

*Dentro la piramide dell'organizzazione.
Fabbisogni, criticità e prospettive dei quadri aziendali del
settore elettrico*

Fabrizio Politi

*Professore ordinario di Diritto costituzionale
Università degli Studi dell'Aquila*

Roberta Iannone

*Professore associato di Sociologia generale
Sapienza Università di Roma*

Michele Pisani

*Professore ordinario di Economia aziendale
Università degli Studi dell'Aquila*

Riassunto

La ricerca indaga l'universo dei Quadri aziendali afferenti al settore elettrico. Lo scopo conoscitivo è far emergere fabbisogni, criticità e potenzialità connesse alla loro condizione lavorativa. La ricerca scientifica è stata condotta attraverso diverse fasi operative, quali: l'analisi delle discipline normative vigenti relative ai quadri aziendali; la determinazione del questionario da distribuire sull'intero territorio nazionale; la definizione del campione su cui effettuare l'indagine statistica; l'effettuazione di un pre-test con analisi dei relativi risultati e la validazione dello stesso; la definitiva approvazione del questionario da distribuire - con relative indicazioni di presentazione - e la determinazione delle modalità di somministrazione dello stesso; la creazione di una matrice volta alla catalogazione ed elaborazione dei dati desunti dai questionari e l'elaborazione scientifica dei dati medesimi; la redazione del report contenente i risultati ottenuti e sintetizzati in apposite tabelle e relativi grafici - e le operazioni di interpretazione scientifica dei risultati ottenuti; la preparazione degli argomenti oggetto dei focus group e lo svolgimento degli stessi; l'analisi dei dati risultanti dai focus group e la comparazione dei dati ottenuti dalla intera ricerca con il quadro normativo vigente ai fini di un'apposita politica sindacale, sia in sede di contrattazione collettiva che in sede di supporto alle politiche legislative nazionali.

Parole chiave: organizzazione, capitale umano, quadri aziendali

Abstract. *Within the Organization Pyramid. Needs, Problems and Perspectives of Corporate Middle Managers in the Electric Power Industry*

The research investigates the universe of corporate middle managers in the electric power industry. The cognitive aim is to bring out needs, problems and potentials related to their employment status. The scientific research was performed by different operating steps, such as the analysis of regulations relating to middle managers; the preparation of the questionnaire for distribution in the whole national territory; the identification of the sample for the statistical survey; the carrying out and the validation of a pre-test, with the analysis of results; the final approval of the questionnaire, instructions and method of administration; the creation of a matrix to organize and process data; the drafting of a report containing the results, their interpretation and synthesis in tables and graphs; the identifying of the topics of focus group and the carrying out of them; the analysis of data generated in the focus groups and the comparison of the entire research results with current legislation with the aim of formulating appropriate trade union policy, useful both in collective bargaining and to provide support to drafting of national legislation.

Keywords: organizations, human capital, corporate middle managers

Presentazione

La Flaui-Cisl ha commissionato ad un gruppo di ricerca dell'Università degli studi

dell'Aquila, Dipartimento di Sistemi ed Istituzioni per l'Economia (oggi Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione e di Economia), una ricerca/studio sul tema dei ***Quadri aziendali volta ad appurare fabbisogni, criticità e prospettive future, nell'ambito del settore elettrico.***

Il programma della ricerca, determinato di comune accordo dalla Flaei-Cisl e dagli studiosi membri del gruppo scientifico (coordinato dal prof. Fabrizio Politi, professore ordinario di diritto costituzionale, e composto inoltre dal Prof. Michele Pisani, professore ordinario di Economia Aziendale, e dalla Prof.ssa Roberta Iannone, professore associato di Sociologia), si è articolato in diverse fasi: dall'analisi delle discipline normative vigenti relative ai quadri aziendali alla determinazione degli ambiti materiali oggetto del questionario da distribuire sull'intero territorio nazionale; dalla definizione dei singoli quesiti chiamati a comporre l'intero questionario alla determinazione del campione su cui effettuare l'indagine statistica; dalla effettuazione di un pre-test con analisi dei relativi risultati alla validazione dello stesso; dalla definitiva approvazione del questionario da distribuire - con relative indicazioni di presentazione - alla determinazione delle modalità di somministrazione dello stesso; dalla creazione di una matrice volta alla catalogazione ed elaborazione dei dati desunti dai questionari fino alla elaborazione scientifica dei dati medesimi; dalla redazione del report contenente i risultati ottenuti e sintetizzati in apposite tabelle e relativi grafici - alle operazioni di interpretazione scientifica dei risultati ottenuti; dalla preparazione degli argomenti oggetto dei focus group allo svolgimento degli stessi; dalla analisi dei dati risultanti dai focus group alla comparazione dei dati ottenuti dalla intera ricerca con il quadro normativo vigente ai fini di un'apposita politica sindacale sia in sede di contrattazione collettiva che in sede di supporto alle politiche legislative nazionali.

In tutte le fasi di svolgimento della ricerca molto stretta è stata la collaborazione fra i soggetti operanti e unanime è stata anche la condivisione delle scelte e delle decisioni operate, oltre che delle conclusioni cui si è pervenuti. Il rapporto di ricerca è pertanto il risultato di un lavoro ideato e realizzato dall'intero gruppo scientifico. Tuttavia, ai fini di una più specifica attribuzione dei compiti, i paragrafi 1, 3, 5 e 7 sono il portato di una stesura congiunta, mentre si deve principalmente al Prof. Politi il paragrafo 2, al Prof. Pisani il paragrafo 4, alla Prof.ssa Iannone il paragrafo 6.

1. Obiettivi della ricerca e metodologie utilizzate

La ricerca ha avuto come obiettivo principale quello di fornire alla Flaei-Cisl dati, scientificamente acquisiti ed elaborati, mediante i quali poter sviluppare una riflessione globale sulle attuali condizioni dei lavoratori facenti parte dei quadri aziendali, sulle loro aspettative e sulla percezione che gli stessi hanno del proprio ruolo in azienda. L'acquisizione di tali dati è dunque funzionale alla Flaei-Cisl per adempiere appieno alla sua funzione di tutela dei diritti dei lavoratori e soprattutto in un momento peculiare quale quello presente caratterizzato da una progressiva riduzione delle sfere di tutela dei lavoratori e da un livellamento verso il basso dei diritti degli stessi. Le continue trasformazioni cui le aziende vengono sottoposte, in particolare dal punto di vista organizzativo, determinano un diffuso disagio nel personale dipendente e, con specifico riguardo al ruolo dei quadri aziendali, questi si pongono come la categoria di lavoratori in situazione di maggiore sofferenza determinata proprio dalla discrasia esistente fra i trattamenti economici corrisposti e l'alta professionalità richiesta e prestata. Tale situazione di sofferenza determina inoltre fenomeni negativi quali la progressiva perdita motivazionale, l'affievolimento della condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali ed in ultima analisi l'affievolimento del sentimento di identità aziendale.

L'obiettivo finale della ricerca è dunque quello di verificare la presenza di eventuali situazioni di disagio dei quadri aziendali e individuarne le cause, in modo da fornire alla Flaei-Cisl le informazioni necessarie per elaborare progetti ed azioni volti alla tutela dei diritti di tale categoria di lavoratori e alla valorizzazione delle professionalità di cui la categoria dei quadri aziendali è ricca.

Al fine di raggiungere tali obiettivi, in sede di avvio della ricerca sono state innanzitutto individuate le fasi in cui la stessa si sarebbe articolata:

- 1) ricostruzione ed analisi della disciplina normativa vigente, comprensiva anche della contrattazione collettiva nazionale, relativa ai quadri aziendali. Questa iniziale fase è funzionale, oltre che alla piena comprensione del panorama normativo relativo ai quadri aziendali, alla individuazione (nella fase finale della ricerca) di eventuali strumenti normativi utili per porre rimedio alle situazioni di disagio riscontrate

- all'interno dei quadri aziendali;
- 2) individuazione delle informazioni chiave necessarie per la verifica e la successiva analisi;
 - 3) elaborazione e definizione del questionario da sottoporre a un campione selezionato di quadri aziendali operanti sull'intero territorio nazionale;
 - 4) individuazione del campione su cui effettuare l'indagine;
 - 5) svolgimento del pre-test e validazione del questionario;
 - 6) impostazione di una matrice *excel* dei dati desunti dai questionari, utile per le successive elaborazioni;
 - 7) distribuzione e raccolta dei questionari a livello nazionale ed inserimento dei dati nella matrice;
 - 8) elaborazione dei dati tramite software statistico;
 - 9) redazione di un report contenente i risultati ottenuti, esposti in grafici e tabelle, e interpretazione degli stessi;
 - 10) preparazione e svolgimento di interviste di approfondimento mediante focus group;
 - 11) redazione delle conclusioni finali.

2. Ricostruzione ed analisi della disciplina normativa

2.1. La disciplina legislativa. L'indeterminatezza della definizione di "quadro" posta dall'art. 2095 cod. civ. ed i vari orientamenti giurisprudenziali

L'art. 2095 cod. civ., come modificato dalla legge 13 maggio 1985 n. 190, dispone che *"I prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai"*.

L'introduzione della figura del "quadro", posta tra quella degli impiegati e quella dei dirigenti, si deve appunto alla legge n. 190 del 1985 intitolata non a caso *"Riconoscimento giuridico dei quadri intermedi"*. L'art. 2 di tale legge precisa che i quadri sono prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono *"funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e*

dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa". Viene dunque rimessa alla contrattazione collettiva nazionale o aziendale ("in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura organizzativa dell'impresa") la determinazione dei "requisiti di appartenenza alla categoria dei quadri" (con la precisazione che "salvo diversa espressa disposizione" ai relativi lavoratori si applicano "le norme riguardanti la categoria degli impiegati").

I quadri intermedi, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono "funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi aziendali". La genericità di tale definizione legislativa è compensata, dallo stesso legislatore mediante il conferimento alla contrattazione collettiva nazionale o aziendale (in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura organizzativa dell'impresa) il compito di determinazione dei requisiti di appartenenza alla categoria "quadro". La giurisprudenza della Cassazione (v. Cass., sez. lav., 9 ottobre 2006, n. 21652) ha più volte affermato che "la categoria dei quadri non appartiene alla categoria dei dirigenti e che ai quadri, salvo diversa disposizione, si applicano le norme riguardanti la categoria degli impiegati" (e va ricordato che nella sent. n. 21652/ 2006 la Cassazione ha cassato la sentenza con cui il giudice di merito, nel desumere i requisiti di appartenenza alla categoria quadri, non aveva correttamente interpretato la legge, aggiungendo, all'unico requisito richiesto *ex lege*, requisiti tipici della figura del dirigente, quali la gestione diretta dei rapporti con i terzi e la capacità di impegnare direttamente l'azienda).

E così ancora, con riguardo alla previsione di un impegno lavorativo nel fine settimana, la Cassazione (Cass., sez. lav., 13 giugno 2008, n. 16041) ha affermato che "Il dipendente con qualifica di quadro, addetto al servizio di assistenza clienti, che effettua attività lavorativa nel fine settimana, fuori dalla sede aziendale, ha diritto alla maggiorazione retributiva per lavoro straordinario, trattandosi di impegno estraneo ai compiti contrattualmente affidatigli". In tale caso la Cassazione si è pronunciata su una fattispecie peculiare, in quanto concernente i rapporti giuridici intercorrenti fra la disciplina dell'inquadramento, i limiti di orario e il relativo trattamento retributivo. Il punto di diritto riguardava, in particolare, la sottoposizione del dipendente con qualifica di quadro alla disciplina limitativa in materia di orario di lavoro e riposo settimanale. La Cassazione, nella motivazione della pronuncia,

innanzitutto sottolinea che il quadro «non è dirigente», sicché gli si applica per intero la disciplina limitativa dell'orario di lavoro e pertanto occorre comprendere se il lavoro effettuato nel fine settimana (sabato e domenica) sia compensato dall'indennità di funzione ovvero debba essere retribuito mediante corresponsione di maggiorazioni per lavoro straordinario. Nel caso di specie, la Cassazione ha ritenuto che l'oggetto dell'attività lavorativa extra fuoriuscisse del tutto dalle mansioni contrattualmente attribuite al dipendente, con la conseguenza che risulta a questi dovuta la maggiorazione per lavoro straordinario per il lavoro nel week-end. Ed anche con riguardo al diritto al riposo settimanale, la Cassazione specifica che, nel caso di specie, il quadro non svolge funzioni direttive né risulta avere diretta responsabilità nell'andamento dei servizi, con conseguente inapplicabilità della disposizione in deroga prima richiamata.

Si confermano così, anche a livello giurisprudenziale, i problemi interpretativi che si pongono nei casi in cui il legislatore (come per la categoria dei dirigenti) ha preferito far riferimento alle funzioni e non alle mansioni svolte dal prestatore di lavoro.

E così si è discusso se le disposizioni di cui alla legge n. 190/1985 possano ritenersi immediatamente precettive o se invece, per la definizione del "quadro" sia necessario attendere il relativo CCNL. A questo proposito la Cassazione ha affermato che le norme della legge n. 190/1985 debbano considerarsi non come meramente programmatiche, ma invece implicanti profili normativi suscettibili di immediata applicazione. E pertanto la definizione del quadro (quale figura intermedia tra quella dei dirigenti e quella degli impiegati con l'ulteriore specificazione che dello svolgimento in maniera continuativa di funzioni "di rilevante importanza ai fini dello sviluppo dell'impresa") posta dall'art. 2, comma 2, della legge n. 190/1985, pur non contenendo una precisa definizione e facendo rinvio alla contrattazione collettiva nazionale o aziendale, pone comunque una norma suscettibile di applicazione oltre a rappresentare una norma parametro per la contrattazione collettiva la quale deve pertanto attenersi a detti criteri, pena l'illegittimità di eventuali disposizioni della contrattazione collettiva (nazionale o aziendale) in contrasto con i limiti fissati dalla legge medesima.

A tal proposito può richiamarsi anche un ulteriore orientamento della Cassazione (Cass., sez. lav., 19 agosto 2003, n. 12139), secondo cui l'art. 6 l. n. 190 del 1985 deve essere

interpretato nel senso che, in considerazione della particolare posizione dei quadri e dei dirigenti, “alla contrattazione collettiva (e non certo all’arbitrio del datore di lavoro) è attribuita la possibilità, in relazione alle concrete realtà aziendali e nel segno di un’attenuazione delle rigidità imposte dall’art. 2103 c.c., di stabilire un periodo di tempo superiore a tre mesi per conseguire il diritto, sulla base delle mansioni di fatto svolte, ad una qualifica propria della categoria dei quadri o dei dirigenti sia per l’ipotesi in cui sia prevista una sola qualifica (coincidente con l’appartenenza alla categoria), sia per l’ipotesi di pluralità di qualifiche e, in questo secondo caso, indipendentemente dalla circostanza che il dipendente interessato rivesta già una qualifica compresa nella categoria dei quadri o dei dirigenti”. In base a tale principio la Suprema Corte ha cassato con rinvio la sentenza impugnata, che aveva trascurato di valutare se il periodo di sei mesi di svolgimento di mansioni superiori previsto dall’art. 38, 7° comma, c.c.n.l. 26 novembre 1994 per i dipendenti postali per la definitiva assegnazione delle mansioni stesse nell’ambito della categoria dei quadri fosse da riferire esclusivamente ai dipendenti appartenenti a categoria inferiore ovvero fosse stato previsto anche per l’attribuzione del livello superiore della stessa categoria, in dipendenza delle mansioni svolte da lavoratore già appartenente alla categoria e aveva motivato in modo insufficiente l’affermazione che il lavoratore non aveva svolto nel periodo considerato mansioni corrispondenti a quelle proprie del quadro di primo livello, senza considerare i comportamenti apparentemente contrari del datore di lavoro, il quale con le sue scelte organizzative ha il potere di modificare in senso più favorevole ai dipendenti gli inquadramenti previsti dal contratto collettivo (in senso simile v. anche Cass., sez. lav., 5 dicembre 2002, n. 17298).

È risultato invece recessivo il contrapposto orientamento giurisprudenziale fondato su una lettura della legge n. 190/1985 volta a ritenere che il riconoscimento della categoria “quadro” possa avvenire solo attraverso l’intervento della contrattazione collettiva. Secondo quest’ultimo orientamento l’esplicito rinvio ed il continuo richiamo (operato dalla l. n. 190/1985) alla contrattazione collettiva indicherebbero una volontà legislativa sì di riconoscere in “astratto” la nuova categoria, ma anche di subordinare in “concreto” l’effettiva attuazione della stessa alle determinazioni che verranno assunte tra le parti sociali. Secondo questa impostazione, il principio enunciato dall’art. 2, comma 2, della Legge n.

190/1985 (secondo il quale i requisiti di appartenenza alla categoria “quadro” sono previsti dalla contrattazione collettiva nazionale o aziendale), avrebbe carattere principale, mentre carattere residuale andrebbe assegnato al riferimento alle indicazioni legislative di cui al comma 1 dello stesso art. 2 (la cui disciplina troverebbe applicazione esclusivamente nell'ipotesi in cui la contrattazione collettiva non abbia affatto provveduto).

Secondo questa impostazione, non sarebbe possibile, senza la relativa contrattazione collettiva nazionale e aziendale, individuare un “contenuto minimo” della categoria di “quadro”, giacché la individuazione dei tratti distintivi di tale figura è rimessa – dalla legge - alla contrattazione stessa, con la conseguente insindacabilità giudiziale dei criteri da essa adottati per l'individuazione della relativa categoria. In questa prospettiva la norma di legge non potrebbe neppure assumere la veste di norma parametro nei confronti della disciplina concreta posta dalla contrattazione collettiva (nazionale e aziendale) giacché il legislatore ha sì posto l'intervento della disciplina pattizia, ma non ha fissato ulteriori limiti né ha posto alcun rapporto di gerarchia fra i due livelli di contrattazione, sicché non potrebbe escludersi che il livello aziendale possa derogare quello nazionale (anche nella determinazione delle caratteristiche della figura del quadro).

Un ulteriore orientamento giurisprudenziale ammette, infine, che la configurazione della categoria “quadro” possa avvenire anche da parte del giudice sulla base del solo dettato normativo, quando la contrattazione collettiva non abbia disposto alcunché al riguardo. Secondo questa impostazione può riconoscersi al prestatore di lavoro subordinato che, pur non essendo dirigente, svolga, con carattere continuativo, funzioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa, il riconoscimento giudiziale della categoria di quadro intermedio, indipendentemente dalla mancata individuazione dei requisiti di appartenenza alla categoria da parte della contrattazione collettiva. Ovviamente, in questo caso, il relativo compito non può spettare che al giudice che potrà riconoscere l'inquadramento nel livello “quadro” al lavoratore dipendente che abbia effettivamente svolto le mansioni così come genericamente previste

dalla legge, anche in assenza di una normativa collettiva che definisca nel dettaglio i requisiti per la sua acquisizione.

