

Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori

di Aris Accornero

1. La crisi del taylor-fordismo

Dopo avere portato la produttività del lavoro e la produzione di massa a livelli tali da elevare nettamente i redditi e da inondare il mondo di beni e di servizi, il modello di produzione e di consumo taylor-fordista è entrato in crisi con gli anni settanta e da allora evolve verso un modello chiamato per convenzione post-fordista. Il cuore del cambiamento è questo passaggio storico, non quello dall'industria ai servizi o dalla società industriale alla società post-industriale, tant'è vero che novità quali il just-in-time, il telelavoro, l'outsourcing e i call center vengono tutte dal nuovo modello sul quale si impenna oggi l'industria. Rispetto al taylor-fordismo, il post-fordismo è qualcosa che va oltre anziché qualcosa d'altro: infatti il passaggio in atto si deve sia al successo sia alla crisi del modello taylor-fordiano.

Questo passaggio sta sostituendo un mondo del lavoro piuttosto uniforme com'era quello del Novecento con un universo di lavori assai diversificati che si diffondono in senso spaziale e si disperdono in senso temporale, e che sono svolti da soggetti i quali operano alle dipendenze oppure in modo autonomo o con posizioni miste. Cresce inoltre il numero e cala la dimensione dei luoghi dove si lavora, per cui si trovano ovunque spezzoni di lavoro e persone che lavorano; crescono inoltre i tipi di orario e calano le sincronie fra gli orari, per cui si trovano sempre più persone che lavorano in ore insolite e con calendari complicati, anche nella stessa sede. Tutto ciò comporta effetti positivi come la de-massificazione del lavoro, ma può anche comportare conseguenze che preoccupano i sindacati, come la de-solidarizzazione dei lavoratori. Lo scenario che si prospetta è quello di una "società dei lavori", parecchi dei quali cangianti o sfuggenti, anziché di una "società del Lavoro" centrata su un'idea e su un profilo di pienezza e di stabilità quale l'Occidente capitalistico aveva avuto nel secolo scorso.

È una transizione lunga che sembra passare quasi inavvertita perché non mostra cesure nette. I suoi sviluppi, resi necessari dalle trasformazioni dell'impresa e resi possibili dalle innovazioni della tecnologia, erano del resto insiti nel medesimo meccanismo di creazione e di soddisfazione dei bisogni. È come l'automobile, che in un secolo è cambiata moltissimo ma continua ad avere un motore, una carrozzeria, un volante e delle ruote. Infatti non è una transizione riconducibile a variabili esplicative quali il liberismo e le privatizzazioni, che potrebbero anzi esserne la conseguenza; né a tendenze quali la globalizzazione o la finanziarizzazione, che non hanno generato ma soltanto accelerato tali sviluppi. E neppure alle scelte di specifiche forze sociali o leadership politiche, le quali non avrebbero comunque potuto mutarne la componente strutturale e l'ampio respiro storico.

Quel che cambia deriva soltanto in parte dall'aver messo congegni e apparati nuovi al posto di quelli vecchi. L'aspetto più nuovo è l'integrazione orizzontale fra mercati, dimensioni e tecnologie che accresce la reattività delle imprese rispetto alle incostanze e alle turbolenze del mercato. Del resto le tecnologie odierne sono tali che ciascuna impresa può trovare soluzioni proprie e peculiari per risolvere il medesimo problema.

L'inizio si può far coincidere con il primo shock petrolifero, avvenuto nel 1973, anche se i primi segnali di crisi erano comparsi già in precedenza nell'industria automobilistica, quella stessa che aveva trainato lo sviluppo capitalistico per tutto il Novecento. Alle radici della crisi stavano le crescenti rigidità nei rapporti che l'impresa intratteneva con il mercato e con il lavoro.

Da un lato la domanda dei consumatori e la competizione con i concorrenti erano sempre meno gestibili con la produzione di massa, perché le difficoltà ad affrontare le turbolenze aumentavano mentre i vantaggi derivati dalle economie di scala diminuivano. Un sintomo di malessere stava nei costi dello stoccaggio di prodotti finiti e nell'ampiezza delle scorte di manodopera: alle oscillazioni della domanda e agli intoppi della produzione le imprese ponevano rimedio con "polmoni" che eludevano il problema costituito da strutture e da meccanismi troppo rigidi. Dall'altro lato aumentavano sia le difficoltà a reperire personale sia le contestazioni all'organizzazione taylor-fordista simboleggiata dalla "catena" di montaggio, per cui le imprese erano costrette a "raschiare il fondo del barile", a ridurre i ritmi di lavoro, ad allentare la disciplina di fabbrica: in Italia vi furono casi clamorosi (specie alla Fiat) mentre negli Usa il governo diede conto dell'insoddisfazione operaia nel rapporto *Work in America*.

Queste tensioni esterne e interne provocarono fasi di crisi e processi di ristrutturazione che finirono col mutare l'impresa e il sistema stesso delle imprese. Una delle soluzioni cui si fece ricorso invano fu l'intensificazione tecnologica. La Fiat investì somme consistenti in una "robotizzazione" spinta, per eliminare dagli stabilimenti le operazioni più contestate, e fece sorgere un'intera fabbrica "integrata" ove si impiegavano avanzatissime tecnologie *labour saving*. Tuttavia la meccanizzazione e l'automatizzazione non erano sufficienti a soddisfare la variabilità quantitativa della domanda e la diversificazione qualitativa dell'offerta, ormai necessarie sul mercato. Oltretutto richiedevano notevoli immobilizzi di capitale e accrescevano le rigidità anziché ridurle. Il problema non era il risparmio di lavoro bensì la gestione dell'impresa nei suoi nuovi rapporti con il mercato, per cui occorrevo soprattutto innovazioni organizzative che rendessero più versatili sia l'impresa sia il lavoro.

2. L'avvento della produzione snella

La via d'uscita alla crisi del taylor-fordismo è venuta da una offerta assai differenziata e continuamente variata: quella che ha dato un mercato planetario al marchio Benetton. Mentre nell'Ottocento si produceva e si consumava per piccoli lotti e nel Novecento per grandi serie, ora si produce e si consuma per grandi serie di piccoli lotti. L'impresa cerca di raggiungere la massa dei consumatori inseguendo il singolo acquirente: si passa pertanto – come dice A. Chandler – dalla "scala" allo "scopo". Questo nuovo paradigma industriale pone dunque la propria dinamica nelle mani del cliente, che decide sull'utilità marginale dell'ultimo articolo ordinato. All'impresa ciò crea notevoli incertezze e richiede una flessibilità, una reattività, una versatilità mai viste.

