

La Gestione delle Relazioni di Lavoro nelle Piccole Imprese

Luca Solari
Tania Toffanin

Premessa

Le piccole imprese e le medie imprese (PMI) svolgono un ruolo centrale nell'economia europea. Nell'Unione europea allargata composta da 25 paesi, circa 23 milioni di piccole e medie imprese producono oltre 75 milioni di posti di lavoro. Non si tratta, dunque, di un fenomeno tipicamente nazionale o italiano, collegato - come da più parti è stato rilevato - alla presenza di peculiari specializzazioni produttive o all'assenza di imprese di grandi dimensioni.

In Italia, tale fenomeno si relaziona alla presenza di un tessuto urbano e sociale che risulta caratterizzato dalla dispersione territoriale, meno dalla concentrazione. La frammentazione degli insediamenti abitativi ha favorito una struttura produttiva, "la fabbrica diffusa" (Accornero, 1981) che nel tempo ha dimostrato un'elevata capacità di resistenza, nonostante l'aumento dei processi di reintegrazione di molte fasi del processo produttivo da parte delle medie e grandi imprese.

La regolazione del lavoro, la riproduzione delle competenze, il ruolo imprenditoriale, la cultura gestionale e il sistema degli incentivi sono temi che risentono della carenza di indagini empiriche, anche di natura longitudinale, da parte degli studi organizzativi e socio-economici.

Storicamente tali studi si sono concentrati sulla grande dimensione d'impresa, spesso con la pretesa di trasferire gli esiti dell'analisi nello studio delle dinamiche collegate alla piccola impresa, considerando, quindi, la variabile relazionale e l'ambiente ove si esplica la prestazione lavorativa come elementi subordinati in toto alla specializzazione produttiva e settoriale o alle caratteristiche istituzionali del contesto indagato.

È invece possibile sostenere che è l'indistinguibile intreccio tra il ruolo imprenditoriale e quello gestionale, tra le caratteristiche dell'impresa e quelle delle maestranze, a determinare una specificità della piccola dimensione d'impresa. Specificità che esige sul piano analitico di essere affrontata con metodologie e premesse scientifiche alternative a quelle in uso per la grande impresa.

La piccola dimensione d'impresa ha un impatto diretto nella regolazione del lavoro poiché se da un lato produce una semplificazione di funzioni complesse, dall'altro intensifica la relazione lavorativa: il campo di osservazione che ne esce ha una rilevanza scientifica autonoma e difficilmente comparabile agli studi che interessano la grande impresa. Quest'autonomia stenta a essere riconosciuta e analizzata. Negli studi organizzativi emerge, infatti, una visione della PMI come organizzazione incompleta e sospesa in un processo di crescita interrotto (successione, famiglia, ciclo di vita ecc.). In altri casi prevale un pregiudizio macro-fondato che equipara la gestione delle risorse umane alla presenza di un sistema articolato di ruoli e strumenti dedicati e dimentica come il fulcro rimanga sempre concentrato nell'assetto del rapporto tra soggetto e organizzazione. È il rapporto tra soggettività e organizzazione l'elemento distintivo su cui concentrare l'attenzione: la sua forma e la sua evoluzione sono stati oggetto di studio da parte di Barnard, Simon e Rousseau.

Tuttavia prevalgono ancora molti pregiudizi sul ruolo che tale rapporto detiene nella regolazione del rapporto di lavoro e poca attenzione è stata prestata agli effetti che tale ruolo ha nella determinazione della produttività del lavoro.

Miti e vuoti empirici sulla piccola impresa

In Italia i primi studi sulle imprese di piccole dimensioni compaiono nella seconda metà degli anni settanta. In questo periodo la struttura produttiva italiana conosce una vasta diffusione dei processi di decentramento produttivo con i quali molte grandi imprese esternalizzano una o più fasi del processo di produzione ma anche di crescita autonoma di attività imprenditoriali.