2.2. Le definizioni di “quadro” contenute nei vari CCNL

Sono state analizzate le definizioni di “quadro” contenute nei CCNL di varie categorie (elettrico, poste, bancari, chimici, gas acqua)(v. Allegato I) e da un'analisi complessiva emerge innanzitutto la peculiarità di trattamento dei “quadri direttivi” bancari, dotati di una articolata e dettagliata disciplina pattizia, mentre per le altre categorie la disciplina in questione si presenta decisamente più ridotta. Tutti i CCNL ribadiscono quanto già dichiarato dalla legge, e cioè che della categoria dei quadri fanno parte quei lavoratori che, operando di norma alle dirette dipendenze della dirigenza, svolgono con continuità, autonomia nella gestione delle risorse, mansioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa o di contenuto specialistico particolarmente elevato. Si afferma inoltre che il quadro contribuisce, con assunzione di responsabilità, ad organizzare, integrare, sovrintendere le risorse affidate e a gestire rapporti di considerevole rilievo con i terzi.

Con riguardo specifico al “quadro” del CCNL elettrico, si precisa che i quadri sono *“i titolari delle posizioni organizzative di maggior rilievo che hanno un ruolo di raccordo tra la struttura dirigenziale e il restante personale e svolge funzioni di particolare importanza per il più elevato contenuto professionale delle mansioni, intendendosi per tali quelle nelle quali sono fortemente presenti facoltà di rappresentanza, funzioni di sovrintendenza e coordinamento di altri lavoratori, autonomia nella gestione di risorse ovvero contenuti specialistici particolarmente elevati”*.

Il Contratto collettivo elettrico pone dunque un particolare accento sulla presenza (“forte”) delle facoltà di rappresentanza, delle funzioni di sovrintendenza e coordinamento di altri dipendenti, del potere di gestione di risorse e sul contenuto specialistico dell'attività svolta. Non viene invece ricompresa nella relativa definizione alcun richiamo a funzioni prettamente direttive, che restano sempre demandate alla figura del dirigente. Ed anche con riguardo ai quadri aventi titolo al minimo superiore - vale a dire quelli che svolgono “mansioni con contenuto professionale di maggiore rilievo per il più incisivo coinvolgimento nella traduzione funzionale e operativa delle direttive aziendali, nell'attuazione degli obiettivi e per le maggiori responsabilità nella gestione delle risorse

umane e strumentali” - non viene attribuito alcun potere direttivo, ma solo un maggior coinvolgimento nell’attuazione delle strategie e un mero compito di attuazione di scelte aziendali. Pertanto anche il riconoscimento ai quadri di una “specificità della funzione svolta [...] nel contesto organizzativo aziendale”, e che si sostanzia nell’assegnazione ai medesimi della qualità di “dinamici promotori di innovazione e sviluppo”, non consente di giungere al riconoscimento ai medesimi di sia pur limitate funzioni direttive, ma soltanto il diritto a che le politiche di formazione aziendali vengano indirizzate “al più efficace e concreto sostegno dell’attività e del ruolo” dei quadri oltre che ad un “permanente e sistematico aggiornamento e arricchimento delle competenze tecnico-professionali e delle capacità gestionali”. Al “quadro” elettrico, nella sua principale funzione di raccordo con la dirigenza, è demandato infatti lo svolgimento di mansioni rilevanti per il particolare contenuto professionale delle stesse o la partecipazione alla mera realizzazione degli obiettivi aziendali, ma non alla loro individuazione.

Il CCNL delle Poste pone una definizione dei quadri (dipendenti che, “pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, rivestono un ruolo centrale e svolgono con carattere continuativo funzioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell’attuazione degli obiettivi della Società”) che riproduce quanto già posto dalla Legge n. 190/1985 senza l’introduzione di alcun ulteriore elemento di valutazione. Tale definizione nella sua estrema genericità, non sembra prevedere l’esplicazione di funzioni direttive, delegate esclusivamente al potere dirigenziale. Sono infatti definiti quadri i lavoratori “con elevata preparazione professionale, ampia autonomia, alto grado di specializzazione, responsabilità diretta nell’attuazione degli obiettivi della società, cui sono attribuiti compiti di rilevante importanza”. Il CCNL specifica che fanno parte di tale livello i dipendenti aventi “la gestione e la responsabilità di strutture organizzative di rilievo o ai quali ... sono attribuite funzioni organizzative in ambito commerciale o progetti di interesse strategico”.

Il CCNL bancario definisce quadri direttivi quei lavoratori/lavoratrici che, “pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, siano stabilmente incaricati dall’impresa di svolgere, in via continuativa e prevalente, mansioni che comportino elevate responsabilità funzionali ed elevata preparazione professionale e/o particolari specializzazioni e che abbiano maturato una significativa esperienza, nell’ambito di strutture centrali e/o nella rete

commerciale, ovvero elevate responsabilità nella direzione, nel coordinamento e/o controllo di altri lavoratori/lavoratrici appartenenti alla presente categoria e/o alla III area professionale, ivi comprese le responsabilità connesse di crescita professionale e verifica dei risultati raggiunti dai predetti diretti collaboratori”. Tali funzioni e compiti possono prevedere l'effettivo esercizio di poteri negoziali nei confronti di terzi, in rappresentanza della impresa, da espletarsi con carattere di autonomia e discrezionalità, in via generale, nell'ambito definito dalle deleghe di poteri aziendali conferite al riguardo, anche in via congiunta, restando comunque escluse le facoltà di firma a carattere meramente certificativo o dichiarativo o simili”.

La formulazione, assai articolata e complessa, attribuisce al “quadro” bancario se non vere e propri poteri direttivi, mansioni che comportano elevate responsabilità funzionali conseguenti a professionalità o specializzazioni acquisite con pregresse esperienze in strutture centrali o commerciali o alla direzione e al controllo di altro personale. Viene previsto uno specifico potere di contrattare con terzi, in rappresentanza della impresa, da espletarsi con carattere di autonomia e discrezionalità, in via generale, nell'ambito definito dalle deleghe che delimitano i poteri conferiti. Nel contratto bancario è inoltre prevista una specifica regolamentazione nella quale sono indicate le attività che danno diritto all'acquisizione della figura, le sostituzioni di personale, gli scatti di anzianità, la formazione, la prestazione lavorativa e i trasferimenti.

La dettagliata esplicazione delle funzioni alle quali viene attribuita la categoria “quadro” e la minuta regolamentazione delle varie attività depongono nel senso di una chiara definizione dei destinatari della normativa contrattuale e della regolamentazione del rispettivo rapporto di lavoro, mentre l'autonomia e la discrezionalità vengono a trovarsi definite dall'individuazione in procura dei poteri conferiti (ed anche in questo caso il risultato finale appare quello dell'esclusione di un vero e proprio potere direttivo, demandato alle sole figure dirigenziali).

Il CCNL chimico precisa che i lavoratori a cui è attribuita la qualifica di “quadro” sono coloro che, “in possesso di elevate conoscenze e competenze professionali maturate con lunga e consolidata esperienza anche interdisciplinare, esplicano con carattere continuativo ruoli gestionali o di tipo Professional di rilevante e fondamentale importanza ai fini dello

sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa". Anche questa definizione, pur limitando agli ambiti gestionale e professionale quelli ove individuare i soggetti a cui attribuire la qualifica di "quadro", si pone nel solco della definizione legislativa, attribuendo al lavoratore non la individuazione degli obiettivi aziendali, ma la loro mera realizzazione.

Il CCNL gas-acqua specifica che appartiene alla categoria "quadro" "il personale che:

- a) svolge funzioni direttive, di coordinamento, controllo ed integrazione di uno o più unità organizzative di primaria importanza in relazione alla struttura aziendale e/o funzioni professionali altamente specialistiche e notevolmente complesse, strettamente connesse agli obiettivi dell'azienda;
- b) opera con specifica autonomia ed assunzione di responsabilità, contribuendo con soluzioni migliorative o innovative all'andamento dell'attività aziendale, in linea con gli obiettivi e gli indirizzi generali di impresa;
- c) ha responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e, in generale, sul contributo al conseguimento dei risultati globali di impresa; in particolare sui risultati di gestione, ottimizzazione ed integrazione delle risorse tecniche, economiche ed organizzative, su gestione e sviluppo delle risorse umane, ove affidate, e/o sui risultati professionali;
- d) gestisce informazioni complesse, anche da identificare, rilevanti per il proprio settore, integrandole ed elaborandole con modalità innovative in funzione degli obiettivi da raggiungere;
- e) possiede conoscenze teoriche e professionali di alto livello, corrispondenti alla laurea e conoscenze pratiche dei processi e delle metodologie, acquisite con significativa esperienza in una o più attività che caratterizzano almeno una parte importante di un'intera funzione aziendale".

La definizione è assai articolata e se alcune attività si rinvengono anche negli altri CCNL esaminati – in particolare per quanto riguarda le funzioni di coordinamento e controllo di unità, gestione di informazioni complesse, conoscenze tecniche e professionali di alto livello – introduce, altresì, la previsione di un contributo del "quadro" con soluzioni migliorative o innovative all'andamento dell'attività aziendale e una specifica autonomia ed assunzione di responsabilità, anche se in linea con gli obiettivi assegnati e gli indirizzi generali individuati

dall'impresa. Non siamo di fronte ad un vero e proprio potere direttivo, evidentemente demandato alla figura del dirigente, ma la collaborazione richiesta nell'individuare soluzioni e l'assunzione di responsabilità nell'attività aziendale determinano una maggiore autonomia e potere discrezionale rispetto agli altri CCNL esaminati.

2.3. La condizione del quadro del settore elettrico dalla comparazione fra i CCNL. Prime considerazioni.

L'esame delle condizioni del quadro del settore elettrico non potranno giungere che al termine della ricerca. In via estremamente rapida e sommaria, da una prima comparazione fra le discipline dei vari CCNL sembra emergere l'assegnazione al "quadro" del settore elettrico di facoltà congiunte di rappresentanza, di sovrintendenza e coordinamento di altri dipendenti, di gestione di risorse o, alternativamente, contenuti specialistici elevati dell'attività svolta, ma non l'attribuzione dello svolgimento di una vera funzione direttiva.

Quella del quadro si rivela piuttosto come una figura svolgente ruolo di raccordo tra la struttura dirigenziale e il restante del personale, senza alcun potere di indirizzo e di individuazione delle scelte imprenditoriali, ma di mera attuazione di determinazioni provenienti dal vertice aziendale. Questa visione appare confermata dall'analisi dei poteri riconosciuti al "quadro di più elevato livello" al quale non viene assegnato alcun potere di collaborazione, ma solo un maggior coinvolgimento nella semplice traduzione funzionale ed operativa delle direttive aziendali. Se il potere decisionale non può non rimanere appannaggio della figura dirigenziale, potrebbe però ipotizzarsi l'assegnazione al "quadro" del settore elettrico di più ampie funzioni e responsabilità, anche decisionali, concernenti la vita dell'azienda (o di un rilevante settore di essa) pena il relegamento del quadro in una sfera di competenze che finiscono per sostanzarsi in una limitata autonomia e discrezionalità decisionale.

3. Elaborazione del questionario

Nella elaborazione del questionario si è innanzitutto proceduto a individuare, in conformità ai delineati obiettivi della ricerca, i temi e gli argomenti sui quali si intendeva sollecitare gli intervistati, al fine di far emergere le eventuali condizioni di insoddisfazione dei quadri aziendali con determinazione degli ambiti di tale insoddisfazione e delle relative cause.

Sono state innanzitutto individuate alcune macroaree, per ciascuna delle quali sono stati definiti specifici quesiti:

1. dati personali e struttura organizzativa di appartenenza;
2. dati relativi all'azienda in cui il quadro aziendale svolge la propria attività;
3. dati relativi alla percezione del ruolo;
4. informazioni inerenti a eventuali processi di riorganizzazione aziendale e al loro impatto sull'attività svolta;
5. dati relativi alla retribuzione percepita e ai carichi di lavoro;
6. dati relativi alla formazione ricevuta in azienda;
7. dati relativi all'attività concretamente svolta, al processo decisionale e alla definizione e raggiungimento degli obiettivi;
8. indicatori di situazioni di disagio e/o di stress sul lavoro e relativi alla conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e sociali.

Di conseguenza, si è proceduto alla stesura del questionario (denominato "Indagine conoscitiva sulle esigenze, aspettative e prospettive dei quadri nel settore elettrico") che, dopo l'effettuazione del pre-test (e della validazione dello stesso), ha assunto la seguente fisionomia definitiva:

1. DATI PERSONALI
2. AZIENDA
3. PERCEZIONE DEL RUOLO
4. CAMBIAMENTO/RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE
5. RETRIBUZIONE
6. FORMAZIONE

7. CARICO DI LAVORO

8. ATTIVITÀ

9. OBIETTIVI

10. INDICATORI DI DISAGIO/STRESS

11. CONCILIAZIONE LAVORO/TEMPI DI VITA E RETI SOCIALI

Il questionario è stato dunque articolato in 75 domande a risposta chiusa (in numerosi casi è stata inserita anche la possibilità di aggiungere considerazioni proprie da parte dell'intervistato) volte a coprire gli ambiti sopra delineati.

Il questionario è stato inoltre dotato di una “Presentazione” nella quale veniva esplicitato che l'Università dell'Aquila e la Flaei-Cisl proponevano tale questionario ad un campione di quadri aziendali appartenenti al settore elettrico allo scopo esplicito di effettuare una rilevazione delle condizioni di lavoro, delle esigenze, delle aspettative e delle prospettive di ruolo degli stessi all'interno di un mercato del lavoro complesso ed in continuo mutamento. Veniva inoltre esplicitato che tale indagine si pone all'interno di una più ampia ricerca avente la finalità di costituire un supporto oggettivo per l'elaborazione di strumenti concreti destinati a rispondere alle criticità riscontrate dai lavoratori nell'ambito della loro attività quotidiana, con l'obiettivo di migliorare la qualità di vita personale e professionale dei quadri aziendali nel settore elettrico.

4. Determinazione del campione su cui effettuare l'indagine – Profili Di Analisi Statistica

4. Premessa

La determinazione del campione stratificato è avvenuta mediante i seguenti passaggi:

- 1) l'indagine campionaria;
- 2) confronto fra popolazione e campione;
- 3) individuazione delle tecniche di campionamento;
- 4) individuazione della dimensione del campione;
- 5) individuazione delle procedure operative.

4.2. L'indagine campionaria

Nell'indagine statistica l'informazione può essere acquisita osservando tutte le unità che compongono la popolazione o soltanto parte di esse. Nel primo caso l'indagine è detta completa o totale, nel secondo parziale o campionaria.

L'indagine campionaria, dunque, rileva le caratteristiche sulle unità di un sottoinsieme della popolazione con l'obiettivo di estendere, con un rischio definito di errore, i risultati ottenuti dal campione all'intera popolazione. Questo processo di generalizzazione è detto *inferenza*.

L'indagine totale è teoricamente semplice ma all'atto pratico complessa. Se la popolazione oggetto di studio è molto numerosa, le risorse necessarie possono essere superiori a quelle disponibili. Anche i tempi di esecuzione possono spesso superare i limiti accettabili. Inoltre, le indagini complete non possono essere svolte:

- a) su popolazioni non finite, come negli esperimenti casuali;
- b) su popolazioni per le quali l'osservazione del fenomeno di studio comporti la distruzione dell'unità che si osserva, come nel controllo statistico di qualità.

Nell'indagine campionaria la possibilità di limitare la rilevazione a un numero di unità inferiore a quello della popolazione consente di:

- contenere i costi entro limiti accettabili;
- svolgere l'indagine in tempi relativamente brevi;
- raccogliere per ogni unità inclusa nell'indagine un maggior numero di informazioni;
- raccogliere le informazioni con maggior accuratezza.

Sul piano teorico, tuttavia, l'indagine campionaria e il processo di inferenza presentano due problemi rilevanti:

- a) il modo in cui deve essere determinato il campione;
- b) i procedimenti da adottare per estendere l'evidenza campionaria alla popolazione.

4.3. Popolazione e campione

Nella fase di *astrazione*, ossia nella fase in cui si definiscono gli obiettivi della ricerca, viene anche definita la popolazione oggetto di studio o *popolazione obiettivo*. Definire la popolazione obiettivo significa, dunque, individuare con esattezza la natura dei suoi elementi componenti e la sua estensione spaziale e temporale.

Si parla di popolazione *finita* quando le unità statistiche sono in numero finito e sono etichettabili. In questo caso, si indica con N il numero complessivo di unità componenti la popolazione.

Un *campione* è un sottoinsieme delle unità della popolazione, che la rappresenti con riferimento al problema oggetto di studio. La dimensione del campione, e quindi il numero complessivo di unità componenti il campione, si indicherà con $n \leq N$.

Con riguardo all'indagine in oggetto, la popolazione oggetto di studio è rappresentata nella tabella 1:

Tabella n. 1 – Quadri delle aziende elettriche			
Società	Maschi	Femmine	Totale
A2A	79	38	117
EDISON	420	148	568
ENEL	3.266	846	4.112
GSE	54	25	79
SOGIN	144	36	180
TERNA	411	77	488
A2A	4374	1170	5544

4.4. Tecniche di campionamento

Indipendentemente dallo scopo che l'indagine si prefigge, va sempre elaborato un *piano di campionamento* che costituisce una delle principali fasi di una indagine campionaria.

Il piano (o anche disegno) di campionamento definisce il metodo attraverso il quale si

selezionano gli elementi che entrano a far parte del campione. I metodi per selezionare le unità da campionare possono essere diversi e più o meno complessi. La scelta dipende da vari fattori: costo; tempestività; precisione; disponibilità di una lista delle unità da campionare; presenza di informazioni sui caratteri della popolazione; ecc.

Una distinzione di importanza fondamentale è quella tra:

- campioni probabilistici;
- campioni non probabilistici.

4.4.1 Campioni probabilistici

Sono *probabilistici* quei campioni le cui unità sono estratte dalla popolazione in modo tale che ogni elemento abbia una probabilità nota e non nulla di entrare a far parte del campione stesso. Dal punto di vista statistico, i campioni probabilistici sono gli unici che giustificano il ricorso all'inferenza statistica, in quanto i campioni non probabilistici, pur potendo essere campioni rappresentativi, non permettono di valutare il grado di errore in cui si incorre, in quanto per essi non sono applicabili gli schemi del Calcolo delle Probabilità. L'utilizzo di campioni probabilistici avviene anche allo scopo di escludere la possibilità che la scelta del campione risulti "influenzata" in qualche modo dal ricercatore stesso. Una scelta distorta potrebbe portare ad analizzare un campione affetto da "errore sistematico" (*bias*).