Un esempio è il procedimento *just-in-time*. Quando il rappresentante di commercio che visita i negozi da rifornire teletrasmette l'ordine del rivenditore, un calcolatore aggiorna istantaneamente i dati di tutti i materiali e i componenti necessari, e invia dettagliati impulsi all'amministrazione, ai fornitori, ai reparti e ai servizi perché provvedano a fabbricare, assemblare, inscatolare, fatturare e spedire al più presto il prodotto a destinazione. (Nel supermercato quell'ordine viene dato automaticamente man mano scendono delle giacenze di magazzino). Ciò capovolge la tipica logica del flusso taylor-fordista: anziché essere spinta dall'alto, la produzione è tirata dal basso.

Si dice che "l'impresa respira" proprio perché tutto, a cominciare dal fabbisogno di lavoro, si allinea in tempo reale agli ordinativi pervenuti. Al limite, il circuito si chiude quando per un lavoratore temporaneo scatta la missione urgente che deve soddisfare l'ordinativo urgente fatto poco prima da lui stesso come consumatore. Il post-fordismo è questo rispecchiarsi vicendevole del lavoratore nel consumatore. Tutte le novità si compendiano dunque in un meccanismo adattivo che si pungola da sé.

Le scelte del singolo consumatore determinano una incredibile variabilità della domanda che innova profondamente le basi di mercato dell'industria. L'evolversi del modo di produrre dalla *mass production* alla *lean production* è quindi un grande cambiamento nella storia sociale. La necessità di rispondere a ogni

oscillazione del mercato pone infatti all'impresa ineludibili bisogni di flessibilità operativa, costringendola a farsi leggera, agile e snella. Ciò ribalta la logica delle economie di scala e dell'integrazione verticale, tant'è vero che diminuisce la dimensione media dell'impresa per numero di addetti, aumenta la quota degli occupati nelle imprese minori sul totale, e il sistema delle imprese si sta disponendo e articolando in orizzontale.

La maggiore flessibilità operativa e la maggiore reattività agli *shock*, tipiche della piccola dimensione, sono state favorite dalle tecnologie della comunicazione, che hanno offerto mezzi e opportunità per ridurre il divario strutturale e il dislivello competitivo rispetto alla grande dimensione. Ciò alimenta una demografia d'impresa inopinatamente vivace, che connota tutto lo scenario dei cambiamenti. La nati-mortalità delle imprese, soprattutto quelle più piccole, è vorticoso non soltanto nella new economy. Ovunque il saldo è quasi sempre positivo perché ne nascono più di quante se ne chiudono, ma la loro vita è più breve perché sono più frequenti le cessazioni, le acquisizioni, le cessioni, le fusioni.

Si arriva a forme di volatilità invero spinte. Ci sono micro-imprese che sorgono e si strutturano intorno a un'attività a termine o a uno specifico obiettivo, e che si contraggono fin quasi alla dimensione zero una volta che cessa l'attività o che l'obiettivo viene raggiunto. Così funziona tanta industria dell'intrattenimento, della cultura, delle vacanze, della devozione, della "convegnistica", che del resto sta espandendosi in modo impetuoso. Rispetto alle molte imprese diventate flessibili grazie a una struttura a stella o a ragnatela, queste sembrano addirittura virtuali: infatti talune durano lo spazio di una singola occasione d'attività e impiegano quasi soltanto manodopera a giornata o a prestazione. La globalizzazione ha accelerato su scala mondiale questi processi, che non hanno investito soltanto il sistema delle imprese manifatturiere private ma un po' tutte le attività economiche di mercato.

Dopo avere trasformato il *modus operandi* del taylor-fordismo e abbandonato la logica della produzione di massa per reagire alle difficoltà e alle turbolenze, le imprese chiedono la massima flessibilità del lavoro e la massima deregolazione del mercato del lavoro. In tal modo reagiscono anche alle rigidità che il trade-off fra modello taylor-fordista e "cittadinanza industriale" aveva introdotto nel lavoro e nei mercati, quando li aveva uniformati alla produzione di massa. Ciò sta mettendo in causa il modello di regolazione sociale (chiamato da taluni "compromesso fordista-keynesiano") che compensava o risarciva la piena subordinazione con la piena tutela.

3. Il contributo del modello giapponese

All'origine della produzione snella (*lean*) c'è una lontana scelta della fabbrica di camion giapponese Toyota, che si era proposta di superare la ristrettezza del proprio mercato nazionale facendo dell'auto un bene personalizzato di assoluta qualità. Diversificare a tal punto i singoli esemplari e costruirli con "zero difetti" richiedeva uno snellimento e un affinamento dell'organizzazione produttiva così drastico da contrapporsi alla produzione di massa occidentale e da superare gli *standard* qualitativi tedeschi.

La chiave stava nel *just-in-time*, che ha rivoluzionato non soltanto i rapporti con il mercato ma la filosofia stessa della produzione. Abolire le scorte di beni semilavorati e finiti per mettere in fabbricazione soltanto quel che è stato già ordinato dai clienti richiede infatti di affrontare le situazioni e di risolvere gli eventuali problemi nel momento stesso in cui si presentano. Ciò elimina scappatoie e rinvii, assicurando la continuità dei flussi produttivi e soprattutto il miglioramento continuo dell'organizzazione. Perciò impegna moltissimo il *management* e i lavoratori.

Tale modo di procedere induce a perseguire l'aumento della produttività mediante una sequenza incrementale di piccole modifiche o di modeste innovazioni, senza grosse novità o macchinari costosi; questa tecnologia "frugale" che elimina gli sprechi introduce dunque un'altra differenza sostanziale della produzione *lean* rispetto a quella *fat*, o pingue. Inoltre ogni singolo comparto dell'apparato produttivo

diventa autonomo per integrarsi con gli altri orizzontalmente, in modo da accrescere l'elasticità del tutto. Così l'impresa abbrevia i tempi per approvvigionarsi dei componenti, per allestire e mettere in opera i nuovi tipi (*set-up*), per riconvertire una lavorazione (*switch-time*), per attraversare il flusso produttivo dal principio alla fine (*lead-time*). E le scansioni si fanno più rigorose proprio perché cresce l'interdipendenza di tutti i vari settori e apparati.