Tali processi si estendono in modo sistematico fino agli anni novanta sia nelle aree caratterizzate da grandi insediamenti produttivi, come quelle del "Triangolo industriale", sia nelle aree rurali del Nord-Est e del centro Italia. L'analisi del processo d'industrializzazione di queste ultime, in particolare, ha contribuito alla nascita di una vasta letteratura sulle aree di piccola impresa e sulla loro evoluzione. "L'industrializzazione senza fratture" (Fuà, 1983) è stata contrapposta alla dinamica che, invece, ha sostenuto la nascita dell'impresa fordista, alimentando poi, durante tutti gli anni novanta la costruzione del mito "piccolo e bello" ma anche associando la piccola dimensione d'impresa al fenomeno dell'economia sommersa e illegale. Altri studi hanno evidenziato il peculiare rapporto tra aree di piccola impresa e comunità locale (Bagnasco, 1971, 1986), e tra la presenza dell'impresa diffusa e il radicamento di subculture politiche (Triglia, 1981, 1986).

Studi comparati successivi (Harrison, 1996) hanno evidenziato che il fenomeno delle piccole imprese non ha una caratterizzazione di matrice endogena ma che piuttosto è strettamente collegato a strategie imprenditoriali che disegnano lo sviluppo secondo la logica della "concentrazione senza accentrimento", come insegna il sistema a rete di Benetton in Veneto o le imprese della Silicon Valley in California.

La stereotipizzazione che ne è uscita per molti versi ha rappresentato un limite all'attività di ricerca, prefigurando modelli interpretativi poco funzionali all'analisi sistemica dei contesti indagati come pure all'osservazione delle condizioni che definiscono la regolazione del rapporto di lavoro nella piccola impresa.

Il dibattito sulla piccola impresa è risultato assai contraddittorio: da un lato si è costruito lo stereotipo della piccola dimensione d'impresa quale contesto ottimale di sperimentazione innovativa, di prodotto e di processo, dall'altro si è associata alla piccola impresa l'assenza di prospettive di investimento e di sviluppo, a causa della frequente sottocapitalizzazione presente. Lo studio dei risultati economici e della relazione lavorativa hanno, quindi, risentito di una tensione semplificatrice, che spesso ha fatto coincidere l'essenzialità del processo produttivo e della regolazione lavorativa con l'assenza di complessità, legittimando in tal senso lo scarso interesse all'approfondimento scientifico.

In Italia, il carattere familiare della piccola impresa e la forte vocazione manifatturiera *labour intensive* hanno contribuito a determinare una lettura delle dinamiche presenti poco rispondente alla complessità del tema e poco funzionale all'elaborazione delle policies necessarie al settore industriale.

La struttura produttiva è stata quindi analizzata considerando la variabile dimensionale come elemento contingente e non come effetto di processi di lungo periodo. La fase

genetica dell'impresa sia essa di natura endogena, riconducibile alla presenza di specializzazioni produttive diffuse e radicate, o esogena, per effetto di un ricorso strutturale alla terziarizzazione da parte delle medie e grandi imprese non è stata approfondita con particolare rilievo né dalla ricerca economica, interessata agli elementi tangibili, né dalla storia economica, stretta tra la fase preindustriale e l'industrializzazione di matrice fordista.

Definizione di piccola impresa

Nel 2003 la Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (1) ha riportato l'estratto della Raccomandazione 2003/361/CE del maggio 2003, relativa alla nuova definizione d'impresa, poi recepita dal Governo italiano nel 2005 (2). L'obiettivo della raccomandazione era di definire la dimensione d'impresa, con particolare riferimento a quella piccola e media, per giungere alla demarcazione di una classificazione funzionale all'attività di ricerca e d'implementazione normativa sul tema delle politiche industriali.

La Raccomandazione si riferisce alle soglie finanziarie che definiscono le categorie di imprese:

"La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR. Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR. Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR."

Nell'ambito europeo la piccola impresa è stata differentemente regolata, poiché la sua definizione normativa è necessariamente collegata alle caratteristiche della struttura produttiva presente, alle relazioni tra imprese e alla specializzazione produttiva propria di ciascun paese. La definizione proposta nella Raccomandazione della Commissione Europea non è però vincolante: la sua applicazione nei diversi paesi europei e nello specifico contesto italiano rimane, quindi, un elemento del quale tener conto.