Tutti i campioni probabilistici sono formati ricorrendo ad un meccanismo di selezione *casuale*.

I metodi di selezione dei campioni probabilistici possono essere diversi. Al riguardo, si distingue tra:

- campione casuale semplice;
- campione stratificato;
- campione a grappoli;
- campione sistematico;
- campione a più stadi.

Campione casuale semplice

Nel campione casuale semplice tutti gli elementi della popolazione sono presi in considerazione ed hanno tutti uguale probabilità di essere selezionati. Ognuno di essi, cioè, può "casualmente" costituire una delle unità del campione.

Il campionamento avviene individuando, unità per unità, gli N elementi della popolazione fino ad ottenere le n unità del campione. Necessita disporre di un elenco, numerato da 1 a N , degli elementi della popolazione tra i quali sono presi quelli i cui numeri corrispondono ad una successione di n numeri casuali compresi tra 1 ed N . Gli n numeri casuali sono identificati mediante estrazione, senza ripetizione o con ripetizione, usando le tavole dei numeri casuali o altri procedimenti che assicurino l'imprevedibilità di un risultato fra i tanti possibili e garantiscano uguale probabilità per tutte le unità che possono essere scelte. Le n unità così "casualmente" identificate costituiscono il campione.

Campione casuale stratificato

Nel campione casuale stratificato, gli N elementi della popolazione sono suddivisi in k gruppi o *strati* il più possibile omogenei fra di loro rispetto ad un opportuno criterio, di numerosità N_1, N_2, \dots, N_k , tale che $N_1 + N_2 + \dots + N_k = N$. Ciò significa che ogni strato è formato in modo tale che non ci sia sovrapposizione, cioè ogni elemento compare in un solo strato. Quindi il campione è formato estraendo da ogni strato n_1, n_2, \dots, n_k unità in modo indipendente.

La scelta delle unità all'interno di ogni strato può essere effettuata con un campionamento casuale semplice o con un campionamento sistematico (cfr. *infra*).

Tale metodo può essere usato per migliorare l'efficienza del piano di campionamento. Esso, infatti, permette di raggiungere una più grande accuratezza ad uno stesso costo o, analogamente, la medesima accuratezza a un minor costo.

Nel considerare i singoli strati la frazione campionaria relativa a ciascuno può essere:

- *fissa*, nel qual caso si parla di *campionamento stratificato fisso*;
- *uguale*, nel qual caso si parla di *campionamento stratificato proporzionale*;
- *diversa*, e allora si ha il *campionamento stratificato ottimale*.

Con il *campionamento stratificato fisso* si estrae lo stesso numero di unità da ogni strato $n_1 = n_2 = \dots = n_k = n$.

Il *campionamento stratificato proporzionale* è usato per ottenere un campione più rappresentativo di quanto non si otterrebbe con un campione casuale semplice o sistematico. Dopo aver effettuato la stratificazione degli elementi della popolazione secondo i caratteri che maggiormente influenzano il fenomeno che si intende studiare, si estrae da ogni strato un numero di unità in proporzione alla numerosità dello strato, tale che: $n_1/N_1 = n_2/N_2 = \dots = n_k/N_k = n/N$. In pratica, ogni strato contribuisce alla formazione del campione totale nella stessa misura in cui ogni sotto popolazione contribuisce a formare l'intera popolazione.

Il *campionamento stratificato ottimale* tende a migliorare l'efficienza del piano di campionamento ricorrendo a frazioni di campionamento diverse per ogni singolo strato. In alcune situazioni (alta variabilità interna degli strati), un tale metodo offre maggiore precisione rispetto al campione proporzionale.

Campione casuale a grappoli

Mentre nel campionamento stratificato si suddivide la popolazione in strati e si effettua il campionamento tra tutti gli strati, nel campionamento casuale a grappoli si divide la popolazione in un gran numero di sottoinsiemi, detti grappoli, e si effettua il campionamento casuale tra i grappoli. Il campione sarà composto da tutti gli elementi appartenenti ad alcuni grappoli della popolazione. Ad esempio si selezionano 20 quartieri di una città avente 100 quartieri e si inseriscono nel campione tutti gli abitanti dei 20 quartieri. Il metodo non prevede quindi il campionamento diretto degli elementi, ma sono campionati grappoli di elementi.

Il principale vantaggio di tale tecnica consiste nella riduzione dei costi della raccolta di dati. Si evita, infatti, il costo relativo alla elencazione complessiva di tutti gli elementi della popolazione e, in presenza di elementi dislocati sul territorio, si riducono le spese di viaggio degli operatori che si concentrano su tutti gli elementi di un grappolo. Il rischio è quello di ottenere un campione non rappresentativo di tutta la popolazione.

Campione sistematico

A volte può risultare molto arduo dover numerare, come richiesto nel campionamento casuale semplice, tutti gli elementi della popolazione, specie se questa è molto numerosa. Qualora si disponga di un elenco delle N unità di una popolazione numerate da 1 a N secondo un ordine specifico, per individuare le n unità del campione si sceglie una unità

ogni k , essendo k il *passo di campionamento* N/n (se N è multiplo di n). Si prendono quindi le unità secondo i termini di una progressione aritmetica di ragione k a partire da una qualunque i di esse scelta a caso fra le prime k . Il campione, quindi, risulta determinato dall'insieme delle unità individuate dall'indice: $i+(j-1)k$ (per $j=1,2,\dots,n$). Questo sistema appare molto conveniente quando la popolazione di riferimento è riportata in elenchi. In questo caso, infatti, anziché comporre un'unica lista da cui estrarre le unità da campionare, si prelevano da ogni singolo registro le unità secondo un campionamento sistematico.

Campionamento casuale a più stadi

Dopo aver suddiviso la popolazione di partenza in successive sottoclassi o stadi (es. province, comuni, scuole, etc), si estrae un campione di unità di primo stadio (province) e nell'ambito delle unità ottenute si procede alla scelta dei campioni di secondo stadio (comuni) e così via. Il campione è costituito dalle unità estratte dall'ultimo stadio.

È questa una tecnica di campionamento molto vantaggiosa quando la popolazione da studiare è molto numerosa e gli elementi possono essere raggruppati in diversi sottoinsiemi. Essa viene spesso utilizzata, ad esempio, nei sondaggi di opinione, allorché si procede al successivo campionamento delle città, quindi dei rioni ed in ultimo dei soggetti da intervistare.

Il campionamento viene definito a n stadi in riferimento al numero dei campionamenti successivi (ad esempio, nel caso città-rioni-persone si parla di campionamento a 3 stadi).

4.4.2. Campioni non probabilistici

Si parla di *campionamento non probabilistico* quando non ricorrono le condizioni viste per il campionamento probabilistico. Essi sono utilizzati quando si è costretti, di fatto, a campionare una parte della popolazione che risulta l'unica realmente accessibile. Negli esperimenti di laboratorio su animali, ad esempio, il ricercatore è costretto a "usare" quegli animali di cui dispone; se dovesse selezionare casualmente le cavie, difficilmente riuscirebbe a fare ricerca.

Tale tipo di campionamento rappresenta la modalità prevalente quando la tempestività è

la caratteristica prevalente dell'indagine. Esso non consente inferenze sulle proprietà statistiche dei metodi di stima utilizzati presenta il rischio di distorcere la rappresentatività della popolazione.

Le forme più comuni di campionamento non probabilistico sono:

- campioni *a scelta ragionata*.
- campioni *selezionati fortuitamente o a caso*.

I *campioni a scelta ragionata* sono formati senza alcun ricorso a meccanismi di casualizzazione. La scelta delle unità da includere nel campione è affidata al ricercatore (o al rilevatore) ed è operata il più delle volte con obiettivi di rappresentatività di certi aspetti strutturali della popolazione. In tale ambito rientrano i *campioni per quote*, formati previa classificazione delle unità della popolazione in gruppi. Il rilevatore deve selezionare unità appartenenti a ciascun gruppo fino al raggiungimento di prestabilite quote, cioè dimensioni, in modo da riprodurre nel campione (relativamente ai gruppi formati) la struttura della popolazione. Un altro tipo diffuso di campione ragionato è quello formato da *unità tipo*, unità cioè che a giudizio di un esperto, cui è demandata la loro selezione, possiedono caratteristiche ritenute più frequenti nella popolazione.

Nei *campioni selezionati fortuitamente o a caso* il termine «a caso» non deve essere confuso con casualmente; questi campioni infatti non sono formati con l'ausilio di tecniche di tipo casuale, né seguendo procedimenti che implicano la preferenza da parte del rilevatore per certe unità anziché per altre. Appartengono a questa categoria i campioni formati da: volontari (i pazienti di un centro medico, i rispondenti ad un questionario inserito in un giornale, ecc.); unità che transitano da passaggi obbligati come frontiere, ingressi di edifici, le casse di un supermercato, ecc.

In relazione alla popolazione individuata con riferimento all'indagine in oggetto, pare opportuno ricorrere alla individuazione del campione mediante la tecnica del campionamento stratificato proporzionale.

4.5. Dimensione del campione

La dimensione del campione determina la precisione degli indici statistici, quali la media, e dei coefficienti della funzione di regressione. In generale, più grande è il campione e minore è la variazione nelle stime.

Generalmente la dimensione del campione deve essere tale da assicurare che nel 90% o 95% dei campioni l'intervallo di confidenza costruito con il valore stimato campionario comprenda il valore reale della popolazione di riferimento.

Pertanto, il campione dovrebbe essere composto da 500 soggetti da ripartire proporzionalmente secondo i due livelli di stratificazione precedentemente indicati (azienda e genere) (tabella 2).

Tabella n. 2 – Campione stratificato dei quadri delle aziende elettriche			
Società	Maschi	Femmine	Totale
A2A	7	3	10
EDISON	38	13	51
ENEL	295	77	372
GSE	5	2	7
SOGIN	13	3	16
TERNA	37	7	44
<i>Totale</i>	<i>395</i>	<i>105</i>	<i>500</i>

4.6. Procedure operative

Come sottolineato, elemento essenziale dei campioni probabilistici è la costruzione attraverso un meccanismo di selezione *casuale*.

Esistono numerosi strumenti per la individuazione, casuale, dei soggetti da intervistare. Uno strumento efficiente è il software R (open source gratuito) che permette di scegliere, ipotizzando una distribuzione di probabilità uniforme, n soggetti da una popolazione di N unità statistiche. In alternativa, possono essere utilizzati altri sistemi di

estrazione casuale.

5. I risultati ottenuti

5.1. I risultati numerici e la loro rappresentazione grafica

Su 500 questionari distribuiti ne sono stati raccolti 302. Tale dato appare comunque significativo e idoneo a soddisfare le esigenze scientifiche e gli obiettivi della ricerca.

5.2. L'analisi dei dati emersi dal questionario

I dati che seguono sono stati rilevati tramite 302 questionari a risposte multiple di tipo chiuso, per un numero complessivo di 75 domande per ciascun questionario.

Come detto, ogni questionario è stato organizzato secondo le seguenti macrocategorie concettuali:

1. DATI PERSONALI
2. AZIENDA
3. PERCEZIONE DEL RUOLO
4. CAMBIAMENTO/RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE
5. RETRIBUZIONE
6. FORMAZIONE
7. CARICO DI LAVORO
8. ATTIVITÀ
9. OBIETTIVI
10. INDICATORI DI DISAGIO/STRESS
11. CONCILIAZIONE LAVORO/TEMPI DI VITA E RETI SOCIALI

L'elaborazione dei dati è avvenuta prendendo in considerazione le varie risposte all'interno della relativa macrocategoria concettuale e incrociandole con le risposte di altre

macrocategorie.

Sulla base di questa impostazione sono emerse diverse problematiche che sono poi state sottoposte all'esame dei focus group (v. par. successivo).

L'analisi dei risultati del questionario è stata indirizzata alla individuazione degli obiettivi della ricerca (grado di soddisfazione dei quadri aziendali e relative motivazioni) nella consapevolezza che il raggiungimento del fine conoscitivo ultimo non può che essere rimesso alla conclusione definitiva della ricerca e cioè solo successivamente allo svolgimento dei focus group ed all'elaborazione dei risultati dei focus group medesimi.

Poste queste doverose premesse concettuali, lo spaccato rilevato presenta i seguenti tratti.

5.2.1. Dati personali e struttura di appartenenza

Ripartizione per genere ed età. Tra i quadri aziendali si rileva una presenza decisamente più cospicua del genere maschile (circa 3/4). L'età è compresa per lo più tra i 36 e i 55 anni; buona la rappresentanza di over 56 anni.

Livello di istruzione. Il livello di istruzione è diviso tra diplomati e laureati in possesso di laurea specialistica e/o master. Molto più circoscritta la componente dei possessori di laurea triennale. Nel complesso i laureati costituiscono quasi la metà del campione.

Anzianità aziendale. L'anzianità aziendale risulta diversificata, con una distribuzione abbastanza uniforme tra le diverse categorie: da 0 a 10; da 11 a 20 anni; da 21 a 30; da 31 a 40.. Emerge in particolare la componente di quadri aventi dai 21 ai 30 anni di anzianità aziendale. Residuale, invece, la componente oltre i 40 anni. Nel complesso si tratta di persone che hanno comunque svolto molti anni di lavoro in azienda e che quindi sono portatori di un notevole carico di esperienza e professionalità. Significativo è l'incrocio dei dati di anzianità aziendale con quelli di anzianità nella mansione, da cui emerge che più del 75% dei quadri del campione svolge il ruolo attuale da meno di 10 anni (il 40% da meno di 5 anni).

Struttura di appartenenza. Le strutture di appartenenza rilevate sono le seguenti: "direzione generale o uffici centrali", "area commerciale" - a sua volta articolata in "centrale" e "periferica" -, e "area operativa". Tra tutte prevale nettamente quest'ultima.

Molto significativa anche la rappresentanza nel campione dell'area "direzione generale o uffici centrali".

Dimensione unità di appartenenza. Nettamente prevalenti sono le unità organizzative strutturate, composte da almeno 10 persone, che raccolgono quasi l'80% degli intervistati. Più della metà dei quadri del campione, inoltre, lavora in unità composte da oltre 20 persone. Tale circostanza risulta particolarmente rilevante ai fini dell'analisi relazionale che seguirà.

5.2.2. Azienda

La grande maggioranza degli intervistati riconosce il ruolo di quadro aziendale, come definito dal Contratto Collettivo Nazionale di riferimento, come colui che “svolge un ruolo di raccordo tra la struttura dirigenziale e il restante personale attraverso attribuzioni di funzioni di particolare importanza per l'elevato contenuto professionale delle mansioni”.

I quadri risultano inquadrati con diversi livelli retributivi in funzione del differente grado di contenuti manageriali e/o specialistici delle mansioni esercitate.

L'azienda presenta un adeguato livello di formalizzazione delle procedure e dei regolamenti in vigore che sono adeguatamente aggiornati e diffusi, anche per il tramite di bacheche aziendali e intranet. Non manca, tuttavia, chi ritiene che tali procedure siano poco conosciute o inapplicate.

Piuttosto carenti si rivelano, negli ultimi due anni, i progetti volti alla ridefinizione della figura professionale del quadro aziendale. Infatti, solo $\frac{1}{4}$ dei quadri intervistati dichiara che la propria azienda ha attuato o avviato progetti di questo tipo. In questo caso, non risultano sempre chiari i criteri utilizzati dai vertici aziendali per operare tale ridefinizione. Difficile non interpretare questo dato come una criticità o quanto meno non domandarsi come mai, pur essendo il quadro uno snodo centrale nell'articolazione del lavoro e della vita aziendale, non si risponda a tale centralità con progetti volti a definirne sempre più chiaramente la figura e il profilo professionale. Significativa anche la componente, $\frac{1}{4}$ circa, che dichiara di "non sapere" se ci siano stati o meno progetti di questo tipo; queste risposte potrebbero

infatti significare, più che disinteresse da parte del lavoratore, difficoltà dell'azienda a definire una figura per molti aspetti "indefinibile" per la poliedricità delle mansioni/competenze e responsabilità che riveste, come altri dati sembrano confermare.

Nell'opinione di quasi i 2/3 degli intervistati, inoltre, la figura professionale corrispondente alla qualifica all'interno dell'azienda in cui il quadro lavora è ritenuta "abbastanza importante; un ulteriore 12% risponde "molto importante".

Forse è in virtù di questo "deficit di chiarezza", che è anche di "riconoscimento" da parte dell'azienda, che la maggior parte degli intervistati tende a ritenere che l'immagine del quadro come "promotore di innovazione e sviluppo" sia *non del tutto* realistica. È un realismo a metà che rimane bloccato in potenza e stenta a realizzarsi in atto, come in tutti i casi in cui qualcosa è importante e centrale, ma non viene riconosciuto esattamente come tale. Sembra quindi delinearsi una sorta di terza via tra il sì e il no. Tra ciò che è tale, ciò che non lo è, e ciò che, pur essendolo non *viene riconosciuto* come tale.

Non si riscontrano marcate differenze tra i valori premiati dall'azienda nella valutazione dei lavoratori e quelli ritenuti soggettivamente più importanti dagli intervistati. In particolare, i valori maggiormente premiati dall'azienda nella valutazione dei lavoratori risultano, nell'ordine: "disponibilità", "efficienza" e "rispetto delle direttive dei superiori". Nell'opinione degli intervistati, i valori più importanti dovrebbero essere, nell'ordine: "efficienza", "correttezza", "disponibilità". La circostanza che, secondo gli intervistati, "disponibilità" ed "efficienza" siano i valori più premiati dall'azienda, lascia intendere che il quadro è tenuto a dare il massimo del risultato con il minimo dispendio possibile delle risorse, ma uscendo dal ruolo, se necessario, per provvedere anche a ciò che esuli, senza troppe rigidità nella divisione/esclusione dei compiti. Segue il "rispetto delle direttive" e, con circa pari peso, seguono la "correttezza" e la "condiscendenza". "Creatività" e "potere" non trovano grande spazio e possibilità di realizzazione, mentre "l'onestà", pur non essendo tra i valori più premiati, non può certo dirsi "il grande assente". Appare dunque interessante chiedersi quanto la percezione di mancanza di "premiabilità" per questi valori, ad esempio di "creatività" e "potere", e il fatto che si ritenga che non vengano "incoraggiati", o almeno non adeguatamente, possa avere un peso in termini di indebolimento, soprattutto alla lunga, della loro stessa possibilità di sopravvivenza all'interno dell'azienda. Si tratta di quesiti

chiave dal momento che nessuna azienda può crescere senza alimentarsi della creatività dei suoi lavoratori. Il quadro stesso non può sopravvivere, come figura professionale, se decurtato di una delle sue più grandi risorse, e senza una adeguata, meritoria e responsabilizzante distribuzione del potere. Inoltre, come si evince confrontando questi dati sui valori "premiati" dall'azienda e quelli relativi al "coinvolgimento nelle decisioni riguardanti le proprie mansioni", il "potere", se c'è, rimane circoscritto alla propria mansione e non assurge, come pure potrebbe profilarsi opportuno, a livelli di più ampia strategia aziendale.