Il processo lavorativo viene a sua volta rivoluzionato da una combinazione di risorse tecniche e umane che, accompagnata da un capillare flusso di informazioni e da una minore distanza fra chi dirige e chi esegue, elimina la cristallizzazione delle competenze e privilegia il lavoro di gruppo. Tre sono le maggiori novità nell'uso del lavoro. Innanzitutto le maggiori imprese garantiscono una sicurezza d'impiego anche in tempo di crisi, per cui ottengono una produzione elevata e una cooperazione leale. Inoltre la carriera e le ricompense sono collegate assai più all'anzianità aziendale che non all'attività svolta. Infine l'ampliamento delle mansioni, mai attecchito in Occidente, stimola i lavoratori stessi a coltivare una propria polivalenza professionale. Richiamandosi a taluni precetti confuciani e a una concezione comunitaria dell'impresa, senza fuoriuscire dal taylor-fordismo, il Giappone ha saputo insomma prestare attenzione al lavoratore proprio chiedendogli quel contributo di qualità e di impegno di cui l'Occidente si è privato in nome del taylor-fordismo.

Produzione snella *just-in-time* e cooperazione lavorativa polifunzionale costituiscono dunque il nocciolo originale del modello giapponese, teorizzato da T. Ohno come modello Toyota. Per realizzare tutto ciò il Giappone ha reso paradigmatica l'idea europea, nata negli stabilimenti Bat'a, secondo cui chi lavora è il *cliente* di chi viene prima e il *fornitore* di chi viene dopo; e ha saputo implementare le tecniche del controllo statistico di qualità, e il concetto stesso di "qualità totale", appresi dagli esperti americani E. Deming e J. Juran che nel proprio paese furono apprezzati troppo tardi.

Il capitalismo occidentale prese coscienza del nuovo formidabile competitore dopo molti anni durante i quali sembrava soltanto copiare le tecnologie e i prodotti. Un vero *shock* ci fu quando negli Stati Uniti ebbero successo le auto "compatte" sfornate sul posto dai fabbricanti giapponesi, proprio mentre i tre giganti locali – General Motors, Ford e Chrysler – erano assillati da una produttività declinante. Un famoso rapporto del *Massachusetts Institute of Technology* accusò di miopia i grandi manager americani, perché incapaci di adeguarsi al paradigma emergente.

Dopo lo stupore dei primi anni ottanta, l'industria di tutto il mondo ha cominciato a prendere spunto dal modello giapponese, importandone e soprattutto "ibridandone" taluni aspetti organizzativi e molti i meccanismi produttivi.

4. La riduzione delle dimensioni aziendali

A cavallo fra gli anni sessanta e gli anni settanta ci fu chi pronosticò una cesura nella continuità organizzativa e nella dinamica imprenditoriale fino ad allora assicurate dalla grande impresa e dalla produzione di massa. Secondo P. Drucker, noto esperto americano di *management*, si sarebbe invertita la tendenza al travaso fra imprenditori e *manager*. Nell'impresa gli imprenditori sarebbero tornati "a un livello più alto", perché avrebbero imparato a capire la dinamica della tecnologia, del mercato, dell'organizzazione. Secondo E. Schumacher, economista dell'industria mineraria britannica, si sarebbe altresì riequilibrata l'importanza della piccola e della grande dimensione organizzativa perché l'impresa minore avrebbe stimolato la creatività e l'autonomia così come quella maggiore aveva assicurato la precisione e la conformità.

Sia la previsione di una "era del discontinuo" sia lo slogan *small is beautiful* stavano per essere convalidati in due paesi molto diversi: negli Stati Uniti, dalla fungaia di piccole imprese sorte a Silicon Valley per iniziativa di imprenditori di nuovo tipo, dotati di scarsi capitali ma con idee avanzate; in Italia, dai distretti

industriali dove una nuova leva di imprenditori "venuti dalla gavetta" trasformava tante fabbrichette in sistemi produttivi a rete. Mentre per le imprese *start-up* l'incubatore era stato il sapere *high-tech* dell'università di Stanford, per quelle della terza Italia era stata la "specializzazione flessibile" su nicchie di mercato; in ambedue i casi la principale risorsa dello sviluppo locale stava dunque nella capacità di valorizzare le conoscenze, le competenze e le subculture offerte dal contesto.

Quelle esperienze anticiparono alcuni requisiti del lavoro post-fordista, basato su una combinazione di autonomia individuale e di cooperazione collettiva. La dimensione più efficiente degli impianti e il minor numero di addetti per unità aziendale avevano abbattuto infatti i tipici effetti di concentrazione e di massificazione della fase taylor-fordista, ma soprattutto avevano reso più elastico l'apparato produttivo e un po' più appagante il modo di lavorare. In tal modo la piccola impresa contrassegnò il futuro del lavoro, così come avevano fatto quella media nell'Ottocento e quella grande nel Novecento.

A livello aggregato, il ritorno dell'imprenditore e la rinascita della piccola impresa sono stati evidenziati nelle statistiche a partire dagli anni ottanta. Anche se non erano mai spariti dalla scena dei paesi industriali, compresi gli Stati Uniti, la loro inattesa ricomparsa provocò all'inizio incredulità e sconcerto perché nell'impresa taylor-fordista il numero degli addetti e il peso dei *manager* non potevano che crescere: da un lato c'era la legge delle economie di scala e dall'altro il passaggio "dalla proprietà al controllo". Oltretutto, queste novità si affacciavano con tratti non sempre accettabili, tipo economia sommersa e lavoro nero, persino dove il mondo del lavoro era ben organizzato e rappresentato, come in Italia a Carpi o a Sassuolo. Poi, nel giro di un ventennio, paesi con una struttura produttiva completamente diversa come l'Italia e l'Inghilterra hanno superato i tre milioni e mezzo di imprese, due terzi delle quali costituite da ditte individuali: tale è stato l'abbattimento delle dimensioni medie aziendali e la moltiplicazione degli imprenditori come ceti.

Queste novità post-fordiste smentiscono le previsioni troppo lineari sugli sviluppi del capitalismo industriale, pur provenendo dal medesimo alveo del taylor-fordismo. Infatti la creazione di nuove piccole imprese da parte di nuovi imprenditori è stata sospinta dalle grandi imprese attraverso successive fasi di "decentramento produttivo".