La persistenza della piccola impresa

Oggi le imprese con meno di 10 addetti sono circa 4,2 milioni (94,5 % del totale) e occupano circa 7,8 milioni di addetti (46,9 % del totale), mentre quelle con almeno 250 addetti sono 3.435 (appena lo 0,1 % del totale) e occupano 3,3 milioni di addetti circa (quasi il 20 % del totale). Le dimensioni medie sono, di conseguenza, tra le più basse in Europa: 3,8 addetti per impresa (contro i 6,6 della media Ue15); 9,1 addetti nell'industria in senso stretto, 3,1 nelle costruzioni, 2,7 nel commercio e 3,4 negli altri servizi (3).

È possibile sostenere che l'aspetto più rilevante è collegato alla continua espansione della piccola dimensione d'impresa nell'industria manifatturiera: dal 2000 il numero di imprese industriali (4) è diminuito, tuttavia la classe dimensionale compresa tra 1 e 9 addetti è quella che registra la diminuzione inferiore.

Tuttavia, l'analisi dei risultati d'impresa, in relazione alla classe di addetti, risente dell'assenza di strumenti d'indagine adeguati poiché non basta la sola scomposizione su

base settoriale: è indispensabile conoscere i rapporti esistenti tra imprese dello stesso settore e della stessa classe dimensionale e tra queste e le imprese committenti.

La regolazione del lavoro

Spesso a guidare gli studi sul tema della gestione delle relazioni di lavoro sono delle interpretazioni stilizzate che da un lato rappresentano il rapporto di lavoro in termini standardizzati e subalterno a logiche di comando e controllo, dall'altro rinunciano a definirlo in via generale per la prevalenza di orientamenti individualistici.

Un approccio della regolazione del lavoro come definizione normativa di una tensione individuale entro uno spazio condiviso risulta più adeguata all'analisi del peculiare rapporto tra soggetti, sistema socio-tecnico e caratteristiche della prestazione.

La rappresentazione del rapporto di lavoro come regolazione del desiderio significa pensare all'attività lavorativa in termini alternativi al dualismo generalizzazione-astrazione ma come peculiare forma di relazione tra il soggetto e una molteplicità di fattori: il contesto lavorativo, le soggettività presenti, la dimensione spaziale e temporale soggettiva e la variabile somma prodotta da tali elementi.

Il lavoro viene ad assumere, quindi, un significato nuovo: esso è un fatto unico, non riproducibile e autentico, non riconducibile a una categorizzazione astratta di lavoratore, organizzazione e lavoro. Tale approccio è funzionale a sollecitare la gestione del rapporto di lavoro non come una prassi standardizzata riproducibile in diversi formati a seconda della dimensione dell'impresa ma come un processo che non può prescindere dalle molteplici variabili che contribuiscono a determinare l'ambiente socio-tecnico.

Contestualizzare la gestione delle risorse umane determina in tal senso il ripensamento del rapporto tra soggettività al lavoro, senza negare la base materiale di divisione tra capitale e lavoro, ma anche riflettere sul rapporto che lega il soggetto e l'attività lavorativa. Arendt pone in luce la natura trasformatrice del lavoro che costituisce la sintesi tra uomo e natura, configurando una continuità, quindi, con l'idea di produzione, riproduzione sociale e consumo. "L'idea di lavoro è quindi diversa dall'opera (working) che perviene ad un termine non appena l'oggetto è compiuto, pronto ad aggiungersi al mondo comune delle cose e degli oggetti, l'attività lavorativa (laboring) si muove sempre entro lo stesso circolo prescritto dall'organismo vivente. E la fine di queste pene e tormenti viene soltanto con la fine ovvero con la morte dell'organismo individuale" (Arendt, 1987) (5).

Gli elementi costitutivi del rapporto di lavoro

Già con la Scuola delle Relazioni Umane l'analisi delle condizioni che sostengono la prestazione lavorativa e la sua regolazione assume una connotazione complessa, in virtù della specificità del contesto lavorativo.