Mentre l'"efficienza" si conferma, secondo i quadri, come un valore per tutti i lavoratori, nell'idea cioè che essi hanno del lavoratore in quanto tale e dei valori che lo dovrebbero animare nello svolgimento della sua attività lavorativa, la "disponibilità", pur confermandosi tra i valori dominanti, appare decisamente meno caratterizzante il profilo del "lavoratore tipo" secondo i quadri. Questo dato permette di capire l'importanza maggiore che il valore della "disponibilità" riveste nello svolgimento del ruolo di quadro più che in qualsiasi altro ruolo. Guadagna terreno la "correttezza", mentre si ritrae, quasi a scomparire, la "condiscendenza" che nel ruolo di quadri aveva un'importanza nettamente maggiore, quasi a riprova del continuo sforzo di mediazione e flessibilità, di attività ponte, a cui il quadro, e non qualsiasi lavoratore, deve saper rispondere. A riprova, inoltre, dell'importanza della "creatività" tra i valori guida sul lavoro, si pone la preferenza accordata a questo valore secondo i quadri per i lavoratori in generale e che fa risaltare ancora di più la carenza della creatività per se stessi.

Lo stile di comunicazione prevalente in azienda è adeguatamente formalizzato. La comunicazione è diretta e le informazioni sono veicolate a tutti i dipendenti utilizzando strumenti tradizionali e informatici. Prevalentemente, la comunicazione avviene per linea gerarchica, per cui le informazioni sono filtrate dall'alto e comunicate ai livelli inferiori.

5.2.3. *Percezione del ruolo*

Anche i dati concernenti la domanda relativa a quanto l'azienda, secondo il Quadro, ritenga importante la sua qualifica professionale indicano una situazione di incertezza.

Il 37%, dovendo definire il lavoro svolto, lo riassumerebbe come "più impiegatizio che manageriale"; un altro 40 % vi coglie "componenti sia manageriali che impiegatizie in egual misura"; solo il 20% lo definirebbe "più manageriale che impiegatizio". La dimensione impiegatizia resta dunque molto forte; e ciò in coerenza anche con le ristrettezze poste alla creatività di cui sopra.

Il superiore è in grado di assicurare un completo supporto alle attività lavorative del quadro per il 42% del campione; importante risulta anche l'aiuto proveniente dai collaboratori subordinati. Non irrilevante è la percentuale (16%) di coloro che dichiarano di non potere contare sul supporto di colleghi. Il rapporto tra pari sembra invece meno ovvio o frequente, sia pure in termini relativi, e cioè rispetto agli altri items considerati.

Fra tutte le metafore con cui è possibile esemplificare il ruolo del quadro, nessuna sembra emergere più nettamente delle altre, salvo una lieve preferenza accordata a quella di "tecnico dietro le quinte". Il fatto che, quasi a pari grado, la scelta cada anche su altre metafore (soprattutto "cuscinetto", "spina dorsale", "propulsore") sembra suggerire la versatilità poliedrica a cui il quadro è chiamato, la necessità camaleontica e, al tempo stesso, la funzione strutturale e i ruoli guida sussumibili all'interno di quell'unica grande e onnicomprensiva categoria concettuale che, solo riduttivamente, si può restringere nella denominazione unica di "quadro".

Emblematiche del livello di incertezza collegato alla percezione del ruolo, infine, risultano anche le scelte formulate da chi ipotizza di poter cambiare qualcosa nel proprio lavoro. Molti, infatti, esprimono insoddisfazione e, avendone la possibilità, cambierebbero addirittura il "tipo di lavoro"; in seconda posizione, invece, si collocano coloro che sono totalmente soddisfatti e non cambierebbero nulla del proprio lavoro. Significativa, in quanto neutra per le finalità del quesito, anche la terza scelta che ricade sullo "spazio fisico".

5.2.4. Processi di cambiamento e riorganizzazione

Poco più della metà degli intervistati dichiara di aver vissuto, negli ultimi due anni, cambiamenti significativi che hanno riguardato il proprio lavoro; tra questi, spiccano gli avanzamenti di carriera e il cambiamento del superiore gerarchico. Da non sottovalutare l'altro 47% del campione che dichiara di non avere identificato cambiamenti organizzativi significativi negli ultimi due anni o non risponde.

Solo il 25% degli intervistati ritiene di aver svolto, negli ultimi due anni, un ruolo attivo nei cambiamenti organizzativi e/o nelle nuove strategie aziendali. Gli altri dichiarano di essere stati coinvolti solo marginalmente, di essere stati semplicemente informati o di averne solo subito le conseguenze.

Alla luce della disomogeneità delle risposte su tali quesiti, occorre domandarsi se esistano divisioni tra aziende o tra unità, oppure ancora tra funzioni/mansioni in grado di spiegare tali differenze nella gestione e nella partecipazione aziendale dei quadri.

5.2.5. Retribuzione

La retribuzione è generalmente fissa e invariata. Per il 40% degli intervistati è invece legata al raggiungimento di determinati obiettivi.

Comunque strutturati, i livelli retributivi appaiono insoddisfacenti per la maggioranza degli intervistati. Solo il 20% ritiene la retribuzione adeguata all'attività e al lavoro svolto. Anche chi dichiara di ricevere, regolarmente o sporadicamente, premi e incentivi, in pochi casi (12%) li ritiene adeguati.

5.2.6. Carico di lavoro

Per il 55% degli intervistati l'attività lavorativa svolta è corrispondente alla qualifica professionale riconosciuta; esattamente coincidenti (circa il 17%) le posizioni di chi ritiene di svolgere un'attività inquadrabile in una qualifica professionale superiore e inferiore.

Confortante è anche la percezione del riconoscimento, da parte del superiore, dell'attività svolta dai quadri; la grande maggioranza degli intervistati, infatti, afferma che il lavoro svolto è ritenuto dal capo "molto utile" o "abbastanza utile" e si ritiene considerato un partner "molto" o "abbastanza" affidabile.

Spesso l'attività lavorativa assegnata al quadro comporta un sovraccarico di lavoro e richiede un lavoro extra orario.

In definitiva, la corrispondenza dell'attività lavorativa con la qualifica di quadro non sembra attenere tanto alla quantità di lavoro svolto, quanto alla qualità. In termini quantitativi, infatti, i dati sembrano andare più nella direzione del "sovraccarico" che di un carico "adeguato". In questa stessa direzione sembrano andare i dati, esaminati più avanti, relativi alla conciliazione dei tempi di vita sociale e lavorativa.

5.2.7. Formazione

La grande maggioranza dei quadri intervistati ritiene che le proprie competenze siano "adeguate" o "abbastanza adeguate" al ruolo aziendale ricevuto.

Malgrado i 2/3 degli intervistati dichiarino di essere stati inseriti in percorsi formativi negli ultimi due anni, quasi il 60% afferma di aver maturato una competenza attraverso esperienze lavorative precedenti; solo il 25% ritiene di aver ricevuto una formazione specifica da parte dell'azienda. Ad ogni modo, i percorsi formativi previsti per i quadri aziendali, svolti al momento dell'assunzione o periodicamente in base alle necessità della mansione, sono giudicati "utili professionalmente" e "adeguati ai cambiamenti organizzativi".

In definitiva, al contrario dei dati che rivelano la carenza di progetti volti alla

ridefinizione della figura dei quadri, non sembrano mancare inserimenti in percorsi formativi, anche se la risposta affermativa a questo tipo di domanda non può essere generalizzata e cospicua rimane, tra i quadri, la parte degli esclusi anche da percorsi di formazione e non solo da progetti di "ridefinizione" della figura professionale.

5.2.8. Attività

Al pari dei carichi di lavoro, anche le attività svolte dai quadri risultano “completamente” (18%) o “abbastanza” (63%) confacenti al ruolo assegnato. Analogamente, le capacità professionali risultano “pienamente” (22%) o “abbastanza” (55%) utilizzate all’interno dell’unità organizzativa di appartenenza.

In coerenza con gli elevati carichi di lavoro dichiarati, quasi la metà degli intervistati dichiara che “non sempre” dispone del tempo sufficiente per pianificare il lavoro. A ben vedere, essendo la programmazione un prerequisito indispensabile per svolgere qualunque attività, non solo in una struttura organizzativa, l’informazione può essere utilizzata al fine di individuare una ripartizione tra coloro che dispongono di un minimo di autonomia decisionale che consente di svolgere la vitale programmazione delle attività e coloro che, invece, sono chiamati prevalentemente a svolgere mansioni e compiti decisi e coordinati da altri.

L’orario di lavoro, che comporta spesso ampia autonomia nella gestione delle entrate e delle uscite, è ritenuto prevalentemente congruo per lo svolgimento del ruolo assegnato in azienda.

Tra i fattori in grado di accrescere la soddisfazione del quadro nello svolgimento della sua attività lavorativa, al primo posto si colloca la disponibilità di “realistiche aspettative di carriera”. Molto importanti sono giudicate anche: una retribuzione maggiore; una maggiore autonomia decisionale; una valutazione desunta in base a meccanismi più trasparenti.

Di norma, si dispone delle risorse e delle informazioni necessarie per svolgere le attività assegnate e le eventuali proposte avanzate al superiore gerarchico sono tenute in considerazione.

5.2.9. Obiettivi

In coerenza con le principali teorie organizzative e le migliori prassi aziendali, gli obiettivi assegnati sono sfidanti ma raggiungibili e, nella maggior parte dei casi, comunicati per iscritto. Da non sottovalutare, tuttavia, che il 15% per cento dei quadri intervistati dichiara di non ricevere obiettivi nello svolgimento della propria attività lavorativa. La percentuale non è bassa, trattandosi di un campione composto da soli quadri; essa, tuttavia, appare coerente con altre indicazioni riferite all'autonomia decisionale, alla programmazione delle attività e alla circostanza che diversi quadri dichiarano di svolgere attività di tipo "più impiegatizio che manageriale",

In qualche modo coerente con lo scenario fin qui delineato è anche l'indicazione che emerge dai criteri di valutazione impiegati per valutare l'attività dei quadri. Quasi la metà dichiara di essere valutata dal proprio superiore in base ad indicatori trasparenti e oggettivi; l'altra metà, al contrario, lamenta la mancanza di indicatori chiari e univoci o addirittura non sa rispondere.

In generale, i risultati del lavoro vengono riconosciuti "spesso" e "a volte", quasi con la stessa frequenza. Potrebbe sembrare, quindi, un dato che "non parla", in grado di non dirci molto su ciò che accade prevalentemente in questo ambito. Se però lo si confronta con quello relativo alla domanda relativa alla "crescita professionale a breve e lungo termine" che pure il lavoro svolto potrebbe consentire, la situazione appare visibilmente più nitida nei suoi contorni e chiara nei suoi contenuti: la maggior parte dei rispondenti è pessimista circa questo possibile esito, e gli incerti ("non so") fanno da contrappeso quasi perfetto in termini di quantità agli ottimisti. La mancanza di ottimismo sul futuro potrebbe comunque poggiare anche sul fatto che la maggior parte dei quadri ha già avuto promozioni negli ultimi tre anni.

5.2.10. Indicatori di disagio o stress

Nel complesso le aziende sembrano dominate da una buona "qualità ambientale". "Alto" è giudicato il livello di attenzione sulla sicurezza del lavoro in azienda. Il rapporto tra quadri

e superiori è prevalentemente improntato sulla stima reciproca, mentre i rapporti tra quadri e colleghi si segnalano per una nettissima prevalenza della collaborazione sulla competizione. C'è molto spirito di squadra, dunque, anche se ciò sembrerebbe stridere con quanto dichiarato a proposito dei casi di richiesta di supporto da parte dei quadri che, come sottolineato in precedenza, sembra indirizzarsi più verso i superiori che verso i propri pari. Probabilmente la contraddizione è solo apparente: come, infatti, suggeriscono i dati relativi al "sentirsi a proprio agio", e in cui più netta è la corrispondenza con i "colleghi pari grado", un conto è collaborare o condividere disinvoltamente tempo e situazioni, un conto è il caso del "supporto" e della "richiesta di supporto". Casi quest'ultimi che, evidentemente, solo per ragioni di merito e legate ai contenuti lavorativi, non a distanze o competizioni relazionali, non possono obiettivamente essere svolti da pari grado, scontando in questo senso difetti di collaborazione. Lo dimostra anche la constatazione enucleabile dal fatto che, nella maggior parte dei casi, il quadro si sente apprezzato da (quindi in sintonia con) i propri colleghi; e, se non "spesso", comunque "a volte". Interessante notare come il superiore resti per i quadri aziendali il referente principale per la richiesta di supporto nonostante non sia infrequente (quasi la metà dei rispondenti dichiara "a volte") che le istruzioni da parte di questi siano un po' vaghe e contraddittorie.

5.2.11. Conciliazione lavoro/tempi di vita e reti sociali

Nelle risposte prevalenti degli intervistati, le aziende non promuovono un modello organizzativo che agevola la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche se solo il 25 % dei quadri afferma di non riuscire a gestire il lavoro in modo da dedicare parte della giornata alla famiglia o al tempo libero; ancora inferiore la percentuale di coloro che dichiarano di non riuscire neanche ad occuparsi delle incombenze personali (pagamento bollette, accompagnamento dei figli a scuola, ecc).

Per la grande maggioranza degli intervistati, la famiglia è "molto" o comunque "abbastanza" soddisfatta del lavoro svolto.

A conferma dello spirito prevalentemente collaborativo esistente in azienda, si pongono

le risposte in merito ai torti, alle ingiustizie subite da pari grado e superiori; risposte che privilegiano le opzioni “a volte”, “raramente”, “mai”, quasi assorbendo la totalità delle risposte.

La grande maggioranza degli intervistati è convinta che gli interessi specifici dei quadri aziendali possano essere adeguatamente rappresentati in modo collettivo. In questa prospettiva, il sindacato si pone come l'interlocutore privilegiato da parte dei rispondenti. Se proprio non è possibile "parlare", a limite, si tace, si opta per il silenzio, come è nel caso di tutti coloro che hanno risposto "nessuno" come interlocutore in casi di ingiustizie. Ma se l'auto-repressione non è proprio praticabile, il sindacato spicca chiaramente come attore protagonista tra tutti i soggetti che potrebbero venir interpellati in casi del genere (rispetto cioè a colleghi, superiori, esperti esterni, famiglia). Tuttavia, la convinzione che gli interessi dei quadri possano venire rappresentati adeguatamente in modo collettivo non sempre trova riscontri altrettanto certi nella realtà sul piano della esistenza di tali associazioni in tutte le aziende e quindi della loro presenza concreta. Ciò suggerisce chiaramente lo scarto, anche se non forte, esistente tra velleità ideali e realtà concrete e la tensione ideale e motivata a ricucire tale iato attraverso un potenziamento della presenza sindacale.

6. Le interviste di approfondimento mediante focus group

6.1. Nota metodologica

Obiettivi. In coerenza con le finalità del progetto "Quadri aziendali", l'obiettivo dei *focus group* è stato quello di far emergere le maggiori criticità legate al ruolo e alla condizione lavorativa dei “Quadri”, a partire dalle loro percezioni e dalle rappresentazioni che gli stessi nutrono della propria condizione. Come la metodologia sui focus group impone, si è lasciato che i partecipanti si esprimessero il più liberamente possibile, senza interruzioni e senza condizionamenti di lettura da parte dei coordinatori dell'incontro. La presenza di quest'ultimi, in termini di incisività dei loro punti di vista e di orientamento rispetto alle ipotesi della ricerca, è stata, infatti, quasi “invisibile” e ridotta al minimo indispensabile per

avviare le argomentazioni.

Attori. I focus sono stati svolti presso tre aziende:

- Enel (sede di Roma)
- Terna (sede di Roma)
- A2A (sede di Milano)

Ogni focus group ha visto la partecipazione di circa 10 persone.

I focus group sono stati diretti, alternativamente o congiuntamente, da tutti e tre i docenti membri del gruppo di ricerca.

Modalità di svolgimento. Le principali linee di sviluppo seguite nei focus groups come tracce orientative delle tematiche trattate sono state le seguenti:

1. Quali sono le maggiori problematiche legate al ruolo dei “Quadri” avendo cura di far emergere:

- a) eventuali cambiamenti nel tempo (vecchi e nuovi “Quadri”)
- b) eventuali motivazioni strutturali (mutamenti nell'organizzazione)
- c) quanto pesi la personalità individuale nella gestione di tali criticità
- d) quanto pesino le relazioni interpersonali, al di là del ruolo, nella gestione delle problematiche
- e) quali e quante differenze, o al contrario quanta unanimità ci sia nelle interpretazioni soggettive di tali criticità.

2. Che cosa manca e cosa occorrerebbe implementare per correggere tali criticità.

3. Verifica del consenso/dissenso dei partecipanti rispetto almeno a tre assunti fondamentali che vengono oggi ricondotti alla categoria dei “Quadri”:

I. Secondo la maggior parte degli studiosi, i nuovi “Quadri” appartengono alla categoria in crescita dei *Knowledge Worker*, cioè il “lavoratori della conoscenza”. Essi avrebbero un ruolo centrale nel passaggio della risorsa più importante che possa esistere per il vantaggio competitivo nelle organizzazioni reticolari e nella società del sapere, vale a dire la conoscenza. Far emergere il grado di accordo rispetto a questo assunto e l'esperienza dei singoli al riguardo.

II. I nuovi organigrammi aziendali mostrano meno forme piramidali a vantaggio di una rete di team autonomi. Il ruolo del “Quadro” è sempre meno di “controllore” e di “supervisore”

della forza lavoro e sempre più quello di coach e facilitatore-consulente. Ciò significa sempre più lavorare in team. Quanto, tutto questo, è riscontrabile effettivamente nella prassi della esperienza concreta dei partecipanti? Quanto contano, secondo loro, le competenze relazionali? E quali sono gli ingredienti relazionali più importanti per gestire questi processi? Quali quelli mancanti e quali quelli che andrebbero evitati?