Il passaggio di staffetta è iniziato quando molte grandi imprese, messe alle strette dagli aumentati costi del greggio e delle retribuzioni, e dalla diminuita governabilità degli stabilimenti e dei mercati, hanno affidato all'esterno, oppure ceduto ad altri, determinate operazioni o lavorazioni. Quei segmenti di produzione e di organizzazione, quegli spezzoni di lavoro e di tecnologia di cui le imprese maggiori si liberavano perché meno convenienti o più contestati dimostravano che il taylor-fordismo aveva dato il massimo: una macchina possente e dinamica era diventata rigida e goffa, se non altro perché la standardizzazione e la burocratizzazione limitavano le capacità di reazione e di innovazione, tipiche invece delle imprese minori. Come per effetto di una forza centrifuga, tanto l'affidamento all'esterno quanto la cessione ad altri hanno determinato un calo della dimensione aziendale, sia procurando più lavoro alle imprese minori a cui quella maggiore già ricorreva, sia stimolando la nascita di nuove imprese, spesso incoraggiate e talvolta aiutate per l'occasione.

La disseminazione sul territorio di imprese minori che ricevevano maggiori ordinativi e di imprese *start-up* già provviste di ordinativi hanno poi diffuso e generalizzato fenomeni quali l'esternalizzazione, la subfornitura, l'*outsourcing* e lo *spin-off*. Nei contesti più dinamici ciò ha accelerato la nati-mortalità delle imprese, ha riorganizzato l'economia del territorio e ha creato reticoli produttivi integrati: è così che le zone industriali del Nord-est italiano, del Rhône-Alpes francese, del Baden-Württemberg tedesco e della "Route 128" in Massachusetts sono diventate casi di scuola.

A questo passaggio di staffetta sono poi subentrati massicci smagrimenti di personale (o riduzioni di taglia: *downsizing*), che negli Stati Uniti hanno investito quasi tutte le mille imprese-*leader* censite dalla rivista *Fortune*. Le dimensioni aziendali medie sono altresì diminuite nelle imprese che hanno delocalizzato una

parte delle proprie attività in stabilimenti o impianti situati in altri paesi. Le "cittadelle del lavoro" continueranno quindi a diminuire e i luoghi di lavoro a snellirsi. Infatti dalle grandi fusioni e dalle grandi acquisizioni nascono gruppi enormi ma strutturati su imprese più piccole di quelle che avevano dominato il secolo scorso: negli Stati Uniti, la società di lavoro temporaneo Manpower vanta più dipendenti e più sedi del gigante automobilistico General Motors.

Del resto, le nuove cattedrali del consumo, cioè gli ipermercati e i *mall* che attorniano le città, hanno pochi addetti pur coprendo volumetrie maggiori delle vecchie cattedrali della produzione, gli stabilimenti storici che oggi diventano musei o università.

5. Le trasformazioni strutturali dell'impresa

Il modello post-fordista ha richiesto a imprenditori e manager un diverso modo di gestire e di intendere l'impresa e la sua stessa natura, nell'accezione data da R. Coase nel 1937. L'impresa – ha detto M. Crozier – deve "ascoltare", deve "apprendere". Molte sono infatti le novità, a cominciare dagli schemi di funzionamento. L'elefantiasi dimensionale e l'autosufficienza aziendale sono eredità del passato che sono state sostituite dalla snellezza e dall'apertura. Le forme di organizzazione favoriscono l'autonomia e al tempo stesso la comunicazione delle parti, ribaltano i rapporti fra funzioni "di produzione" e funzioni "di servizio", mutano le relazioni con l'indotto dei fornitori e con le istituzioni finanziarie.

Ma la novità cruciale è un'altra. Il processo di integrazione, che per oltre un secolo era stato realizzato *dentro l'impresa*, ha invertito la direzione di marcia: l'integrazione si sta ora realizzando *tra le imprese*. Ciò ha posto fine alla separatezza organizzativa e produttiva dando all'insieme una maneggevolezza e una elasticità mai viste. Mentre le imprese minori cercano di strutturarsi localmente come se fossero una sola grossa impresa, quelle maggiori si ristrutturano come se fossero un insieme di piccole imprese. Beninteso, tutte quante allacciano anche relazioni con altre imprese, esterne al contesto locale o nazionale.

L'impresa ha cominciato a specializzarsi, aprendosi ad apporti esterni anch'essi specializzati. Le relazioni di mercato sono state *internalizzate* come mezzo di regolazione organizzativa. Ciò integra maggiormente l'impresa nel contesto locale, con il quale il *trade-off* è più consistente o più sostanziale di ieri, e al tempo stesso la collega più strettamente al contesto globale. L'impresa cessa di essere autarchica e concentra gli sforzi su quel che le riesce meglio e le rende di più: anziché fare, compra. Quindi il concetto di servizio diventa una coordinata di produzione. Del resto, chi potrebbe oggi chiedere all'impresa di fare da sé, di produrre in casa tutto il possibile con manodopera propria, come faceva ieri? La Fiat di Melfi è una società chiamata Sata che produce in proprio, per il modello "Punto", appena sette componenti su cento: tutto il resto, pari a due terzi del valore dell'auto, viene fornito dall'indotto locale oppure acquistato sul mercato esterno.

Conciliare la variabilità della domanda con la stabilizzazione della manodopera è difficile per tutte le imprese, grandi e piccole. Ognuna riduce quindi al minimo il personale diretto alle proprie dipendenze (*core-workers*) e impiega manodopera indiretta fornita temporaneamente da ditte esterne (*contingent-workers*). Quelle maggiori scorporano inoltre questo o quel ramo di attività per cederlo ad altre società, talvolta create o aiutate *ad hoc* e spesso operanti in modo stabile dentro l'impresa stessa. Tutte si dotano di personale stabile e di personale fluttuante: tanto l'impresa maggiore, che di solito è il committente principale, quanto le imprese sussidiarie, le ditte di pulizia, perfino le aziende "in grigio" o "in nero".

Il cambiamento è notevole. Secondo i vecchi schemi di funzionamento, la migliore combinazione dei fattori produttivi era che l'impresa integrasse ogni attività in verticale al proprio interno, mentre oggi si integra ogni attività in orizzontale con l'esterno. Se ieri nella topografia d'impresa non c'era quasi posto per entità estranee, oggi è normale la presenza di imprese esterne con le quali si intrattengono stretti legami funzionali e operativi. Quelle che offrono servizi di vigilanza, pulizia, manutenzione, trasporto, stoccaggio,

logistica, informatica e così via non sono *sui generis* né tutte di comodo, e spesso rientrano nei vigenti sistemi di relazioni industriali e di normative contrattuali. Né la loro funzione è sempre ancillare. Alcune dispongono di un avanzato *know-how*, molte non sono affatto piccole e talune sono anzi così grandi da offrire servizi a imprese che sono più piccole di loro.