È possibile sostenere che esistono molteplici variabili che connotano il rapporto di lavoro. Una prima divisione è tra gli elementi espliciti e quelli taciti. I primi si ricollegano agli incentivi economici, alle condizioni ambientali di lavoro, alle garanzie contrattuali di stabilità occupazionale e alla posizione professionale. I secondi sono riconducibili agli incentivi non economici, alle possibilità di crescita professionale, al livello di autonomia. Entrambi contribuiscono in termini disomogenei alla regolazione delle condizioni di lavoro:

l'analisi di tali elementi diventa, quindi, necessaria se si vuole approfondire l'analisi della relazione lavorativa.

Lo spazio del rapporto di lavoro si compone di diversi momenti: l'avvio, il mantenimento e la conclusione. Si tratta di fasi che seppur codificate, sul piano formale, presentano una profonda differenziazione sul piano sostanziale. I diversi modi di vivere tali fasi, entro la relazione lavorativa, quindi sia da parte del lavoratore sia da parte del datore di lavoro, sono determinati da specificità culturali e caratteriali, ancor prima che da incentivi e garanzie formali.

È possibile sostenere, infatti, che lo spazio giuridico del contratto di lavoro non corrisponda a quello psicologico. L'integrazione di questi due ambiti e lo studio della dinamica prodotta assumono un particolare rilievo per lo studio della regolazione del rapporto di lavoro.

Tra un approccio normativo, che considera il rapporto di lavoro frutto di un accordo tra due soggetti che scelgono di scambiare denaro con prestazione lavorativa, e un approccio sociologico che considera tale rapporto sul piano delle implicazioni di controllo gerarchico e di autonomia, vi è l'approccio del contratto psicologico.

L'approccio del contratto psicologico, pur considerando la valenza delle implicazioni di natura giuridica tra i soggetti contraenti, considera parimenti rilevante la dimensione psicologica dello scambio e quindi l'aspettativa che entrambi i soggetti hanno circa la natura e gli effetti dello scambio.

Il contratto psicologico

Il rapporto tra il singolo individuo e l'organizzazione è vincolato da condizioni materiali e immateriali, formali e simboliche. Sul piano materiale lo scambio avviene tra prestazione lavorativa da parte del lavoratore e retribuzione pagata del datore di lavoro.

Sul piano immateriale lo scambio si focalizza sulle reciproche attese, le quali sono soggette a cambiare, anche in modo divergente rispetto al mutamento delle condizioni economiche. I due piani si influenzano reciprocamente in modo osmotico, senza che sia possibile stabilire una gerarchia ordinatrice.

Il contratto psicologico è l'insieme delle aspettative, degli impegni, delle credenze che accompagnano il rapporto di lavoro. I soggetti coinvolti nella stipulazione di tale contratto sono: il dipendente che attraverso la stipulazione di un contratto di impiego, svolge un'attività lavorativa alle dipendenze di un datore di lavoro, il quale organizza l'attività lavorativa prestata dai lavoratori per l'aumento del profitto.

Tuttavia mentre l'impresa chiede al lavoratore la condivisione dei propri obiettivi, quest'ultimo guarda alla propria soddisfazione e realizzazione personale.

Tali attese evadono lo spazio normato dalla contrattazione collettiva ma determinano in termini rilevanti tutte le diverse fasi della relazione lavorativa.

Il contratto psicologico è composto da tre elementi:

- l'impegno preso dal lavoratore e dall'imprenditore riguardo la prospettiva relazionale;

- la ricompensa, intesa come forma di riconoscimento per l'attività svolta;
- l'accettazione volontaria dei termini stabiliti dal contratto di lavoro stipulato dalle parti.

Esso qualifica le modalità relazionali nel contesto lavorativo e gli accordi non formalizzati nel contratto di lavoro ma che riguardano aspetti sostanziali del rapporto. Tali accordi possono avere una matrice transazionale, riconducibile all'aumento dei vincoli tra le parti in seguito all'assegnazione di incentivi materiali, quali premi o avanzamenti di carriera ma anche una matrice propriamente relazionale, collegata alla presenza di incentivi immateriali che producono l'aumento delle competenze e il coinvolgimento nella soluzione dei problemi.