III. Nella letteratura scientifica si ritiene che “il sistema professionale” sia la “struttura necessaria” per assicurare un sistema di identità e di sviluppo delle competenze e un sistema di protezione della qualità della vita delle persone e del loro *empowerment*. Far emergere il grado di accordo/disaccordo rispetto a questo punto. Quanto e se occorre rendere più visibile e governabile il “sistema professionale dei Quadri”. Se occorre un sistema di certificazione e di riconoscimento delle competenze e della qualificazione professionale, anche per garantire prestazioni riconosciute dal mercato e consentire maggiore permeabilità fra mercati del lavoro interni (famiglie professionali aziendali) e mercati del lavoro esterni (comunità professionali extraaziendali e cosmopolite). Quanto, quindi, è necessario un riconoscimento sociale delle nuove professionalità e per quali vie dovrebbe passare.

Tempi. Ognuno di questi punti ha impiegato più o meno tempo a seconda del numero dei partecipanti al focus group e, soprattutto, a seconda di quanto gli attori in questione abbiano sentito il bisogno di argomentare. Tenzialmente, comunque, tutti i focus si sono svolti nell'ambito di due ore circa.

6.2. Il punto di vista del sindacato Flaei-Cisl

Per mezzo di interviste in profondità, è stato raccolto anche il "punto di vista" del sindacato Flaei Cisl, di cui è opportuno conoscere i contenuti fondamentali prima di cogliere quelli emersi direttamente nei focus group dei Quadri aziendali.

Avvicinarsi al mondo dei quadri aziendali significa fare i conti, innanzitutto, con la *mancaza di una definizione univoca* di questa figura professionale e del relativo ruolo (su questi aspetti si veda Eramo 2003).

Cioè accade soprattutto se si associa la definizione di Quadro alle diverse tipologie di

lavoro, perché in questo caso possono emergere numerose accezioni. In relazione alle singole aziende e alla loro attività specifica, i Quadri svolgono mansioni con diversi livelli di responsabilità, senza distinzione del livello di ruolo. Solo in alcuni contratti collettivi di lavoro o in alcune organizzazioni di grandi aziende sono previsti diversi livelli di Quadro (1°, 2°, manager ecc.). Da ciò si può dedurre che la modificata realtà dei Quadri non è più attinente alle definizioni del passato. I criteri fino ad ora utilizzati risentono in modo eccessivo del passato, e sarebbe perciò necessario adattarli alle trasformazioni in corso delle imprese e della società.

Nel tempo, infatti, la figura del quadro ha risentito delle necessità aziendali di presidio del ruolo. In altri termini, l'evoluzione delle organizzazioni aziendali, necessaria a far fronte in molti casi all'evoluzione verso il "globale", ha richiesto nuove figure aziendali con responsabilità e ruoli nuovi, alcuni anche non presenti in passato.

Invernizzi negli anni '80 definiva almeno due categorie di Quadri:

- i capi intermedi con funzioni di controllo della forza lavoro;
- i professionali o tecnici con funzioni di progettazione, innovazione, gestione, manutenzione dei mezzi della produzione di beni e servizi.

Per certi versi ancora oggi esistono figure di Quadro che possono essere ricomprese nelle definizioni descritte da Invernizzi, ma sicuramente se ne sono aggiunte molte altre che non rientrano fra quelle citate. Prendiamo ad esempio il ruolo dei responsabili commerciali di alcune aziende. Gli stessi rivestono un ruolo chiave per il buon andamento di un'azienda e spesso in passato facevano parte dell'area dirigenziale. Oggi, invece, e sempre più spesso, in questi ruoli si trovano Quadri anche a diverso ruolo di responsabilità (ad esempio in ENEL nel commerciale ci sono Quadri di 1° livello, di 2° livello e manager). In molte aziende il ruolo delle relazioni pubbliche è svolto in prima istanza da un Quadro, in altre questa funzione non è svolta affatto, anzi, non "deve" essere svolta più, come si evince dai focus (si veda oltre). In questo senso, le definizioni di Invernizzi, ancorché non ancora completamente obsolete, andrebbero sicuramente aggiornate e per certi aspetti non risultano più valide. In particolare esse non tengono conto dei nuovi ruoli che i Quadri sono chiamati a svolgere come:

- diffusori della cultura aziendale (mission, vision, valori, principi guida);

- garanti dell'esecuzione "complessiva" delle attività aziendali, cioè fare bene le cose nei tempi stabiliti;
- ottimizzatori delle procedure interne, al fine di migliorarle, misurando e valutandone i risultati;
- supervisori, motivatori, guide per i collaboratori, supportandoli altresì nel percorso professionale e trasferendo loro la capacità di innovare e le competenze acquisite;
- osservatori partecipi del clima aziendale in vista del suo miglioramento, attraverso la registrazione dei cambiamenti.

Coerentemente con tutta la letteratura esistente sul tema, Butera sostiene che si sia passati da una impresa verticalizzata (piramidale) a un'impresa a rete, passando attraverso altri due tipi di imprese che citiamo solo per esautività, e cioè l'impresa divisionalizzata e l'impresa transazionale. L'impresa a rete si caratterizzerebbe per una cooperazione intrinseca (lavoro per obiettivi comuni), comunicazione estesa, conoscenza condivisa, comunità performante orientata all'innovazione. Sarebbe questo il nuovo scenario in cui si trovano ad operare i quadri aziendali?

Come noto, il nuovo scenario del business richiede di essere presenti in mercati del mondo sempre più numerosi. È anche in virtù di questo processo che le grandi aziende tendono a internazionalizzarsi e acquisiscono le migliori pratiche che trovano nei diversi Paesi. Ciò sembra determinare anche organizzazioni aziendali di tipo a rete e transazionali, cioè con le caratteristiche descritte da Butera, e questo dovrebbe essere lo scenario in cui agiscono i Quadri. In alcuni casi, però, ed è proprio qui che si pone uno dei problemi dei Quadri, più che essere coinvolti nelle strategie aziendali ed essere partecipi della loro attuazione, essi risultano relegati al ruolo di meri esecutori operativi.

In passato lo status del quadro si fondava quasi esclusivamente su un'identità acquisita attraverso una lunga esperienza all'interno dell'impresa. Si parlava di "mercato del lavoro interno" per alludere al fatto che le vie di entrata erano poche e la mobilità era per lo più interna all'azienda e alla singola funzione. Con la professionalizzazione del ruolo a partire dagli anni '80, si sarebbe passati a una mobilità "esterna", il "*turn over*" sarebbe molto più elevato e sarebbe venuta meno la sicurezza e la stabilità dell'occupazione prima più garantite. Viene da pensare che questo cambiamento sia motivato dall'insufficiente

riconoscimento da parte dell'azienda del ruolo di quadro. E in parte forse è così, nel senso che, soprattutto nel settore elettrico, generalmente, la professionalità evolve all'interno delle imprese fino alla qualifica stessa di Quadro. In questo caso, i Quadri presi direttamente dal mercato esterno sono ancora un numero piuttosto esiguo, e la sicurezza e la stabilità dell'occupazione vengono meno per la crisi che si fa sentire anche in questo settore. Se invece si guarda all'esterno del settore elettrico, è difficile sostenere che l'elevato *turn over* sia dovuto all'insufficiente riconoscimento da parte delle Aziende: piuttosto, esso sembra legato all'incertezza di mercato che si ripercuote in una incertezza occupazionale propria della maggioranza delle imprese.

In generale, e a ben guardare, a fare la differenza, non è il minor riconoscimento da parte aziendale del ruolo del Quadro, ma criteri di economia aziendale, sempre tesi al risparmio sul costo del lavoro. È questo il senso con cui bisognerebbe dunque chiedersi: quanti Dirigenti e Quadri vi erano in passato nelle varie aziende negli anni '80 e quanti ve ne sono oggi?

Negli anni '90 Accornero riteneva che il riconoscimento giuridico dei Quadri non avesse risolto il problema dei Quadri e riteneva che 3 fossero le ragioni principali:

- la dispersione in tante associazioni e federazioni;
- la diffidenza/ostruzionismo da parte di imprenditori e relative organizzazioni;
- la scarsa considerazione da parte dei sindacati.

Oggi le cose sembrano porsi diversamente soprattutto per quanto concerne il ruolo del sindacato.

Non vi è dubbio che il sindacato abbia posto una crescente attenzione alle figure dei Quadri. La cosa si è sviluppata nel tempo, anche probabilmente in relazione al diverso trattamento dei Quadri stessi da parte delle aziende. Se ritorniamo alla marcia dei Quadri di Torino, probabilmente in quel tempo i Quadri si “sentivano” nell'area dirigenziale dell'azienda. Nel tempo, invece, il ruolo è diventato sempre più quello di esecutore intermedio, senza più partecipazione alle decisioni direzionali, ma con la responsabilità di doverle farle eseguire ai propri collaboratori.

Sembra abbastanza evidente che le aziende non siano ben disposte a riconoscere un ruolo maggiore ai Quadri nelle decisioni interne. In questo senso il sindacato avrebbe ora un

momento importante per porsi come elemento di riferimento per la tutela degli interessi dei Quadri, trattandosi peraltro di lavoratori compresi nei contratti collettivi di lavoro, ma i cui interessi potrebbero non collimare con quelli di tutti gli altri lavoratori.

Più di recente il sindacato ha rivisto la sua posizione verso i Quadri e si sta attrezzando sempre di più per assicurare anche a loro una adeguata rappresentanza. Tuttavia la strada appare ancora lunga, fosse anche soltanto perché anche i Quadri dovrebbero, a loro volta, fare un percorso di avvicinamento al sindacato. Dovrebbero cioè superare quell'eccessivo individualismo e quell'appiattimento verso le aziende, spesso ostentato nell'illusione che l'azienda li tuteli di conseguenza. Inoltre risulta un errore ricordarsi del Sindacato solo quando, magari in età avanzata, ci si sente messi da parte. La strada vincente sembra essere quella di chi capisce che una vera tutela la si riesce ad ottenere solo attraverso l'associazionismo, quale forma di valorizzazione delle forme comuni di interessi, di esperienze, di professionalità e di conoscenza. L'associazionismo, inoltre, permetterebbe di realizzare una "voce collettiva" in grado di ottenere un'adeguata rappresentanza alla categoria.

Come noto, una delle immagini della società contemporanea è quella di "società dell'informazione e della conoscenza", in luogo della più tradizionale società industriale. In questo tipo di società, il valore economico sarebbe generato da beni sempre più immateriali, come sapere e conoscenza, ma anche intelligenza e competenza. In questo tipo di organizzazioni diviene centrale un nuovo tipo di lavoratore: il *knowledge workers (KW)*. Si ritiene che il KW attraversi in modo trasversale le usuali categorie aziendali, quali i diplomati o laureati, i lavoratori dipendenti e professionisti, i dirigenti ma anche i quadri, gli impiegati e gli operai. Rispetto ai quadri aziendali occorre chiedersi se la figura del KW esista realmente e se sia proprio così trasversale.

Non vi è dubbio che per tutta la società moderna l'informazione e la conoscenza rivestano un ruolo determinate. Gli stessi strumenti per acquisire informazione e conoscenza sono sempre più diffusi ed evoluti. Anche le persone più comuni, purché in possesso di cognizioni informatiche, possono trovare informazioni di cui prima era possibile disporre solo con appositi studi o rivolgendosi a esperti della materia. Evidentemente anche nel mondo del lavoro è possibile incrementare le proprie conoscenze con gli stessi strumenti,

ma esistono anche specifiche attività, le cui conoscenze sono spesso legate all'esperienza dei relativi addetti. Forse è in questo caso che, probabilmente, si possono individuare i ruoli di *knowledge workers* anche per i Quadri. La figura del Quadro, se ben agita e riconosciuta, dovrebbe avere la valenza del soggetto depositario di esperienze specifiche ad alti livelli, nonché il ruolo di coordinatore del personale e delle attività e dovrebbe essere il punto di riferimento anche per la direzione, in quanto fulcro dei processi aziendali. Quindi, concettualmente, ma spesso più in via teorica che pratica, nel ruolo di quadro si dovrebbe poter rilevare la capacità di gestire l'informazione e la conoscenza, unitamente alla capacità di elevare il livello conoscitivo e realizzativo dei propri collaboratori.

La figura del *KW* esiste, dunque, anche tra i Quadri ed essa si sta affermando sempre di più. Essa però può variare, e anche in modo significativo, a seconda del settore e delle aziende che si esaminano. Infatti, almeno nel settore elettrico, la presenza e la trasversalità di queste figure variano ed aumentano in funzione dell'uso della tecnologia e dell'aumento della conoscenza.

Fermo restando il fatto che l'identità del *KW* sia ancora in via di definizione, generalmente si distinguono 3 gruppi professionali che li rappresentano:

- i *professional*, cioè i ricercatori, gli ingegneri e gli specialisti delle funzioni logistiche e legali, cioè la burocrazia professionale tipica;
- i *nuovi technicians*, che si occupano materialmente dell'efficienza del processo e delle macchine;
- e i *professionisti-manager* che alle conoscenze tecniche e scientifiche abbinano conoscenze del mercato, sensibilità strategiche ed economiche e svolgono funzioni tipicamente manageriali.

Come in parte è già emerso, il Quadro, anche se ricopre ruoli estremamente specifici quali ricercatore o specialista, deve comunque possedere una visione completa dell'azienda e del mercato dove questa si misura, e deve essere un motivatore, deve conoscere le strategie aziendali. In pratica deve essere un insieme di *professional*, *nuovo technician* e *professionista manager*.

Generalmente, in quanto *KW*, si ritiene che compito dei quadri non sia più tanto controllare le persone (che ormai sono autonome e responsabilizzate), quanto integrarle,

svolgendo una funzione di facilitazione delle conoscenze in un ambiente in cui le conoscenze sono già molto elevate. A ciò si potrebbe aggiungere che il Quadro deve anche imparare a conoscere le persone che sovrintende per utilizzarle al meglio. Se è vero, inoltre, che la conoscenza tecnica del quadro più o meno finisce per coincidere con quella dei suoi collaboratori (anche perché, nel frattempo, il livello culturale degli operai si è alzato), è anche vero che il quadro deve possedere una visione d'insieme più ampia di prima, deve avere capacità di analisi e di sintesi e soprattutto di organizzazione.

Rispetto al *modus operandi*, in letterature si ritiene che la conoscenza a disposizione dei Quadri debba essere sempre più legata alle metodologie, più che ai contenuti, nel senso che la gestione delle informazioni, l'elaborazione e il confronto diventano spesso più importanti dell'informazione in sé. La prassi invece suggerisce che la conoscenza del Quadro debba essere legata sia alle metodologie che ai contenuti del settore dove opera, e che le difficoltà aumentino proprio a causa del fatto che da gestire sono oggi sia i contenuti che i metodi.

Inoltre, rispetto all'identikit standard del KW, è bene tenere presente che non sempre l'orientamento al mercato e le competenze manageriali-professionali diventano centrali nell'attività dei quadri aziendali. Dipende dal ruolo che dovrà svolgere e dal settore nel quale dovrà operare. Inoltre tutto ciò appare importante più sul piano idealtipico che nella prassi dove spesso, come visto, il quadro non è messo in condizione di svolgere il suo ruolo in questi termini.

Rispetto alle sfide maggiori che attendono il KW, e cioè quella di essere poliedrico e flessibile, sempre pronto ad accettare nuove sfide e disponibile al cambiamento, si può meglio precisare che, nel caso dei Quadri, la disponibilità non deve essere al cambiamento fine a se stesso, ma al cambiamento rivolto all'innovazione.

Dalla letteratura scientifica esistente sul tema, è possibile evincere varie "immagini" di Quadro aziendale.

a) Secondo Lucas il Quadro è un *coach*, un *allenatore*.

In quanto tale egli:

- definisce gli obiettivi
- raccoglie dati sulla performance
- analizza la performance

- rivede e modifica questi obiettivi di performance quando necessario
- identifica le risorse di sviluppo (attua le tecniche di formazione adeguate)
- elabora un piano d'azione
- attua le strategie
- valuta le performances

b) Secondo Kharbanda, invece, il quadro è assimilabile alla figura del *capitano di una nave o al comandante di un aereo*: in entrambi i casi devono "saper decidere presto e bene e con informazioni spesso incomplete". Ferma restando l'importanza di una buona formazione tecnica, in questo caso centrale diviene la sua capacità "sociale". Infatti egli deve essere perfettamente consapevole dei rapporti umani all'interno del team, deve vigilare e prevenire la nascita di conflitti e saper mantenere un clima fattivo e collaborativo.

A differenza del manager in senso stretto, che dice ai suoi collaboratori ciò che devono fare, in questo caso si tratta di un leader che delega senza troppe riserve, che riconosce i meriti delle persone, che mantiene un atteggiamento fiducioso ed entusiasta, oltre ovviamente ad essere una bussola che indica la strada, e competente.

c) Secondo Nonaka e Takeuchi il quadro è un *ponte* tra gli ideali (spesso visionari) del vertice e la realtà (spesso caotica) di mercato e in cui opera il personale di prima linea del business. In particolare si ritiene che i Quadri debbano mediare tra "essere" e "dover essere" e che svolgano un ruolo cruciale nel modello che i due studiosi hanno denominato *middle-up-down* che si contrappone, sia al modello gerarchico classico definito *top-down* (con organizzazione verticistica a forma piramidale, conoscenza creata e controllata dal vertice), sia al più recente *bottom-up* (e cioè organizzazione piatta e orizzontale, conoscenza creata e controllata dalla base).

Nel modello *middle-up-down* la conoscenza è creata e controllata dai Quadri intermedi che intersecano i flussi informativi verticali e orizzontali e attraverso un processo a spirale che coinvolge sia il vertice che la base.

Probabilmente, valutando gli esempi reali presenti nelle aziende del settore elettrico, si potrebbe azzardare che tutte e tre le ipotesi proposte sono riscontrabili nella realtà. Tutte e tre le definizioni racchiudono qualcosa su cosa deve essere un Quadro.

Molto dipende, però, dal ruolo che l'azienda vuole fare svolgere al Quadro, poiché in

realtà in molte aziende si vorrebbe un Quadro “tuttologo”, ma il cui limite principale è spesso quello di non poter partecipare al ruolo decisionale superiore, ma di doverne solo rispondere in termini di risultati. Forse, fra i tre esempi, nella prassi il più frequente è il primo modello, perché richiama molte di quelle che, almeno idealtipicamente, dovrebbero essere le competenze del Quadro, anche se spesso le più qualificanti vengono assorbite a livello direzionale.