Così, entro le stesse mura possono operare gomito a gomito lavoratori diretti e indiretti, stabili e fluttuanti, facenti capo a società diverse. All'indotto esterno si aggiunge insomma un indotto interno. Questa disarticolazione, chiamata anche "terziarizzazione", ha conseguenze che preoccupano i sindacati perché possono generare disparità di trattamento fra lavoratori operanti nella stessa impresa o addirittura nella stessa sede. Ne fanno le spese i dipendenti "ceduti" dall'impresa principale a una esterna, e magari chiamati a svolgere il vecchio lavoro; o i lavoratori esterni "prestati" da un'impresa fornitrice e chiamati a svolgere una delle attività rimaste all'impresa principale.

6. Mercati del lavoro e struttura professionale

Anche la struttura dei mercati del lavoro si complica, introducendo elementi di diversificazione che vanno al di là delle segmentazioni già conosciute e che delineano scenari sia di "atomizzazione" sia di "individualizzazione". Ciò deriva dalla crescente selettività dal lato della domanda, sia in termini di *flussi* giacché le assunzioni si fanno col contagocce, sia in termini di *requisiti*, tant'è vero che il tipico motto del Novecento, "non siete pagati per pensare", è stato ormai sostituito dallo slogan "la qualità dipende da voi". Ma ciò deriva anche da una maggiore selettività dal lato dell'offerta, per motivi sia oggettivi quali l'innalzamento dell'istruzione e la lievitazione dei redditi, sia soggettivi quali la maggiore riluttanza a spostarsi e la maggiore attenzione allo *status*. Ad esempio gli italiani rifiutano i lavori duri, rischiosi, sporchi o umili, svolti oggi dagli immigrati (e ieri dagli italiani stessi, quando emigravano). In questo caso l'offerta proveniente dai paesi più poveri può rendere meno tesi i mercati del lavoro, anche se non è facile regolare i flussi migratori in base alla domanda.

L'incontro è reso inoltre difficile: dalla diversa influenza del contesto, giacché la domanda tende a *territorializzare* i profili professionali e le competenze richieste mentre l'offerta tende a *socializzare* gli stili e le aspettative di vita; dal diverso orientamento alle opportunità, giacché per l'impresa contano la flessibilità e il *turn-over* mentre per il lavoratore contano la stabilità e le garanzie; e infine dai diversi ostacoli incontrati nelle proprie scelte, giacché l'impresa trova difficile fare previsioni mentre il lavoratore trova difficile orientarsi.

A livello macro, il convoglio delle professioni si allunga e si fraziona: un *turn-over* assai vivace sta creando più mestieri di quanti ne distrugge, con prospettive di carriere più discontinue. Forse anche per questo non sembra esserci una netta ascesa della professionalità media ma piuttosto una gamma più estesa di *skill*, resa necessaria dall'intreccio fra domande e tecnologie vecchie e nuove. Infatti servono professioni nuovissime come quelle dell'informatica e professioni stagionate come quelle della carpenteria. Insieme a *knowledge workers* e specialisti di *e.business*, continua infatti a esserci un assoluto bisogno di chi costruisce stampi, di chi salda a elettrodi, di chi affetta le carni, di chi assiste gli anziani, di chi custodisce le banche. Tutto ciò crea dei *gap* o aumenta le incoerenze fra sistemi professionali e sistemi produttivi.

A livello micro, l'atomizzazione del mercato e l'individualizzazione dei profili esasperano il *mismatch* qualitativo e quantitativo perché, a prescindere dall'efficienza o meno dei servizi all'impiego, pubblici o privati, i tradizionali canali di selezione e di reclutamento della manodopera non sembrano più bastevoli e neppure adatti. E la proliferazione di siti per la ricerca del lavoro o del lavoratore via *Internet*, ancora caotica e disfunzionale, dà contro assai meglio del problema che non della soluzione. Così, quote consistenti di assunzioni passano attraverso le reti informali attivate dai lavoratori stessi, dalle loro famiglie

e dai loro conoscenti. Ciò rende più forti quei sistemi di relazione che M. Granovetter ha chiamato "legami deboli", e più deboli quei sistemi allocativi che, istituzionali o mercantili, un tempo erano forti.

Sia le organizzazioni dei lavoratori sia quelle degli imprenditori trovano pertanto difficile captare, registrare, veicolare e rappresentare questa pulviscolare diversificazione fra i lavori. I governi stessi stentano a promuovere in modo sistematico politiche attive di orientamento, di formazione e di riallocazione del lavoro. Ne risentono quindi gli assetti delle relazioni industriali, le tradizioni e le prassi della *partnership*, e perfino i rapporti fra le sfere della contrattazione e della legislazione.

7. I nuovi contenuti del lavoro

Le novità più cospicue sono però altre, e vengono da movimenti profondi che investono innanzitutto la *natura* della prestazione, cioè la qualità del lavoro. Con quali effetti? I contenuti si fanno meno manipolativi e più cognitivi, i compiti tendono a essere meno esecutivi ed estranianti, più cooperativi e coinvolgenti, e le conoscenze sono in genere meno specialistiche e più polivalenti. Fra i requisiti richiesti le attitudini stanno diventando importanti quasi come le competenze, cosicché certe doti "femminili" quali la cura, la relazionalità e l'attenzione contano più di ieri mentre contano meno di ieri la manualità e la fisicità stessa del lavoro. Le prescrizioni operative non sono più inderogabili e inflessibili come ieri, per cui il lavoro tende a essere meno livellato e standardizzato, quindi meno piatto e impersonale.

Poiché le tecnologie dell'informazione favoriscono tutti i processi generati dalla produzione snella, un numero sempre maggiore di persone, in ogni tipo di lavoro, lavorerà anche fisicamente in rete e dovrà quindi "prestare attenzione" e sviluppare una "consapevolezza di rete". Nessun lavoratore e nessuna impresa possono chiudersi in se stessi perché il post-fordismo produce e richiede maggiore flessibilità, sia funzionale che mentale. Del resto la qualità del prodotto richiede lavoratori la cui adattabilità cresca oltre la rotazione delle mansioni e l'allargamento dei compiti rivendicati invano dal movimento per la "qualità della vita di lavoro" negli anni settanta.