In tale direzione è possibile affermare che il contratto psicologico misura i reciproci affidamenti: le imprese hanno bisogno di aumentare il proprio adattamento alla variabilità del mercato e di ridurre il controllo sulla prestazione lavorativa; i lavoratori vogliono poter negoziare la prestazione lavorativa sulla base di esigenze individuali, non standardizzate e attribuire senso all'attività lavorativa, per migliorare anche le competenze e di conseguenza anche il potere contrattuale.

Gli elementi che minano la relazione lavorativa sono molteplici ma si collegano principalmente al riposizionamento delle imprese nella catena del valore per effetto dell'allargamento delle reti di divisione internazionale del lavoro e dei mutamenti intervenienti nei processi di produzione e nella composizione dei prodotti. I processi di divisione internazionale del lavoro aumentano l'interdipendenza tra imprese e sistemi produttivi e riducono l'autonomia della singola impresa nella definizione dello spazio regolativo al suo interno. La costante instabilità dell'andamento dei mercati e la riduzione delle informazioni attendibili produce a sua volta la continua ridefinizione del sistema degli affidamenti e degli incentivi.

Tali mutamenti si traducono nella crescente instabilità dei ritmi di lavoro che si traduce da un lato nella difficoltà a programmare in modo certo l'organizzazione del lavoro e nella riduzione dei margini di negoziazione dei tempi di non lavoro da parte del lavoratore, dall'altro nell'aumento dell'incertezza dei flussi di risorse in entrata che riduce le risorse disponibili per attività di investimento in ricerca e sviluppo e per gli incentivi riservati ai lavoratori.

Gli effetti che le dinamiche esaminate hanno nella determinazione delle condizioni di lavoro sono molteplici: il primo, di assoluta rilevanza, interessa la riduzione della produttività del lavoro.

La diminuzione delle risorse da assegnare al lavoro associata alla richiesta di una maggiore disponibilità alla flessibilizzazione delle condizioni di lavoro produce l'indebolimento dell'impegno individuale. La riduzione delle risorse che l'impresa dovrebbe destinare all'innovazione di prodotto e di processo e per la formazione dei lavoratori determina una scarsa crescita delle competenze e delle opportunità di diversificazione dei profitti.

Il contratto psicologico può cessare gli effetti tra le parti in conseguenza di variabili esogene, non sempre gestibili dall'impresa, quali crisi di mercato, difficoltà di successione della leadership o della proprietà a seguito dell'assenza improvvisa dell'imprenditore o per la rottura della società. Esistono tuttavia anche variabili endogene collegate al mutamento

delle condizioni iniziali di reciproco affidamento: il *mismatch* tra domanda e offerta di crescita professionale o di incentivi materiali. Elementi, questi, che producono una difformità valoriale che da parte del lavoratore possono produrre l'esclusiva ricerca di incentivi economici o la ricerca di altre opportunità professionali.

Conclusioni

L'imprenditore sia esso a capo della piccola e media che della grande impresa deve fare i conti con l'insieme articolato di elementi necessari alla riproduzione della propria funzione e ad accrescere il valore dell'impresa.

Tali elementi sono: la produzione di beni e/o servizi, la qualità, i livelli occupazionali, gli aspetti di gestione e controllo finanziario, l'attenzione all'evoluzione dei mercati di riferimento, l'adozione di specifici modelli organizzativi, le retribuzioni e il sistema degli incentivi.

Tali elementi qualificano la leadership imprenditoriale e determinano non solo i risultati economici dell'impresa ma la natura della prestazione lavorativa degli occupati. Il lavoro non è assimilabile alla mera prestazione dell'attività lavorativa, in termini di ore lavorate e di remunerazione riconosciuta. Esso ridefinisce il rapporto tra soggetto e attività lavorativa e tra i soggetti che condividono lo stesso spazio.