Ma anche il terzo modello sembra consono, anche se fornisce un'immagine incompleta del Quadro e per certi versi fuorviante. Più che raffigurarlo come un Ponte, che, in quanto tale, unisce sì le parti, ma scavalcando i problemi, forse il Quadro è raffigurabile come la “figura di mezzo”, cioè quella figura all'interno di tutta la “vita” aziendale. Il Quadro in questo senso è colui che sta *tra* la strategia e la sua implementazione, *tra* chi comanda e chi esegue, *tra* le strategie elaborate e pianificate e la loro attuazione, *tra* le persone da accompagnare e le valutazioni da effettuare.

Secondo una indagine ISFOL del 2001, la categoria professionale con un tasso maggiore di attività formative è proprio quella dei quadri. Ma è ancora così? E lo è per tutti i settori o ci sono differenze rilevanti a seconda del settore? E ancora: qualitativamente parlando, la formazione è efficace, oppure è nozionistica e più di tanto non contribuisce all'obiettivo della crescita del lavoratore? Ci sono competenze per le quali si viene valutati ma non formati?

Sicuramente l'argomento formazione è molto sentito nell'ambiente quadri, come si avrà modo di cogliere dalle loro stesse parole, e la situazione risulta molto variegata anche all'interno del settore elettrico. I quadri lamentano carenza di formazione e nei casi più estremi si trovano a risolvere problemi senza avere ricevuto formazione specifica o, peggio ancora, ricorrendo all'"auto(in)formazione". Spesso nelle aziende non è previsto un programma di formazione e le richieste che provengono dai quadri stessi il più delle volte non sono ascoltate. In molti casi la formazione si riduce a necessità di rispetto delle norme di legge (es. sulla sicurezza) o a formazioni nozionistiche che poco aggiungono alle conoscenze professionali. Se consideriamo quanto fino ad ora argomentato circa la figura del quadro (capacità di analisi e sintesi, competenze manageriali e professionali, flessibilità, orientamento al mercato, capacità di KW, ecc.), risulta evidente la necessità di un stretto

collegamento tra ruolo e formazione, perché il ruolo stesso di Quadro richiede sempre maggiori conoscenze specifiche per migliorare le performances.

Accanto alle forme classiche della "formazione in aula" e del "training on the job", Estrada nel 1995 ha individuato un ulteriore tipo di formazione, la "formazione funzionale" che, anziché essere troppo teorica ed astratta come la prima, o eccessivamente legata al particolare come la seconda, parte dall'analisi dei processi di lavoro, coinvolge gli operatori nell'attività di documentazione dei processi presidiati e definisce insieme a questi ultimi gli skill necessari a governare questi processi.

Opinione diffusa tra i Quadri è che la formazione in quanto tale, già di per sé, per essere completa, dovrebbe essere a "360 gradi" e quindi ricomprendere al suo interno la "formazione funzionale". Quindi anche i processi e l'organizzazione del lavoro. Ad esempio un'azienda che voglia qualificarsi con i processi di qualità, deve formare il suo personale sulle procedure, sui controlli, sui processi ecc. Tuttavia, sia la formazione senza aggettivi, che ancor più la formazione "funzionale", restano una formulazione ideale della formazione, attualmente poco praticate nelle imprese del settore elettrico.

A proposito di formazione, secondo Alessandrini ai nuovi quadri sono richieste delle "metacompetenze", esemplificabili come capacità di:

- autoanalisi sulle ragioni dei propri comportamenti organizzativi
- capacità di comunicare
- apprendere ad apprendere
- competenze decisionali in situazioni diversificate e contesti non consolidati
- competenze di rete (interagire in un'ottica di networking)
- competenze progettuali
- lavorare in gruppo

Sono realmente così centrali oggi queste competenze? Quale di esse è la più importante per i Quadri e perché?

Come visto, il ruolo pienamente agito da un quadro è una somma notevole di conoscenze, competenze, attitudini. Le meta competenze rientrano dunque a pieno titolo fra quelle che possono incrementare il livello del ruolo ricoperto. Fra quelle elencate forse si rileva l'importanza della capacità di comunicare, le competenze decisionali in situazioni

diversificate e in contesti non stabili e la capacità di lavorare in gruppo, in quanto, se il Quadro deve essere un riferimento, lo è principalmente per i propri collaboratori e quindi in linea con le competenze citate.

In molte aziende sembra emergere una tendenza a eliminare o allontanare i quadri più anziani indipendentemente dalla capacità di aver sviluppato nuove competenze, in termini tali che l'età anagrafica sembra contare di più delle reali competenze acquisite.

Forse ciò accade perché un "vecchio" quadro è meno flessibile di un giovane, il quale inoltre ha normalmente un titolo di studio superiore e all'inizio della carriera costa meno di uno "più anziano". Ma in realtà forse la questione non si chiude tutta qui. Molto probabilmente un "vecchio quadro" ha conoscenze storiche tali da poterlo mettere in grado di giudicare le scelte aziendali e, se del caso, confutarle. Un "vecchio quadro" è rispettato dai collaboratori e gli stessi tendono a condividere le sue scelte ancorché non in linea con quelle aziendali. Quindi un "vecchio quadro" tendenzialmente costa di più, e potrebbe "obbedire" di meno.

Per altri versi spesso ci si imbatte con un eccesso di "rigidità" intellettuale del Quadro anziano. I Quadri giovani sono più disposti a mettersi in gioco nelle esperienze innovative che propongono le aziende associate, come nei cambiamenti di assetti e di strutture: sono più flessibili e più disposti a muoversi anche geograficamente, anche se nel contempo sono anche molto più individualisti.

Fino a qualche tempo fa la figura del Quadro era soprattutto una fase di passaggio, attraverso la quale si transitava in attesa di approdare ad incarichi dirigenziali. Il quadro, nella maggior parte di casi, era la tappa di un percorso di carriera.

Ormai solo in pochi casi la "tappa" di quadro è il trampolino di lancio per la carriera dirigenziale. Nei tempi in cui il costo del lavoro è tenuto in grande considerazione quale elemento del prezzo del prodotto finito, il costo di un dirigente pesa molto di più di quello di un quadro. Seguendo una logica aziendale, perché io azienda dovrei avere un Dirigente quando un Quadro ha lo straordinario forfezzato, è reperibile senza pagargli l'indennità, posso chiedergli di assumere decisioni in mia vece, e così via di seguito? La risposta sembra evidente e contenuta in questo tipo di domande. Il punto è quindi che oggi la qualifica di Quadro generalmente rappresenta l'arrivo di un percorso di carriera perché le aziende, al

fine di contenere i costi, stanno spostando verso il basso le responsabilità riducendo sempre più il numero di Dirigenti.

La nuova società della conoscenza enfatizza molto il lavoro di gruppo, ma poi nella realtà, soprattutto quando le imprese rimangono aziende tradizionali, e soprattutto nei casi di neoassunti, si lavora esclusivamente per mostrare le proprie competenze e le proprie capacità, e non viene curata affatto la parte organizzativa e relazionale. Anziché perseguire l'obiettivo di un gruppo armonioso, si perseguono tanti obiettivi personali e ambizioni individualistiche (per esempio di "arrivo alla dirigenza").

Le aziende più nuove trovano proprio nella condivisione delle attività il loro punto debole, in quanto dovrebbero rivedere quasi completamente il loro modello organizzativo per adeguarsi al cambiamento. È soprattutto la sfida ai mercati globali a rendere necessaria un'organizzazione che preveda almeno in parte la collaborazione di tutti i lavoratori interessati. L'azienda che è in grado di modificarsi e adattarsi alle nuove necessità deve avere un personale che accetti il cambiamento e che lo affronti in modo motivato. Solo un'organizzazione che sia in grado di coinvolgere le sue risorse ai vari livelli può sperare di potersi adattare ai nuovi scenari. Lo spazio ai "personalismi" rimarrà ancora aperto, ma probabilmente non sarà il modello vincente, anche in un'azienda dove si necessita comunque di una struttura gerarchica senza che questa significhi mancanza di momenti relazionali e condivisione.

Inoltre spesso è un problema legato al Dirigente specifico dell'organizzazione. Se questi non vuole mettersi in gioco, e non sa relazionarsi e lavorare in gruppo, tendenzialmente premierà gli individualismi. Altre volte è un problema legato ai quadri giovani più rampanti che vogliono mettersi in mostra. Ma una cosa è certa: il successo dell'azienda lo fa la squadra, non la singola persona.

Tradizionalmente gli studi sui quadri aziendali hanno sempre evidenziato la difficoltà di questi soggetti ad adeguarsi ai nuovi modelli organizzativi, ma potrebbe essere vero anche il contrario, e cioè che spesso sono le aziende ad avere difficoltà nell'accettare l'evoluzione dei quadri. Per esempio a volte sono i quadri stessi a proporre progetti innovativi ai dirigenti e ad essere da questi bloccati, per via della trasformazione dal vecchio al nuovo che ciò comporterebbe.

Questo argomento più che richiamare il ruolo del Quadro, richiama in realtà la visione che l'azienda ha del Quadro. Come già descritto, non è possibile "usare" il quadro come "cuscinetto" fra l'azienda e i lavoratori, per poi escluderlo dai momenti decisionali o non considerarne le proposte. Le aziende meno propense al cambiamento sono sicuramente quelle che meno valorizzavano il reale ruolo del Quadro, in quanto lo relegano principalmente al ruolo di gestore del personale, della produzione, o degli altri processi aziendali (commerciali, contabili ecc.). Un quadro che sia in grado di indicare nuovi processi e metodi convenienti all'azienda, ma che impattano con la sua attuale organizzazione, può porre alla stessa dei problemi che l'alta dirigenza non sa come risolvere. Nelle aziende più recenti alcuni quadri hanno assunto ruoli dirigenziali partecipando anche a decisioni su azioni strategiche per l'azienda, e in questo senso le stesse hanno dimostrato la capacità di credere nella collaborazione delle risorse di maggior rilievo per tentare di affrontare le difficili sfide future. Spesso i Dirigenti, alla paura di non saper fare, non sopperiscono col saper gestire le conoscenze dei propri collaboratori.

Una questione spesso segnalata dai quadri è quella relativa agli aspetti "legali" connessi al proprio ruolo, ovvero a possibili processi a proprio carico in seguito ad eventi relativi alla propria attività. Non in tutte le aziende esiste un documento di "manleva" per tutelare il lavoratore in caso di danni, in assenza di dolo o colpa grave. In alcuni contratti non è nemmeno prevista l'assistenza legale fornita dall'azienda in caso di rinvio a giudizio.

Altra questione, in parte collegata alla precedente, è l'assunzione di sempre maggiori responsabilità e attività in assenza di un minimo riconoscimento economico, quanto meno per compensare il sempre maggior impegno.

Alla luce di queste considerazioni, dovrebbe apparire evidente la necessità di riconoscere il valore economico, sociale e culturale creato dai Quadri per l'azienda. Si tratta di un valore di cui l'azienda potrebbe beneficiare di più e meglio se solo si coniugasse con più cura le loro idee creative con i processi operativi, realizzativi e di gestione dell'organizzazione. Appare evidente allora la necessità di rivedere il ruolo del quadro in azienda affinché esso, se proprio deve essere il parafulmine delle problematiche aziendali, almeno che possa mettere in atto proprie strategie e decisioni per risolverle. L'aspettativa è quella di un ruolo più consultivo, partecipativo e propositivo in diretto contatto con l'alta direzione e quindi

quella di poter governare le strategie e gli effetti nella piena coscienza della linea aziendale.

6.3. Il punto di vista dei quadri

6.3.1. Premessa. L'essenziale è invisibile agli occhi...

Perché un'indagine sui Quadri aziendali se, si sa, essi vivono in un'aurea?

Perché la realtà, anche in questo caso e come sempre, è ben diversa e ben più complicata di quello che appare...

6.3.2. La spaccatura tra realtà e rappresentazione

Una criticità si impone su tutte e fa da premessa generale. Essa è data dalla spaccatura tra realtà e rappresentazione, tra come i Quadri vengono rappresentati e si autorappresentano, e ciò che realmente sono.

Il Quadro viene idealizzato dall'azienda, ma al contempo non gli vengono riconosciuti i relativi benefici. Gli si "attaccano le stelline da sergente maggiore, colonnello o capitano", come nota uno degli intervistati, ma poi non è realmente tale da nessun punto di vista.

È come se esistessero due punti di vista diametralmente opposti: quello dell'azienda, che vede il Quadro "bello" e quello del Quadro stesso e della realtà di tutti i giorni, che è un'altra cosa. C'è una teoria del Quadro e una pratica del Quadro.

Ma si sa:

Solo chi sta in barricata come i Quadri, sa cosa vuol dire battaglia.

Significativa la rappresentazione del Quadro come "imprenditore di se stesso".

Quando sono diventato Quadro, la chiamavano così: autoimprenditorialità. Ti dicevano che passando da impiegato a Quadro cambiavi status. Ed è stato anche con un certo entusiasmo che ho vissuto questo passaggio e il relativo cambiamento di responsabilità. In realtà, poi, per varie dinamiche, ti ritrovi in

una struttura in cui non sei integrato, non sei responsabile di nulla e tutte le aspettative che avevi vengono regolarmente frustrate e disattese.

Anche l'idea di Quadro come "nervatura dell'azienda" è molto diffusa.

Il Quadro è la nervatura dell'azienda stessa, quella che ha il controllo generale, ma che non viene riconosciuta né dall'azienda, né dai collaboratori.

Nel complesso esiste un vero e proprio *mito* del Quadro. È un mito che parte da lontano e che si nutre di ciò che il Quadro era un tempo.

Un tempo il Quadro era il Quadro! C'era gente che si inginocchiava davanti a un Quadro. Il principio era quello che qualcuno prima o poi si sarebbe inginocchiato davanti a te!

E con quel mito, in azienda, si nasce e si cresce ancora.

È un mito che comincia già con ciò che ti dicono sempre tutti i capi: "Presto diventerai Quadro e non sarai più un lavoratore. Sarai l'azienda!".

Ciò porta l'attesa a caricarsi di aspettative e si finisce col ripetere a se stessi:

... Accidenti, allora devo diventare Quadro!

Tuttavia, si sa: quanto più forti sono l'aspettativa e il coinvolgimento, tanto più deludente sarà il risultato.

In questo caso, poi, non è solo la tinta marcata del desiderio a far apparire inevitabilmente pallida la realtà: è la realtà stessa ad essere pallida di per sé. Inoltre essa appare ancora più tale quando non ci sono meccanismi di compensazione per cui ciò che non si guadagna su un profilo, per esempio economico, lo si può guadagnare altrove.

... Il problema è che diventi Quadro e tutti questi cambiamenti non li vedi...Inizi a notare che economicamente ci rimetti. E allora pensi: va beh, ci sarà dell'altro...Ma alla fine passi la vita lavorativa a cercare questo "altro" che non c'è...

C'è dunque un'immagine del Quadro che continua a perpetuarsi, quasi vivendo di vita propria. Anche quando la realtà sconfessa quell'immagine, essa continua a resistere. È un'immagine che non si enuclea dal basso verso l'alto come quando in passato derivava dalla realtà, ma cala dall'alto. Una volta che si è consolidata, infatti, essa si è cristallizzata nell'immaginario collettivo e perdura nonostante la continua negazione di essa da parte della

realtà.

Occorre dunque ragionare innanzitutto su questo aspetto, e cioè se le frustrazioni derivino solo da una realtà oggettiva che si ritiene inadeguata, o anche da una rappresentazione altrettanto inadeguata. Fermi restando i problemi oggettivi che non si tarderà a far emergere, resta il problema dell'adeguatezza delle rappresentazioni alla realtà a cui si riferisce. Quando le rappresentazioni non sono il prodotto della realtà alla quale si rivolgono, ma vengono da altri spaccati di realtà che non esistono da tempo, e in questo senso sono rappresentazioni obsolete, il disagio non può che essere ancora più esacerbato, perché si nutrirà di aspettative continuamente disattese. Non sempre, inoltre, staccare l'immaginazione dalla realtà aiuta il mutamento o può costituire fattore di arricchimento: più spesso tale processo diviene fonte di frustrazione, soprattutto se lo scollamento tra realtà e rappresentazione è troppo grande.

Il problema delle rappresentazioni non è, dunque, un problema di raffigurazioni soggettive che lascino spazio a un'immaginazione frammentata e sfilacciata, o a problemi individuali di scarso realismo. Tutti gli intervistati si rappresentano la propria condizione di quadri aziendali allo stesso modo. Non ci sono rappresentazioni diversificate tra gli attori: qualcosa questo vorrà dire...Per quanto condivisa tale rappresentazione resta tuttavia troppo distante dalla realtà e ciò determina la necessità di un allineamento tra i due binari, tra realtà e rappresentazione.

Allineamento non significa rinuncia alle aspettative, ma accompagnamento delle stesse al mutare dei tempi e della realtà, affinché le rappresentazioni possano essere contestualizzate al passo con il mutare dei tempi, delle organizzazioni e della relativa distribuzione dei ruoli. A sua volta, la realtà organizzativa deve tener conto di un patrimonio immaginifico che non è possibile eliminare con un colpo di spugna, anche perché non si fa nulla perché lo stesso non si perpetui e gli attori non nutrano quelle convinzioni. Sono gli stessi dirigenti, spesso, ad alimentare quell'immaginario collettivo, come si è visto. Il mutamento delle organizzazioni e della distribuzione dei ruoli non può dunque a sua volta prescindere dal patrimonio ideale e motivazionale di cui si nutrono i quadri, fosse anche soltanto perché, come vedremo, è questo stesso patrimonio ideale e l'abnegazione che esso comporta, prima ancora che l'assolvimento materiale del ruolo, a costituire la vera forza motrice dell'azienda stessa in relazione al lavoro dei quadri. Ciò dunque è necessario, non per filantropia o

solidarismo da parte dei vertici, ma per l'esistenza stessa dell'azienda.

Tale allineamento, quindi, lungi dall'essere una piccola rinuncia, può offrire alla condizione di Quadro vantaggi considerevoli nel senso della rivalutazione del proprio ruolo professionale, anche se in sensi diversi da quelli del passato e non più mitizzati.

6.3.3. - La spaccatura tra responsabilità e retribuzioni

Il tema della retribuzione è particolarmente importante perché ricco di sfaccettature.

Innanzitutto essa appare incoerente con il livello di preparazione richiesto ai singoli Quadri, anche in termini di specializzazioni approfondite.

Inoltre nel tempo si sono persi diversi riconoscimenti economici, come quelli relativi a casi di straordinario. L'eliminazione del sussidio, però, non ha comportato l'eliminazione anche del relativo surplus di responsabilità, che invece è restato, creando inevitabilmente un disagio. Ed anche in questo caso, inoltre, bisogna fare i conti con la storia.