Il risultato generale è una maggiore autonomia anche per chi lavora alle dipendenze. Se ne ha riscontro nella discrezionalità operativa, che oggi offre maggiori gradi di libertà perfino nell'esecuzione di lavori manuali standardizzati. Ma se ne ha riscontro soprattutto nella richiesta al singolo lavoratore di individuare gli intoppi e di risolvere i problemi che sorgono, mentre prima gli si vietava ogni iniziativa. Connaturata al post-fordismo come necessità e come virtù, questa nuova autonomia è del resto imposta dalla qualità del prodotto e del servizio, e dipende innanzitutto dalla cooperazione intelligente dei lavoratori, vale a dire quella inestimabile partecipazione nel lavoro che la Fondazione di Dublino chiama "partecipazione diretta". La tendenza alla crescita di autonomia nel lavoro è da ritenersi più realistica della tendenza alla crescita dei lavoratori autonomi (in Italia più qualitativa che quantitativa). Essa modifica la natura stessa della prestazione, seppure nel quadro di una persistente dominanza del rapporto subordinato. Considerata infatti la renitenza delle imprese a introdurre forme di partecipazione collettiva dei lavoratori, le *stock option* e i fondi previdenziali non bastano a scardinare il sistema del lavoro salariato.

Si consideri tuttavia che l'autonomia cresce in senso funzionale, non totale. Non è attingibile dal singolo, tant'è vero che funziona e che vale soltanto nell'ambito del gruppo o del flusso, e proprio per questo nega il concetto stesso di un lavoro individuale svolto in autonomia. Qualsiasi scenario di autonomia è errato se ignora che il lavoro è in rete. Infatti non è una autonomia sospesa nel vuoto e neppure vincolata da rigidi sbarramenti, bensì condizionata da uno sterminato sistema di riferimenti.

Rispetto a ieri il lavoratore, dipendente o autonomo che sia, dispone di molti più mezzi e modi per operare ma lo fa entro un reticolo di parametri, costituiti da informazioni, procedure e segnali, assai più fitto e più solido della "gabbia di acciaio" a cui M. Weber aveva assimilato il meccanismo capitalistico. Il sistema di riferimenti entro cui tutti ormai lavorano – camionista, paramedico, *financial promoter*, *web manager* – è

assai più complesso di quello dell'epoca taylor-fordista. È una catena leggera e inafferrabile ma straordinariamente cogente. Nel post-fordismo tutti i lavori sono destinati a stare dentro questo reticolo, portatore di libertà e di costrizione in maniera del tutto nuova.

Incombe un modo di lavorare che impone a tutti un ritmo teso, perfino concitato, e una tensione continua, poco importa se si è dipendenti o indipendenti. Ciò apre prospettive prima impensabili: nel secolo scorso i sociologi studiavano l'oppressione dovuta alla monotonia e alla ripetitività mentre adesso devono studiare l'ansia generata da variabilità e incertezze che stressano il lavoratore anziché abbatterlo. Ieri il sintomo era la noia, oggi la frenesia. Ieri il problema era la rigidità, oggi la flessibilità. Molti lavoratori soffrivano l'uniformità, il livellamento e la massificazione dei compiti mentre oggi soffrono perché i loro compiti cambiano in fretta, crescono in fretta, evolvono in fretta.

Ma nel post-fordismo c'è ancora molto fordismo. Anche se diminuisce l'esecutività e cresce la cooperazione, non tutto il lavoro è meno esecutivo e non dappertutto è più cooperativo: la transizione è in corso e il nuovo non ha soppresso il vecchio, dal quale del resto proviene. Per questo, il nuovo contiene molti aspetti ambigui: basta pensare ai supermercati Carrefour, ai *fast-food* Mc Donald's e a molti *call center*; oppure al fatto che la fatica viene abbattuta ma gli infortuni continuano.

Nell'area degli impieghi regolari gli ambienti di lavoro e la condizione lavorativa tendono comunque a migliorare anche nei paesi in via di sviluppo; tecnologie *labour saving* e progettazioni ergonomiche consentono di ridurre ancora la fatica e le malformazioni. È invece meno facile ridurre gli infortuni e le "morti bianche" dove è più debole la cultura della sicurezza, cioè nelle piccole imprese che sopportano minori sforzi, spese e controlli, e nella cosiddetta economia sommersa che ricalca e amplifica gli elementi negativi dell'impresa minore.

8. I nuovi rapporti di lavoro

Altrettanto profondi e non meno ambivalenti sono i movimenti che trasformano i *termini* della prestazione, cioè i rapporti di lavoro. Questi tendono a diventare: innanzitutto meno subordinati e più autonomi (perfino nel lavoro dipendente, come abbiamo appena visto); inoltre meno durevoli, data la crescita dei contratti a tempo determinato e il calo di quelli a tempo indeterminato; e infine meno uniformi giacché l'ambito dei contratti di lavoro si avvia a essere più circoscritto e assai più articolato, perfino individualizzato.

L'impresa si è fatta flessibile e si aspetta che il lavoratore sia altrettanto flessibile. L'elasticità della prestazione al mercato si ottiene con modalità di impiego che intaccano il modello di lavoro a tempo pieno e a durata indeterminata perché prevedono orari più corti, durate più corte, o tutt'e due. Fra piena stabilità e piena instabilità dell'occupazione si è creato ormai un *continuum* analogo a quello che c'è fra piena occupazione e piena disoccupazione. Al tempo stesso nascono o crescono rapporti di lavoro che rendono meno nitida la distinzione fra dipendenti e indipendenti. Basti citare il lavoro autonomo "di seconda generazione", basato su requisiti professionali anziché patrimoniali, di chi in Italia presta "collaborazioni coordinate e continuative": è un gruppo eterogeneo che può essere tutelato soltanto in modo generico, mentre negli Stati Uniti gli *independent contractors* sono un gruppo omogeneo.