Il lavoro si qualifica attraverso la richiesta al lavoratore di partecipare ad una sua ridefinizione operativa, di contribuire a ripensare all'organizzazione del processo produttivo e a migliorare la qualità della produzione. Il contributo richiesto deve avere un riconoscimento economico o professionale. Altri elementi giocano un ruolo rilevante nella determinazione della qualità della prestazione lavorativa: la possibilità di lavorare con orari flessibili per la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro, la frequenza di attività formative durante l'intero percorso professionale e l'equità e la trasparenza del sistema degli incentivi.

Il profilo della relazione di lavoro è caratterizzato da elementi riconoscibili, contrattualmente definiti ed esigibili. La sua sostanza varia, però in relazione a ulteriori elementi, meno tangibili e non formalizzati ma ugualmente cogenti.

Tale profilo muta in relazione a diverse variabili: una di queste è certamente la dimensione d'impresa. Nella piccola impresa la relazione lavorativa tra i soggetti è necessariamente più prossima, con il rischio che la divisione dei ruoli implichi una polivalenza mansionale non sempre riconosciuta e retribuita. La frequente sottocapitalizzazione determina l'irrigidimento in posizioni conservative che impediscono l'attivazione del potenziale innovativo presente nel contesto lavorativo.

Uno stato di eccessiva dipendenza della piccola impresa dal committente rischia di tradursi poi nella continua sollecitazione rivolta ai lavoratori a incrementare i ritmi di lavoro: nelle imprese manifatturiere interessate alla mono committenza tale sollecitazione assume una connotazione strutturale. Tuttavia il solo incremento dell'intensità della prestazione senza alcuna progettazione strategica di prospettiva si traduce con l'aumento del turn-over o con la crescente disaffezione da parte dei lavoratori. In tale direzione si spiega la riduzione della produttività del lavoro, come evidenziato da una recente ricerca condotta da Assolombarda.

In conclusione è possibile sostenere che nelle piccole imprese è la leadership a dover sfruttare la relazione di prossimità presente, codificando i saperi taciti per accrescere le opportunità di crescita delle competenze presenti.

L'assenza di economie di scala, proprie della grande dimensione d'impresa, impone che la valorizzazione del lavoro si traduca attraverso la progettazione di un'attività di formazione continua che aumenti la competenza professionale del lavoratore che accresca il valore aggiunto dell'impresa.

La visione strategica dello sviluppo dell'impresa non può, infatti, essere confinata alle imprese medie e grandi ma deve necessariamente risultare patrimonio intrinseco della funzione imprenditoriale. In tale direzione la piccola impresa, a causa dei vincoli di bilancio, deve a maggior ragione saper valorizzare il patrimonio di competenze presenti, a partire dalla relazione di prossimità offerta dal contesto produttivo.

(1) Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, serie L 124 del 20.5.2003.

(2) Decreto Ministeriale, 18 Aprile 2005.

(3) Istat, Rapporto annuale 2007. Il sistema delle imprese, pagg. 55-104, 2008.

(4) Si intende l'industria in senso stretto, senza il settore delle costruzioni.

(5) Cfr. Arendt Hannah, Lavoro, opera, azione. Le forme della vita attiva, 1987, Ombre corte edizioni, Verona, 1997, p. 46.

Bibliografia

Arend, Hannah, (1987), Lavoro, opera, azione. Le forme della vita attiva, Verona, Ombre corte edizioni, 1997;

Bagnasco, Arnaldo, Tre Italie. La problematica dello sviluppo economico italiano, Bologna, Il Mulino, 1977;

Bagnasco, A., Trigilia, C., Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso di Bassano, Arsenale, Venezia, 1984;

Carta europea per le piccole imprese, consultabile online: <http://ec.europa.eu>;

Harrison, Bennett, Agile e snella, Roma, Edizioni lavoro, 1996;

Oecd, 2000, *Piccole e medie imprese: Forze locali, capacità mondiali*, consultabile online: www.oecd.org

Solari, Luca, La gestione delle risorse umane, Roma, Carocci, 2004.