In passato nella maggior parte delle aziende si avevano politiche retributive sostanzialmente e formalmente "dedicate ai Quadri". E questa situazione si è mantenuta in piedi almeno fino agli anni '90. In questo contesto, i Quadri avevano sempre qualcosa di certo. Poi, a un certo punto, anche questo tipo di politiche, per quanto non ottimali (dipendevano più dalla quantità della prestazione che dalla sua qualità) sono venute meno e quei riconoscimenti sono stati subordinati, non al lavoro svolto, e spesso neanche alle decisioni dei capi, ma alle aree, alle contingenze, alle situazioni del momento...Ci siamo trovati in una situazione in cui i nostri collaboratori addirittura prendevano di più perché nel frattempo era stato fatto un accordo sindacale che lo consentiva.

6.3.4. *Disagio e altri volti della responsabilità*

Lo sforzo che si registra è di dare forma al disagio. Un disagio che è sempre legato a situazioni specifiche e che di solito ha a che fare con responsabilità peculiari. E ha a che fare con responsabilità che crescono, non diminuiscono, per intensità e qualità. L'esempio più ricorrente è quello delle responsabilità penali.

Come a dire: aspetta perché la parte proprio "rognosa rognosa" la appiccico a te, mentre la parte un po' più gratificante (incontri pubblici, rappresentanza, etc.), oggi non si può più fare, quasi ti mettono in galera, perché non sei Dirigente...Anche se in passato l'hai sempre fatto...

Torna ancora una volta il peso della storia e dell'esperienza pregressa che non sembra valere più, ma che non può non costituire un metro di valutazione per gli attori che quella storia l'hanno vissuta. L'effetto è dunque di spiazzamento tra prima e dopo. Uno spiazzamento tanto più incomprensibile e indigesto, quanto meno venga loro spiegato.

E se per certi versi non c'è nulla di nuovo in processi come questi di "richiesta senza restituzione", di un "avere senza dare", occorrerebbe chiedersi quanto la situazione possa essere forzata ancora in questa direzione e quale sia il limite oltre il quale il rapporto tra Quadri e azienda sia destinato per questo motivo inevitabilmente ad incrinarsi.

L'azienda ha sempre giocato a carte coperte. Ma oggi la situazione comincia a stridere. L'azienda non può pensare che un Quadro che viene qui tutti i giorni, ha responsabilità e obiettivi continui, possa essere trattato così. I Quadri sono quello strumento necessario all'azienda per operare al meglio, ma servono leve nuove per far sì che il meccanismo funzioni. Perché ci sia valore aggiunto.

Punti questi sui quali si tornerà parlando del valore della "reciprocità" (che non è né filantropia, né solidarismo, né "volersi bene") per la vita delle organizzazioni.

6.3.5. *Responsabilità sì, partecipazione al processo decisionale no ...*

La partecipazione al processo decisionale sembra dipendere molto dal posto in cui ci si

trova e dalle persone con cui ci si interfaccia. C'è dunque un elevato grado di differenziazione situazionale e personale al riguardo.

Alcune testimonianze vanno nella direzione della partecipazione: si fa riferimento persino a incontri periodici sulle varie attività. In alcuni casi si parla addirittura di "coinvolgimento".

Quando però si chiede di esplicitare meglio questi aspetti, e il grado effettivo di coinvolgimento nel processo decisionale, la maggior parte degli attori, quasi unanimemente, specifica che il coinvolgimento è da intendere come "informativo", e molto raramente, se non mai, decisionale.

C'è al riguardo una mancanza assoluta di ascolto. Noi contiamo sulla ripartizione delle attività, ma mai sulle decisioni, sulle idee.

La distinzione principale è dunque quella che passa tra un coinvolgimento meramente informativo e uno decisionale. Il primo è generalmente garantito, il secondo no.

Sembrerebbe essere questo il senso della frase condivisa a gran voce dalla maggior parte dei Quadri:

Manca un confronto vero con l'azienda che un po' più lealmente dovrebbe confrontarsi con noi.

Tale richiesta da parte dei Quadri riposa su vari elementi che vanno dall'esigenza simbolica di riconoscimento identitario del loro ruolo, alla necessità pratica di impiegare le capacità e l'esperienza che i quadri posseggono, e che altrimenti andrebbero sprecate. D'altra parte:

Se tu azienda non sai come si fa una cosa, chiedila a chi sa fare!

Anche quando il tema è più specifico e riguarda più esplicitamente la condivisione degli obiettivi, la maggior parte delle risposte segue le stesse note dominanti.

Io devo indovinare, ma proprio a provarci, quelli che possono essere gli obiettivi aziendali. Alle riunioni partecipa il Dirigente e poi ti dice quello che ti vuole dire. Quando provi a chiedere gli obiettivi, le risposte sono molto vaghe. Io intendo obiettivi di dove sta andando l'azienda, non quelli più esecutivi.

Anzi, il più delle volte, non si è messi in condizione di condividere gli obiettivi, ma, al contempo, bisogna garantirli, e la garanzia deve essere degli obiettivi propri come di quelli altrui. L'affermazione più solita è anche la più emblematica:

Io non vengo coinvolto nel processo decisionale e di condivisione degli obiettivi, però poi devo essere garante del raggiungimenti degli stessi per me e per i miei collaboratori.

La condivisione degli obiettivi è dunque tanto dolente per i Quadri almeno quanto la partecipazione più generale al processo decisionale, per quanto, anche qui, i casi non siano tutti uguali e possono anche dipendere dall'intraprendenza individuale:

Io partecipo agli obiettivi, dalla definizione alla condivisione di funzione e di attività. Devo dire però che devi un po' evidenziarla questa esigenza. Delle volte se stai zitto, non viene da sé.

6.3.6. *Informazione, comunicazione e...valutazione*

Esistono tuttavia anche casi di carenze forti e strutturali sul piano informativo, come sintetizza questa risposta:

Non sempre si è messi al corrente di ciò che è opportuno sapere. Spesso bisogna andarsi a cercare direttamente le informazioni.

Ciò riguarda anche questioni molto importanti, come per esempio la mobilità.

Non siamo neanche stati avvisati sulla mobilità. Cosa costava al Direttore del personale, dopo aver fatto tre incontri con i Direttori, avvisare anche noi? Lo abbiamo saputo nel comunicato insieme all'ultimo degli operai...

Ma anche le informazioni più routinarie possono costituire un problema:

A volte non sai neanche chi deve firmare un documento e per non sbagliare vai dal Direttore generale.

Così spesso si impone un grande punto interrogativo, che trova in un intervistato una efficace metafora:

È come quando ci sono le file nel traffico. Prima sono tutti fermi, poi improvvisamente camminano tutti...E tu non capisci niente, né perché prima stavi fermo, né perché dopo cammini. Dicono che è l'effetto fisarmonica, ma comunque lo si chiami, una volta mi piacerebbe capire davvero che succede in

azienda come nel traffico...

Questa situazione interrogativa diventa ancora più difficile da gestire e da accettare quando il settore è operativo, perché in questi casi si è in prima linea nella risoluzione delle problematiche, e ci si trova spesso a non avere né il tempo, né la formazione adeguata per fronteggiare i problemi. Molte volte il Quadro viene messo in campo a gestire situazioni, o a coadiuvare il personale, senza avere ricevuto neanche delle indicazioni basilari, con tutte le conseguenze che ne derivano anche in termini relazionali con i vari stakeholders:

Tu sei sul campo e diventi il parafulmine di tutte le lamentele, dai fornitori alla struttura.

Nella maggior parte dei casi la situazione si pone dunque senza mezzi termini:

La comunicazione è inesistente.

Negli altri casi si sperimentano comunque forti criticità e veri e propri cortocircuiti comunicativi che ostacolano la chiarezza e contrastano con il forte livello di mutamento sociale, come con la necessità di stargli dietro:

Le cose devono essere chiare e immediate: le informazioni, i progetti a breve, ma anche tutto il resto...Se c'è una novità, il Quadro o il rappresentante dei Quadri deve essere informato, fosse anche soltanto con un approccio aziendalista...Se hai una novità in mano, subito...

L'informazione e la comunicazione sono, come noto, strategiche soprattutto nei casi in cui le aziende conoscono processi di fusione o di riorganizzazione aziendale. Neanche in questi casi, tuttavia, il livello è stato soddisfacente.

La riorganizzazione aziendale dopo la fusione ha creato dei problemi non affrontati... Però se tu, azienda, hai la voglia e la capacità di fare una fusione, devi anche averla di comunicare quella fusione e ciò che essa comporta.

Persino in questi casi, dunque, si sconta un deficit di comunicazione molto alto e tanto più grave quanto più non può non investire il funzionamento stesso dell'azienda. In merito ad un importantissimo cambiamento aziendale un attore nota:

Quando ce lo spiegheranno? Quando accadrà, sarò contento perché avrò capito. Quale guadagno per l'azienda? Quale ottimizzazione? A cosa è servito? Forse per mia miopia ancora non l'ho capito...Nessuno ci ha spiegato perché

l'azienda promuoveva questo accordo epocale e le modalità con le quali stava avvenendo tutto. Inoltre ciò ha creato confusione: sdoppiamento di funzioni, tutti fanno tutto...Hanno fatto ristrutturazioni senza logiche, i singoli pezzettini non avevano obiettivi concordati o almeno non si intuivano, e se nessuno te lo spiega...

Il cortocircuito comunicativo, impedendo la circolarità della comunicazione, fa sì che spesso la disinformazione sia anche dei capi rispetto ai Quadri e che ci sia proprio da parte loro una mancanza assoluta di conoscenza di ciò che "fanno le persone". Si pone dunque anche un problema di valutazione.

Spesso sono proprio i tuoi Direttori a non sapere quello che fai e questo è grave. Non dico che non "ascoltano te": dico che non "sanno quello che fai"...Anche quando compili le interviste, ci vogliono tante correzioni prima che recepiscano le informazioni corrette su di te e il tuo lavoro e comunque, anche in quel caso, capiranno tutt'altro rispetto a quello che hai detto loro.

Problema della valutazione che, a volte, però, è anche un problema di competenza o, meglio, incompetenza e di scarsa qualità dei lavoratori.

Molte persone qui sono senza competenze. Dirigenti "autistici" a cui dici le cose e che se ne accorgono dopo tre anni. Manca anche una certa dimensione artigianale delle cose, relativa al trasferimento delle conoscenze. Una volta un capo mi disse: "Tu se vuoi risolvere un problema, devi creare un problema!". Sì, risposi io, facciamo la bomba atomica dell'entropia, e non ci muoviamo più. Se tutti creiamo problemi senza risolverli, è la maniera di ingessare tutto. Se l'azienda si basa su queste persone che non hanno la competenza, è la fine, e molti sono così.

Il problema della valutazione si pone ancor più lì dove essa non è reciproca, e cioè non è anche dei subalterni nei confronti dei superiori. Molti Quadri sarebbero disponibili ad essere valutati...

La valutazione deve essere reciproca. Solo così un'azienda può migliorare, quando tutti si mettono in discussione. Altrimenti ti circondi di yes man.

Purché però anche la valutazione entri in un circuito di comunicazione e di condivisione:

Che lo valuto a fare io il mio collaboratore se poi viene rivalutato e non mi dicono neanche qual è il risultato di questa valutazione?

Se la condivisione manca, si rischia di applicare agli altri, sistemi di valutazione che non si condividono neanche per se stessi.

D'altra parte il tema della valutazione non sembra sempre andare d'accordo con quello della formazione:

Ci sono attività sulle quali veniamo formati ma non valutati, perché non interessa niente a nessuno, e attività sulle quali veniamo valutati ma non formati!

6.3.7. La formazione

Anche sul tema della formazione la situazione è variegata perché dipende molto dall'azienda e, soprattutto, dall'area specifica.

C'è chi ne fa pochissima e chi risulta più attivo, aree in cui ci sono tanti corsi, aree in cui sono scarsi oppure, come dichiara qualche intervistato, tra quelli esistenti, solo il 50% dei corsi è buono e utile.

Di certo per la maggior parte degli intervistati la mancanza di formazione è la conseguenza a catena della mancanza di definizione e condivisione degli obiettivi. Tuttavia spesso

c'è la possibilità di individuare i corsi sul sito, iscriversi e andare.

Tra coloro che fanno poca formazione, più forte diventa l'apprendimento dall'esperienza e dalla pratica:

Ci si arriva con il percorso e facendosi tutti gli spigoli, i bernoccoli e imparando sulla pelle tutti i trucchi del mestiere. Ma quanto sia costato quel percorso e quei bernoccoli nessuno lo sa...

Un altro intervistato dichiara:

Ognuno se la cava alla meno peggio con procedure artigianali. Questo andrebbe bene per una piccola ditta. Un'azienda come questa non se lo può

permettere.

L'apprendimento è dunque spesso sul campo più che in aula, anche se non sempre i costi individuali di questo diverso tipo apprendimento vengono riconosciuti e anche se:

Non sempre vengono sfruttate le caratteristiche e le conoscenze acquisite.

Spesso vengono messe, forse ad hoc, in un limbo e addormentate.

Ciò accade anche perché non si può dare per scontato che in tutte le aziende ci sia la "cultura della formazione" e spesso la formazione viene considerata dai capi come un allontanamento dal posto di lavoro e dalle necessità più pratiche ed urgenti a cui si attribuisce maggiore valore.

Per tanti responsabili manca la cultura della formazione. C'è la necessità di avere tutti i collaboratori a disposizione. Non ci credono.

I capi, dunque, non sempre credono nella formazione e a volte sembrano avere ragione perché viene presa da chi la fa come un'occasione per lavorare meno, come alcuni degli stessi quadri riconoscono.

La maggior parte dei "fancazzisti" che sta in azienda fa formazione. Il numero dei partecipanti è molto alto per questo motivo...

Sembra questa un'ulteriore riprova della mancanza della cultura della formazione che, o non c'è, oppure, se prevista e variegata, non sempre è adeguata ad un apprendimento finalizzato e utile, almeno sul piano delle percezioni che della formazione ne hanno gli stessi quadri e i loro capi. In alcuni casi sembra addirittura che l'azienda sia

... alla ricerca solo di corsi gratuiti...

Tendenzialmente, comunque, la distinzione che emerge non è quella tra "formazione sì, formazione no", ma tra forme, gradi e input alla formazione.

Una prima distinzione riguarda infatti la formazione obbligatoria e quella facoltativa. Sulla prima la presenza dell'azienda è spiccatamente più forte:

Più che altro loro [i dirigenti aziendali] cercano di mettersi al coperto sui corsi formativi obbligatori.

Nell'ambito della formazione obbligatoria, prevale ovviamente quella riconducibile alla sicurezza.

Molti ritengono che la formazione dovrebbe essere solo obbligatoria e non andrebbe

lasciata alla discrezionalità del singolo perché in questo caso, come accade di norma, può finire facilmente nell'ambito del procrastinabile.

La formazione dovrebbe essere imposta. Altrimenti presi dalle incombenze, si finisce per non andare di propria spontanea volontà, anche perché non c'è nessuno che ti indica in cosa è opportuno che ti formi.

C'è una richiesta di formazione "imposta" e "indicata", dunque. Generalmente invece il piano formativo non è deciso di concerto con i propri capi.

Non dovrebbe essere il Quadro direttamente che si fa il piano di formazione, dovrebbe essere il Dirigente che lo fa per il Quadro: dovrebbe fare l'assessment. Ma questo non accade.

Emerge, dunque, una carenza di condivisione anche sulla formazione.

Devi essere tu a decidere e a chiedere. Il piano di formazione dovrebbe nascere da te per i collaboratori, e dai tuoi capi per i Quadri, fermo restando che il primo promotore della formazione dovrebbe essere ognuno per se stesso, attivandosi per partecipare.

Anche perché spesso sono solo i direttori ad avere le informazioni necessarie al riguardo e lo spettro completo di ciò che offre la formazione.

Abbiamo un campus e una struttura che presenta annualmente ai Direttori dei piani di formazione. In molti casi questi piani si fermano ai Direttori. E solo quelli sulla sicurezza arrivano direttamente dal campus senza intermediazione del Direttore.

Non mancano comunque casi di formazione autofinanziata di cui l'azienda però è ben lieta di usufruire e testimonianze che sembrano avere un peso critico condiviso e generalizzabile.

Ho appena finito un master che mi sono pagato a mie spese e ora l'azienda vorrebbe che mettessi a disposizione le competenze acquisite nel master a vantaggio suo e degli altri. E se lo aspetta nonostante non ci sia stato per me e per il mio profilo un corso di formazione serio in azienda dal 2008. Ne feci uno da neoquadro di una settimana a Castel Gandolfo, e c'è qualcuno che non ha fatto neanche quello. La cosa che più lamento è di non essere inserito in un

percorso di formazione e valutazione dei Quadri che sia obiettivo e oggettivo. A dicembre scorso ho ricevuto una lettera commerciale per la prima volta: peccato che il primo obiettivo da rispettare era per il 31 ottobre e io ho ricevuto la lettera il 5 dicembre... Forse il simbolismo nascosto dietro quella lettera era ciò che dovevo valutare di più. I risultati che non ho raggiunto (o potuto raggiungere) me li son portati dietro e pesano ancora.

6.3.8. Garanzie e tutele

Va da sé che tutte queste carenze (informative, comunicative, valutative e formative) non possono non riversarsi sul piano delle garanzie sul lavoro.

Ma di quali garanzie parliamo? Qualcuno se lo chiede e non in forma retorica, la domanda per lui esiste davvero. A fronte della meraviglia dei più, qualcuno fa notare che

Devi andare a chiedere...ma se chiedi, magari, te lo dicono...

Comunque per la maggior parte delle persone

... le risposte sono contenute già nella domanda e nella necessità di porla.

Emblematico è il caso delle "assicurazioni".

Io non so quanti di voi abbiano responsabilità economiche, civili e penali. L'azienda vi informa che avete bisogno di un'assicurazione? L'azienda ve lo dice? Spesso non accade per un motivo molto semplice: perché queste assicurazioni l'azienda non le può pagare...

Anche le responsabilità penali spesso si apprendono dall'esperienza:

Io la settimana scorsa ho appreso di avere la responsabilità penale perché ho fatto un corso e me l'hanno detto, ma è da tempo che io faccio questo lavoro. Ho chiesto: scusate, ma perché nelle lettere di responsabilità non lo scrivete? Ma nessuno ha saputo rispondere...

Cercare di controllare queste derive appare sempre più urgente e non più procrastinabile.