Quel che più colpisce è l'impetuosa crescita dei vari tipi di contratti a termine e di lavoro temporaneo – o "interinale" (*interimaire*) o "in affitto" o "a chiamata" (*on call*) – attraverso i quali le imprese impiegano temporaneamente chi non trova lavoro, o desidera un'occupazione saltuaria, oppure non era attivo, e possono così aggirare i tradizionali vincoli, legislativi o contrattuali, alla flessibilità "numerica". In Europa la maggioranza delle assunzioni è coperta da rapporti che danno luogo a combinazioni assai diverse nei tragitti lavorativi e nei profili di carriera: c'è chi lavora a termine o a chiamata per periodi abbastanza lunghi e chi viene assunto stabilmente dopo una o due reiterazioni o "missioni". Si teme pertanto che venga eroso

lo *stock* dei contratti a tempo indeterminato, che tuttavia comprende più di otto occupati su dieci e che resterà il nucleo portante, come lo è tuttora negli Stati Uniti.

Uno scenario di "precarizzazione", una condizione di instabilità che mantenga i lavoratori in uno stato di soggiacenza, non conviene neppure alle imprese. A esse serve tanta stabilità quanta è compatibile con la competizione, e questo significa tenersi lavoratori efficienti anziché licenziarne e assumerne di continuo. Molte imprese prestano infatti maggiore attenzione alla risorsa umana, usano con cautela gli *smagrimenti* e incentivano la permanenza in azienda con forme di "fidelizzazione": in cambio della mobilità totale da posto a posto, i fabbricanti d'auto degli Stati Uniti hanno garantito l'impiego a vita ai dipendenti con almeno dieci anni di anzianità. Ma vi sono anche imprese che ricorrono al *temporary management*, cioè impiegano dirigenti con rapporto "interinale".

La vera novità sta nel fatto che i contratti a termine stanno soppiantando il tradizionale periodo di prova per diventare la modalità normale di ingresso al lavoro. Così come il *part-time*, essi sono ovunque correlati positivamente al tasso di occupazione, e contribuiscono oltretutto a *femminilizzare* il mondo del lavoro. Certo vi sono delle imprese che li usano per tenere sotto ricatto chi lavora evitando un'assunzione stabile, ma molte altre imprese hanno effettivamente bisogno di un periodo più lungo di quello previsto dai contratti tradizionali: una conferma che la domanda di lavoro è più selettiva e che le scorte di manodopera sono state sostituite dai lavori a termine e a chiamata.

Queste novità destabilizzano i tradizionali rapporti di lavoro e i sindacati temono che possano alterare gli equilibri contrattuali, travolgere i sistemi di relazioni industriali, indebolire i profili di tutela, disarticolare le solidarietà fra i lavoratori. Uno dei rischi è la polarizzazione fra lavoratori stabili e lavoratori fluttuanti, ma il più sentito è la "precarizzazione" cioè la fine del "posto fisso" che per molti europei è quasi un diritto di cittadinanza: infatti il senso di instabilità che si avverte è ancor prima culturale che sociale. In un paese a disoccupazione endemica come l'Italia, questo era un modello di protezione che, basandosi sul diritto al lavoro sancito dalla Costituzione, tutelava soprattutto i capo-famiglia maschi adulti impegnando lo Stato come occupatore di seconda istanza mediante l'estensione del settore pubblico e parapubblico.

Peraltro, la stabilità d'impiego oggi rimpianta in Europa è più un mito che una realtà visto che nel Novecento ci furono una grande crisi e una grande disoccupazione, e che soltanto per un quarto di quel secolo ci si era avvicinati alla piena occupazione e a un vero welfare state. Molti lavorarono per tutta la vita nello stesso posto semplicemente perché era l'unico che avevano trovato, e ciò poteva farne un'occasione d'oro ma anche un lavoro forzato. In avvenire assai pochi lavoreranno tutta la vita nello stesso posto, pochi nella medesima impresa e parecchi cambieranno anche mestiere. Tuttavia, chi potrebbe oggi proporre a un giovane o a una ragazza di passare venti o trenta anni nella stessa azienda e magari tutta la vita nel medesimo mestiere? Né si può loro proporre una vita vorticoso tutta ispirata all'imperativo della flessibilità. Mentre la natura della prestazione tende dunque a cambiare in meglio perché è soggetta a minori vincoli e consente maggiore discrezionalità, i termini della prestazione tendono a cambiare in peggio perché la tutela tradizionale non può coprire impieghi più instabili e tragitti più discontinui. Per questo il mercato può apparire oggi minaccioso come la tecnologia nel secolo scorso: allora ci si interrogava sulle conseguenze umane del macchinismo industriale, e adesso del lavoro flessibile.

9. Post-fordismo e società dei lavori

La transizione in corso non comporta né la sparizione del lavoro né la fine dei posti, ma intacca le certezze sociali perché può mettere a repentaglio i compromessi raggiunti nel Novecento. Se la tutela del lavoro tende a peggiorare mentre la qualità tende a migliorare, è perché era pensata per un altro lavoro e per un altro lavoratore. Essa può portarsi al livello della qualità soltanto se viene modellata su un lavoro e un lavoratore con maggiore autonomia e con maggiore responsabilità quali il post-fordismo sta preparando.

Nuovo lavoro è lavorare in rete, senza scorte e giusto in tempo. Nuovo lavoratore è chi lavora in più ruoli, in più posti, in più attività.

Le conseguenze culturali, sociali, psicologiche e antropologiche sono rilevanti. Inseguendo il consumatore e trattando il lavoratore come individui singoli, il post-fordismo propone un modello di autodirezione diverso dall'eterodirezione imposta dal taylor-fordismo. Lavorare con meno vincoli e più opportunità, ma anche con maggiore responsabilità e maggiori rischi, è forse l'altra faccia dell'individualismo di massa innescato dalla produzione snella *just-in-time*.

Ogni lavoratore si trova immerso in un modo meno ferreo e più fluido nel sistema dei rapporti economici. Il post-fordismo fa infatti emergere nel mondo del lavoro altrettante diversità quant'erano state le uniformità introdotte dal taylor-fordismo. La gabbia entro cui funzionava la società del lavoro era forte e visibile, mentre la ragnatela entro cui si colloca la società dei lavori è fitta e impalpabile. Se ieri era il "Lavoro" maiuscolo che teneva insieme la società, oggi è la società che tiene insieme i tanti lavori, attraverso un reticolo di snodi orizzontali anziché un'intelaiatura di gerarchie verticali.

