lavoratore ha nello scegliere fra opzioni operative, un terreno che in questi anni fa riflettere gli studiosi della qualità del lavoro è quello della "libertà di", ossia della possibilità di essere parte del processo decisionale, al proprio livello operativo e a quelli superiori, che diventa capacità di controllo sulle condizioni organizzative del lavoro. L'analisi della concreta possibilità di partecipare alle decisioni della propria organizzazione di appartenenza, fino ad incidere sulle strategie aziendali, ci richiama alla configurazione che sta assumendo il profilo delle organizzazioni, alla sovrapposizione dei modelli organizzativi, alla difficoltà nel creare condizioni di partecipazione dei lavoratori per definire le condizioni del loro lavoro quando i centri decisionali sono lontani, spesso difficili da identificare. Da più parti si rileva la forte crisi della partecipazione ai processi decisionali, legata anche alla crisi della rappresentanza del lavoro, che fa i conti con le tante facce della frammentazione (del lavoro, dei processi organizzativi, ecc.) e con l'eterogeneità della composizione sociale dei luoghi lavoro. Dell'eterogeneità si subisce la difficoltà a ricomporre il puzzle, e non si coglie la ricchezza nel proporre soluzioni partecipative e di condivisione che valorizzino le diversità; della diversità si coglie soprattutto il contenuto produttivo, la rilevanza nel disporre di elementi diversi dentro la produzione di beni e servizi che hanno necessità di destandardizzare processi e risultati, e non tanto le potenzialità in termini di partecipazione ai meccanismi decisionali, che potrebbero portare a differenziare le soluzioni organizzative dal punto di vista del lavoratore. Il controllo necessario per il lavoratore è anche sempre più quello legato al governo

dell'incertezza diffusa e quindi primariamente al comprendere la forma organizzativa del lavoro nella quale è inserito, che necessita di informazioni puntuali e continue.
Un lavoro che chiede disponibilità e attivazione è un lavoro che ridisegna i confini fra obiettivi, spazi e tempi di vita e lavoro. Questo diventa chiaramente un oggetto di studio imprescindibile per comprendere come stia cambiamento la qualità del lavoro e della vita lavorativa. Sovrapposizione continua nel presente, difficoltà a progettare il futuro, paiono le note dominanti della sfida all'autodeterminazione della propria vita attraverso il lavoro. Più in generale, inoltre, i cambiamenti dell'economia e del lavoro stanno ridisegnando gli spazi urbani, provocano fenomeni di urbanizzazione diffusa, ridefiniscono i territori all'insegna della polifuzionalità. La vita lavorativa, e quindi anche la sua qualità, si sta ridefinendo entro questa riconfigurazione dei luoghi (del lavoro e della vita), che vede gli spazi delle città perdere un'identità precisa tipica dell'urbanizzazione fordista (produzione, tempo libero, abitazione, ecc.), per assumerne più d'una, così come vuole l'urbanizzazione diffusa postfordista. I territori urbanizzati diventano spesso luoghi di passaggio e non di insediamento per progetti di lavoro e di vita. Sarebbe quindi importante riflettere su come abitiamo il lavoro, e come questo abitare si traduca in qualità della vita lavorativa, ossia come facciamo nostri spazi e tempi in questa fase di diluizione della compressione spazio-temporale dei processi produttivi nella vita delle persone. Riflettendo pertanto sull'ipotesi che vede i modelli della *lean production*, agili, snelli, veloci, reggersi sulla diluizione dei tempi e spazi delle persone, dentro e fuori dei luoghi di lavoro.
Chiaramente i cambiamenti a cui abbiamo fatto riferimento, molti dei quali ormai maturi da tempo, proprio se guardati alla luce della prospettiva della qualità del lavoro e della vita lavorativa chiedono una riconsiderazione della protezione sociale, ossia di quell'insieme di risorse provenienti da più fonti che forniscono sicurezza alla persona. E questo non riguarda unicamente o prevalentemente il reddito, ma anche altri aspetti della vita lavorativa, quali il mantenimento delle competenze professionali, l'accesso ai servizi per la salute, e così via. È del tutto evidente il riflesso sulla qualità del lavoro e della vita lavorativa che ricopre il contesto più generale della protezione sociale, il regime di produzione e di welfare entro il quale opera l'impresa, la quale ha consolidato prassi e strumenti di governo della produzione, assumendo operativamente in maniera diversa il ruolo del lavoro. L'esigenza è sempre più quella di governare l'incertezza, dentro e fuori il lavoro, nella vita lavorativa, superando le anguste prospettive del *workfare*, che vincola i diritti alla logica dello scambio, e delle politiche di attivazione, che rischiano di confondere i presupposti con gli effetti quando chiedono alla persona di attivarsi individualmente per diventare lavoratore dentro un contesto che non presenta condizioni favorevoli all'attivazione e non prevede un'attivazione da parte degli attori della protezione sociale.
Studiare la qualità del lavoro e della vita lavorativa significa in ultima analisi interrogarsi su cosa stia diventano il lavoro, affrontando, direttamente o indirettamente, gli aspetti identitari, e quindi le componenti simboliche del lavoro. Cosa ci definisce come lavoratori? Vogliamo ancora definirci come lavoratori? Che posto ha il lavoro nella relazione con gli altri? Quanto il lavoro che facciamo mantiene una visibilità e utilità sociale? Potremo continuare con il catalogo delle domande. Entreremmo in

una necessaria rivisitazione anche etimologica del lavoro, che probabilmente ci obbligherebbe a riconsiderare l'idea di occupazione come esperienza di vita che "occupa" un tempo e uno spazio. Se siamo in presenza di una diluizione del lavoro nella vita, e nella messa della vita al lavoro, in quella prospettiva di bio-psico-socio capitalismo che ci chiede di attivare le nostre risorse fisiche (capacità di reggere lo sforzo, di sopportare ritmi pressanti e discontinui, ecc.), psicologiche (concentrazione, motivazione, ecc.) e sociali (capitale sociale, ecc.), se possiamo ipotizzare che anche il lavoro diventi liquido, fluido, e la compressione spazio-temporale dei processi si traduca in una dilatazione spazio-temporale della vita lavorativa delle persone, il cambiamento oltre che investire la sfera materiale interessa fortemente anche quella simbolica. Va registrato anche nell'ordine della definizione sociale del lavoro. L'analisi della qualità del lavoro, importante per comprendere quello che sta avvenendo nella vita lavorativa delle persone, quando il lavoro c'è e quando viene meno, ci aiuta quindi anche a riflettere sul problema del riconoscimento del lavoro, e del riconoscimento attraverso il lavoro.

Questo e altro ancora, sta caratterizzando il cambiamento del lavoro e diventa il contesto entro il quale la ricerca sul lavoro ha bisogno di un costante approfondimento, senza soluzione di continuità. La III Indagine condotta dall'ISFOL sulla qualità del lavoro va in questa direzione, e il Rapporto presentato nelle prossime pagine costituisce una risorsa molto importante, proprio perché s'inserisce con competenza concettuale e rilevanza metodologico-operativa in un dibattito nazionale ed internazionale sulla qualità del lavoro, favorisce l'accumulo di conoscenza, mette a disposizione una documentazione significativa per tracciare un percorso sul cambiamento del lavoro dal punto di vista di chi lo vive quotidianamente, e favorisce anche un confronto metodologico che non può avere mai termine.

Da questo punto di vista vi sono quindi alcuni punti di forza in particolare che ci paiono caratterizzare il Rapporto, quali ad esempio: il tenere assieme dato oggettivo con dimensione della percezione, passaggi di carattere maggiormente descrittivo con approfondimenti interpretativi; la relazione fra variabili di diversa natura per individuare chiavi interpretative articolate, costruita anche attraverso analisi multivariate che permettono di misurare l'influenza delle variabili indipendenti relative al lavoratore e all'ambito di attività (quali sesso, titolo di studio, età, *background* familiare, professione, settore lavorativo, dimensione aziendale, territorio di riferimento, ecc.), consentendo in tal modo di entrare nella complessità della qualità del lavoro; un confronto delle risultanze ottenute con evidenze derivanti dalla letteratura scientifica di riferimento e un rinvio anche a connotazioni del contesto entro il quale le risultanze assumono un loro significato più pregnante; l'attenzione ai diversi tipi lavoratori, dipendenti e autonomi, e alle sfumature che rendono per certi versi problematica la distinzione fra le due tradizionali posizioni, e quindi la possibilità attraverso alcune risultanze di trovare un'efficace spiegazione di come stia cambiando il lavoro anche in relazione alla specifica condizione contrattuale; l'attenzione alla lettura degli aspetti di cambiamento (mobilità orizzontale e verticale, percorsi di carriera, ingresso nella professione, possibilità di crescita, ecc.) che ci consentono di leggere in termini dinamici la qualità del lavoro; e, non da ultimo, un efficace ritmo espositivo

che facilita l'approccio e la lettura di una massa considerevole di informazioni, anche attraverso l'impiego di un supporto grafico in grado di aiutare e valorizzare la rappresentazione delle informazioni maggiormente significative. Un meta-valore aggiunto a questi ricordati, anche alla luce del fatto che si dà conto della terza esperienza di ricerca sul tema, è quello di collocare le evidenze empiriche dentro un percorso di riflessione.
Con questa introduzione si è scelto volutamente di non entrare nel merito delle risultanze, alle quali è dedicato ampio spazio nelle pagine seguenti. Ci è parso opportuno piuttosto delineare alcuni tratti del percorso di provenienza degli studi sulla qualità del lavoro e alcune delle traiettorie che disegnano il contesto entro il quale attualmente si sta sviluppando il confronto scientifico: percorso e contesto al quale questa III Indagine ISFOL sulla qualità del lavoro apporta un significativo contributo conoscitivo e metodologico.