Una conseguenza del tutto inattesa verrà dal contrasto fra la maggiore qualità e la minore tutela del lavoro, e – di conseguenza – fra la maggiore implicazione interna e la minore copertura esterna del lavoratore: il lavoro cesserà infatti di perdere importanza e concorrerà alla formazione dell'identità sociale più di quanto si prevedesse negli ultimi decenni del Novecento, quando la riduzione del tempo di lavoro e l'aumento del tempo libero erodevano gli effetti identitari della relativa stabilità d'impiego e della discreta tenuta dei mestieri. Non è una novità di poco conto.

Pochi vedono nel post-fordismo la prospettiva di una vera e propria fine del lavoro salariato, ad esempio attraverso una "economia della partecipazione": del resto, perfino negli Stati Uniti sono pochi gli imprenditori e i *manager* disposti ad associare tangibilmente i propri dipendenti al futuro dell'impresa. C'è invece chi vede nel prossimo futuro promesse di liberazione quali una individualizzazione del lavoro e del rapporto di lavoro, cui tenderebbe la cosiddetta "fuga dal lavoro subordinato", che è spesso una scelta necessitata anziché voluta.

Di certo si sta affacciando un mondo dove i *lavori* stanno soppiantando il *lavoro*, per cui la discontinuità d'impiego e di carriera, involontaria o volontaria, può diventare normale per un numero sensibilmente maggiore di soggetti, anche con posto stabile. La costruzione dell'identità professionale tende quindi a basarsi su più posti, più ruoli e più mestieri perché ciascuno di loro (al limite, ciascuna missione di lavoro temporaneo) aggiunge una porzione di esperienza, di formazione, di sapere. L'identificazione sociale attraverso i lavori seguirà quindi tragitti più complessi perché meno rettilinei e più personali, con sovrapposizioni e dissociazioni fra la sfera del lavoro e le altre sfere dell'esistenza. Ciò darà luogo a identità *composite* in senso diacronico, diverse cioè da quelle *plurime* in senso sincronico a cui solitamente alludono i sociologi.

Ciò rende necessaria una rete protettiva leggera e universalistica che assista il lavoratore nella transizione di posto o di carriera, aiutandolo a valutare il proprio potenziale e a ricollocarsi in modo adeguato; che certifichi i passaggi compiuti negli itinerari di lavoro e di formazione; che accompagni i periodi di mobilità con attività di formazione o di "tutoraggio" in vista del reimpiego; che metta a frutto l'anzianità maturata negli impieghi temporanei presso la medesima impresa; che ricomponga i vari spezzoni di occupazione dipendente o autonoma agli effetti della carriera assicurativa, aiutando a ricoprire o consentendo di riscattare i vuoti. È necessario quindi che rimanga una traccia dei tragitti che, da un impiego all'altro, costruiscono l'identità socio-professionale dei singoli: traccia di *cittadinanza* che può consistere in una anagrafe generale del lavoro o in un libretto elettronico del lavoratore. (Negli Stati Uniti chiunque lavora dispone di un *social security number*). Questa è la prima tutela dell'individuo lavoratore, il primo elementare diritto di una sicurezza sociale adatta al capillare universo dei lavori.

Si pongono interrogativi a cui è difficile rispondere. Ci si chiede ad esempio se possano essere valorizzati gli spazi di autonomia individuale e diversificate le forme di tutela dei lavoratori senza abbandonare il cammino storico della solidarietà e dell'uguaglianza. Così pure, ci si chiede se una tutela che si fa al tempo stesso più leggera e più universalistica debba proteggere anche i lavori non tipici, non istituzionali, non subordinati: cioè se si vada verso una cittadinanza del lavoro sans phrase che si situerebbe agli antipodi di quella del Lavoro maiuscolo, tipico del Novecento.

È chiaro che il sistema delle tutele va ridisegnato, innanzitutto con la legislazione, in ambito nazionale ma soprattutto internazionale. L'Unione europea ricopre in tal senso un ruolo decisivo perché costituisce già ora un riferimento mondiale per la protezione del lavoro nella moderna economia di mercato. Sebbene la contrattazione fra *partner* sociali abbia egregiamente soddisfatto in molti paesi l'esigenza di conciliare la cittadinanza con il mercato, nella fase post-fordista essa assumerà probabilmente un'impronta diversa dal passato. È inevitabile che, passando dal Lavoro ai lavori, la copertura data dai tradizionali contratti di lavoro diventi più circoscritta non tanto (o non soltanto) perché nel frattempo si allarga l'area dell'autotutela individuale, ma perché il *focus* della regolazione si sposta verso il livello aziendale e quello territoriale, e perché aumentano nel contempo gli spazi coperti dalla regolazione bilaterale in campi come la formazione dei lavoratori, l'incontro domanda-offerta, la sicurezza sui luoghi di lavoro.

Mentre la società dei lavori si afferma a livello mondiale, non è prevedibile un brusco declino del ruolo dei sindacati, i quali stanno del resto presentandosi ex novo o cominciando ad affermarsi sulla scena di molti paesi in sviluppo, specie nel Sud-est asiatico. Al restringersi della tradizionale area di tutela del lavoro operaio-industriale-fordista, corrispondono infatti bisogni di tutela nuovi, tutti da delineare e da costruire, nell'area del lavoro post-fordista, discontinuo, atipico. Perfino in un rapporto di lavoro individualizzato, dove il lavoratore sembrerebbe potersi tutelare da sé grazie al proprio potere contrattuale, perfino in questo caso il sindacato può offrire qualche forma di ausilio se non di tutela vera e propria.

Nella società dei lavori ci saranno dei lavoratori che hanno minori bisogni di tutela ma ce ne saranno molti altri che hanno maggiori bisogni di tutela, da parte del sindacato o da parte dello Stato o di entrambi. Rispetto al passato, non si tratta soltanto di tutelare meglio i diritti ma anche le "sorti" dei singoli, nelle concrete realtà dei mercati del lavoro e dei luoghi di lavoro. L'istanza stessa della partecipazione all'impresa, che poggia sulla maggiore partecipazione nel lavoro, verrebbe frustrata se predominasse l'insicurezza e l'instabilità.

Bibliografia

Aa. Vv. (1973), *Work in America*, Cambridge (Mass.), The Mit Press.

Accornero A. (2000), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino.

Cappelli P. (a cura di) (1997), *Change at work*, Oxford, Oxford University Press.

Chandler A. P. jr, Kocka J., Payne P. e Yamamura K. (1986), *Evoluzione della grande impresa e management*, Torino, Einaudi.