Noi come associazione dei Quadri stiamo cercando di dare una forma a questo disagio. Certe responsabilità oggettive che hanno i Quadri, certe deleghe sulla

sicurezza sul lavoro non trovano dall'azienda nessun tipo di risposta, né sotto forma di declaratorie o norme che deleghino queste responsabilità, né sotto forma di polizze assicurative a copertura dei relativi rischi, per esempio. E non possiamo più accontentarci delle solite risposte generiche, del tipo, non preoccupatevi perché l'azienda ha polizze assicurative generali di copertura su tutto...

6.3.9. Non tutti i quadri sono uguali...

Un punto è certo e si apprende sin dal primo momento in cui ci si confronta con questi attori: non tutti i Quadri sono uguali! E le diversità non sempre si spiegano, né sempre sono chiare o corrispondono ad un organigramma definito. Spesso si tratta di distinzioni giudicate non legittime, cioè che non riposano su motivi oggettivi, non appaiono fondate. In altri casi si tratta di distinzioni che ricadono sulla stessa persona, creando non pochi problemi di sovraccarico di lavoro (tale da impedire persino il tempo per la formazione) e di sdoppiamento.

Scusate se torno su un punto ma è importante: i quadri non sono tutti uguali! Il responsabile di funzione può anche permettersi il lusso di non lavorare e far lavorare. Il responsabile di unità, non solo deve far lavorare, ma deve lui stesso operare in prima persona: deve fare il responsabile, l'impiegato e a volte anche l'operaio. In queste condizioni, come puoi pensare alla formazione? Beato chi ha tempo di farla! La testa è impegnata in attività operative a livello di impiegato d'ordine. Se mi guardo allo specchio io da un lato mi dico "ma io ho i problemi del lavoratore, dell'impiegato", dall'altro mi dico "ma no, attenzione, tu hai delle responsabilità nei confronti dell'azienda, non puoi dire no, non puoi dire una volta tanto me ne vado a casa prima": insomma, Dottor Jekyll e Mister Hide.

Le differenze tra Quadri a cui ci si riferisce non sono, dunque, quelle "organiche" e che si autolegittimano in virtù del principio della divisione del lavoro, come per esempio i quadri

con competenze operative, commerciali, amministrative, o altamente professionali. L'accento è posto su quelle distinzioni che non riposano su nulla, se non su una esperienza che si reitera secondo certi canoni fino a diventare norma. Si impone dunque come uno stato di fatto che a volte nessuno ha voluto nel senso proprio dei termini, ma che comunque esiste, mentre altre volte è più evidente che si tratti del frutto di volontà politiche, ugualmente discrezionali, non spiegate e dunque per questo imposte.

Bisogna distinguere i Quadri che vengono dall'ambiente operaio e quelli già laureati, e che vengono inquadrati subito come Quadri, e sono molto vicini al punto di vista dell'azienda: difficilmente loro parteciperebbero a una indagine come questa...Vengono chiamate dall'azienda "risorse ad alto potenziale" e hanno aspettative di dirigenza.

Il background può fare quindi la differenza perché ci si possa o meno considerare "risorsa ad alto potenziale". Sono soprattutto queste risorse a diventare manager.

Tra le risorse ad alto potenziale c'è la figura del manager che ha delle evoluzioni diverse rispetto al Quadro "normale": quelli escono proprio al di fuori del contratto da Quadro, quelli sono manager!

Certo è che oggi anche il Quadro può diventare manager e ciò crea aspettative spesso frustrate, non perché disattese a causa di insuccesso, ma perché non sempre è chiaro quando e come quell'aspettativa potrai mai essere soddisfatta.

La mancanza di chiarezza sulle differenze tra i Quadri porta spesso a chiedersi se le differenze siano reali, cioè basate su qualcosa di oggettivo, oppure se

servono solo a confondere le acque tra i tipi di quadri esistenti. Ha un senso questa divisione? Io lo chiederei all'azienda...Perché se ha senso, avrà anche senso valorizzarla, altrimenti no e tanto vale avere solo un livello. In altre aziende ce ne è solo uno e si campa felici così.

A causa della scarsa chiarezza nella definizione delle attività che dovrebbero ricadere nei vari ruoli e delle relative competenze, la figura del "gestore di risorse" pone qualche problema.

Prima il dirigente impartiva gli obiettivi tra i Quadri e gli impiegati, invece ora spesso mi ritrovo ad essere gestita da altri Quadri e non è detto che tutti abbiano

le competenze per farlo. Ora, poi, che alcuni Quadri hanno la competenza di "gestori di risorse", è vero che dipende dalle persone, ma spesso questi gestori di risorse non hanno affatto le attitudini per farlo e spesso, anziché fare da anello e da intermediari, appesantiscono la situazione e creano degli enormi problemi. Un tempo i Dirigenti avevano più competenze nella gestione delle risorse (si riferisce ancora al 2003): tra questi Quadri ce ne sono davvero pochi che ce l'hanno. Un buon gestore di risorse deve condividere con gli altri Quadri, non solo gli obiettivi di performance che ci impongono, ma anche l'attività di lavoro, mentre spesso non c'è proprio percezione di ciò che si deve fare.

L'impressione dominante è che, persino nella stessa azienda, e ancor più tra aziende diverse,

i quadri sono figli di storie diverse che nessuna azienda è mai riuscita ad omogeneizzare, facendo figli e figliastri.

6.3.10. Gerarchia e rapporto con la dirigenza

Rapporto o distacco con la dirigenza?

Il mal di pancia più grosso che avvertiamo è il distacco dai vertici, questa poca considerazione nelle scelte e al contempo il grandissimo senso di responsabilità che ci porta a svolgere un ruolo fondamentale per l'azienda.

Si avverte dunque un forte scollamento con la classe dirigente che si traduce nello scarso coinvolgimento dei Quadri di cui si è detto, pur essendo o sentendosi loro, l'asse portante e i finalizzatori di tutto, il canale che dal vertice arriva alla base.

Ovviamente anche rispetto alla gerarchia bisogna fare distinguo e precisazioni. Per esempio:

In questa azienda si fanno differenze sicuramente di carattere economico, ma non gerarchiche, o non più di tanto. Non si è creata quella struttura apicale che c'è invece in altre aziende. Quindi da questo punto di vista c'è minore gerarchizzazione e difformità di posizioni.

Contrariamente a quanto si potrebbe credere, non sempre la mancanza di gerarchia è un bene, perché spesso è indicativa dell'impossibilità degli avanzamenti di carriera.

Spesso questo significa mancanza di riconoscimenti alle persone, perché magari in quel modo avresti un avanzamento, pur senza costare all'azienda quanto un Dirigente. Altrove c'è la possibilità di salire e ottenere riconoscimenti, ci sono strutture intermedie.

E anche se non tutti possono dirsi unanimi sulla necessità di strutture intermedie, e di certo non può essere considerata "la" soluzione, può comunque apparire come "una" soluzione, soprattutto se l'ascesa alla dirigenza è strada impervia.

È un modello che "può valere e può non valere": il punto è che, siccome di Dirigenti non ne fanno più, almeno qui, questa può diventare una soluzione al problema dell'avanzamento e del riconoscimento.

La responsabilità o meno di "funzione" resta comunque una discriminante molto forte nei rapporti gerarchici.

Fa riflettere. All'interno della nostra azienda c'è una differenza molto forte tra Quadro con responsabilità di funzione e non. Il primo è molto vicino al Dirigente. Viene coinvolto in modo diverso. Non siamo tutti uguali, attenzione! Bisogna vedere posizione per posizione. Esistono dei responsabili di funzione che sono Quadri e dei responsabili di funzione che sono Dirigenti. In questo caso i Quadri condividono strategie e obiettivi. Diverso il caso del Quadro che riceve le linee dal Dirigente e sotto ha il dipendente che spesso dà solo problemi: in questo caso il Quadro fa anche il lavoro del dipendente perché per il Dirigente il problema non si deve porre, è problema del Quadro risolverlo o farlo risolvere. Questo è secondo me il tratto fondamentale. Sei un po' l'azienda, quando fa comodo all'azienda o quando fa comodo agli obiettivi di chi comanda, ma quando fa comodo a te, retrocedi.

Ciò porta alcuni a ritenere che la funzione prenda il posto delle persone.

Questo sistema riconosce la funzione e non le persone: per cui se svolgi una funzione hai ruolo, se esci dalla funzione dovrebbe decadere il ruolo.

Anche se neanche questo è sempre vero e i casi ibridi non mancano, andando ad

aumentare complessità e confusione.

L'elemento interessante riguarda l'individuazione in questo sistema di figure professionali "i kpeople" a cui viene riconosciuta la qualifica manageriale rispetto a loro e non al ruolo, e rispetto alle criticità che gestiscono e alla alta professionalità di cui si fanno espressione. Quindi si tratta di un sistema un po' ibrido che ha scontentato un po' tutti: da un lato ci sono i manager che occupano quel posto e hanno quello status, dall'altro vengono individuate queste figure nominative che svolgono attività di manager senza esserlo, e non avendo la dirigenzialità. Se poi si considera che il salto alla dirigenzialità pare non più così possibile, si capisce perché si tratti di elementi critici, di crinali di rottura che hanno inasprito gli animi dei quadri.

Molti ritengono che per le risorse ad alto potenziale ci sia molta meno divergenza tra Quadro e dirigenza, anche se la figura non è ancora ben disciplinata giuridicamente, e non tutti sono d'accordo nel ritenere che la forbice con la dirigenza in questo caso sia minore. Tale difformità di giudizio sembra essere un indicatore esplicito della mancanza di certezza normativa nella definizione dei ruoli e dei rapporti gerarchici.

Nel complesso la gerarchia sembra essere sempre più spaccata in due, tra un nucleo sempre più piccolo che "comanda" e una base sempre più larga che "obbedisce".

Ormai: piccolo nucleo di persone che comanda, che si gonfia di questo potere, e appiattimento verso il basso di tutto il resto.

Spesso i Direttori si riuniscono con il vertice e poi non informano i Quadri, e c'è anche chi fa notare che questo è un approccio culturale prima ancora che organizzativo.

Generalmente si etichetta questa situazione come un "peggioramento rispetto al passato", peggioramento che si è aggravato negli ultimi anni e che non dipende dal tipo di azienda (per esempio se municipalizzata o meno).

Certo, ci sono ancora

margini di operatività autonoma che possiamo gestirci, ma ci sentiamo molto schiacciati da questo sistema che dà poche possibilità, pochi riconoscimenti e così rischia di far calare quell'attaccamento alla società e al ruolo che il Quadro ha sempre avuto. E con l'attaccamento viene meno anche la capacità di

finalizzazione degli obiettivi.

6.3.11. Crescita personale e fiducia nei rapporti

Anche le aspettative di crescita risultano spesso disattese, e il più delle volte i riconoscimenti non si agganciano affatto all'impegno profuso nell'assolvimento del ruolo. Un intervistato ricorda che, nell'ultima indagine di clima aziendale, il 70% dichiarò che la carriera non era legata al merito e alla produttività e che altri erano i criteri promozionali.

In genere c'è un percorso molto duro per diventare Quadri, tranne casi eccezionali. Una volta che lo diventi, non dico che ti dimentichino, ma è come se fosse stato un premio e quindi "non ti spetti altro"...Da quel momento, non c'è più un percorso di crescita. Una volta che diventi Quadro, quello è il massimo..

Al limite, meglio la mannaia del mercato che premia o punisce in base al risultato, che l'assenza di prospettive.

In tema di deleghe, se un quadro assume responsabilità di rilevanza, perché io l'ho delegato a farlo, devo credere che ce la farà e pretendere che ne renda conto, che ne risponda. Io sono per una logica di mercato anche in questo caso: nelle aziende private, se non funzioni, via. Se uno scalda la sedia, fuori...Ma se una persona merita, va valorizzata.

La richiesta di fiducia nei confronti dei quadri può dunque significare anche "mazzate" quando occorre, replica un intervistato. Meglio un criterio dicotomico del tipo "dentro o fuori" che la morta gora.

Sì o no? Anche qua: mandami a casa se non faccio una cosa, ma dammi l'opportunità di farla.

In passato la fiducia nelle persone e nel ruolo di Quadro era maggiore e con essa le opportunità di crescita.

Per esempio avevamo le carte di credito aziendali. Avevamo coinvolgimenti costanti con il top management in cui il Presidente in persona ci dava informazioni anche in dettaglio sull'operato. Avevamo informazioni sul tema

delle donne: c'era il concetto della diversity per cui il Quadro donna veniva valorizzato perché, se era diventato Quadro, evidentemente aveva le sue qualità, ma poteva avere anche delle criticità proprio in quanto donna. E allora in questo caso, per esempio, si potenziava il telelavoro.

Oggi, invece, non solo queste opportunità sono molto più scarse, ma il più delle volte non sono note. Non c'è chiarezza e non sembra un caso.

Per carità: non tutti i Quadri devono diventare dirigenti, ma almeno capire dove andrai, se andrai, e in virtù di cosa, dovrebbe essere chiaro...E invece non si sa...

Il tema della crescita personale non viene letto soltanto in maniera autoreferenziale, ma assume anche connotati intergenerazionali, rivolti ai giovani e alla possibilità di trasferimento del sapere ai nuovi arrivati.

Tutto questo è importante per far crescere i nostri ragazzi... O crescono solo quelli che vengono dalla consulenza e i "bocconiani"?

E ancora:

Bisogna far crescere il valore dell'esperienza perché l'azienda stessa cresca, altrimenti è una fabbrichetta...

6.3.12. *Questione di età?*

Emerge in maniera abbastanza forte il tema "età" e la preoccupazione per la tendenza alla "rottamazione" delle vecchie generazioni. Quelle stesse generazioni che dovrebbero costituire la punta di diamante e una miniera di esperienza da cui apprendere e che invece, spesso, si ritrovano sotto a tutto il peso di una pressione volta a scaltarli in favore del nuovo e di ciò (o di chi) è più giovane.

Probabilmente come conseguenza della legge Fornero, certe fasce di età le aziende le considerano in decadimento.

Ciononostante i Quadri cosiddetti "storici" non sembrano nutrire risentimento nei confronti dei nuovi venuti. Purché, ovviamente, non passino per canali preferenziali e

...Se si prendono i giovani, che siano bravi!

Piuttosto emerge una preoccupazione di fondo per il loro futuro:

Ci sono giovani che magari ancora non sono Quadri, ma sono stati assunti con questo orientamento. Noi ne abbiamo persi 4 in un anno (per lo più "superingegneri") che sono andati dalle nostre controparti... Se tu fai un percorso costruttivo con delle nuove assunzioni, deve esserci anche un ammontare di risorse da destinare a queste assunzioni. Quando fai le caselline, devi anche costruire...

6.3.13. Troppi quadri?

Non è sempre chiaro, comunque, perché l'azienda dovrebbe prendere nuovi Quadri, come spesso tutte le aziende in questione continuano a fare.

C'è il problema dell'assunzione di troppi Quadri di cui adesso l'azienda non sa che farsene, anche perché non può dare maggiorazioni a tutti.

Spesso dunque i Quadri scontano degli errori fatti anche nell'acquisizione del personale e nell'attribuzione dei riconoscimenti e dei ruoli.

È arrivata la fusione ed è arrivata l'inflazione dei quadri: e il problema è diventato, che cavolo gli faccio fare io azienda a questa pletora di gente, di Quadri?

L'eccesso di Quadri intasa, non solo la divisione del lavoro che spesso risulta frammentata, con inevitabili ripercussioni sugli emolumenti, ma anche le già difficili possibilità di carriera.

In questi 13 anni ho dato tanto, ho anche ricevuto perché sono diventato Quadro, ma mi chiedo: il mio futuro quale sarà? Io mi trovo in una struttura ingolfata di Quadri. La prospettiva di sviluppo non ci può essere anche per questo. Non hai la possibilità di metterti in gioco e dimostrare cosa sai fare e in quale ruolo riesci meglio. E dal punto di vista economico, poi, vedi che il tuo collega impiegato prende più di te, magari con gli straordinari. Per carità: io sono abituato a guardare me stesso e quindi diciamo che va bene così...però...

6.3.14. Il quadro per risparmiare...

A cosa serve, oggi, il Quadro? E perché si continua ad assumere Quadri, quando poi non li si riconosce, né valorizza come tali?

La cosa che stupisce è questa: o il Quadro non serve, o se serve ci si aspetta di venir valorizzati e inseriti in un percorso di crescita anche incentivata. Ti rendi conto che non ti puoi aspettare altro in futuro che di fare l'operativo: ma ha senso fare il Quadro se fai solo l'operativo? A che serve? Allora fai l'operativo e timbri due volte come gli altri. Io ancora non ho capito a che cosa serva il Quadro oggi se non coordina e non dirige e fa solo l'operativo, perché per questo c'è il dipendente. Non è una questione economica, ma di riconoscimento professionale e meritocratico. Se il ruolo del Quadro è configurato ha un senso. Altrimenti riflettiamo sulla struttura aziendale e liberiamo energie e risorse.

E gli straordinari forfettizzati o il riposo?

Lo fai per risparmiare su di me o per valorizzarmi con il passaggio a Quadro? Forse vuoi solo risparmiare... Se poi mi chiedi pure il sabato o la domenica, e non mi spetta neanche il riposo, come pure è successo, come la mettiamo? Questa è una cosa fuori di testa: non c'è neanche il recupero fisiologico! Non sempre il sabato e la domenica comportano un compenso economico adeguato (spesso è solo forfettizzato) e non sempre comporta riposo.

In alcuni casi i riposi vengono lasciati direttamente al buon senso del capo:

I riposi fisiologici non mi sono mai stati negati, ma erano affidati al buon senso dei capi e non al contratto.

Un altro problema è quello dell'orario.

Devi timbrare 8000 volte! Se sei un Quadro devi essere valutato sugli obiettivi e non sul tempo, cioè all'entrata, all'uscita e per la pausa pranzo. Ci vorrebbe più flessibilità negli orari. Il part time è ancora più allucinante. Così come si richiede una flessibilità di mansioni, così dovrebbe essere negli orari.

E ancora:

Inoltre a meno che non sei un capo-funzione, devi timbrare: è un'altra

anomalia...Se sei Quadro, sei Quadro...Hai le responsabilità da Quadro, che vuol dire che devi timbrare?

A questo proposito bisogna anche distinguere tra il "Quadro professional" e il "Quadro responsabile".

Recentemente ne hanno assunti tantissimi nei controlli di gestione, ma sono degli impiegati. Li sfruttano come Quadri per non pagare loro gli straordinari e trattarli come degli schiavi...Ve lo assicuro: li trattano come schiavi! E chi va via prima delle 10 di sera è un disgraziato...Non farà mai carriera...Ricatti psicologici spaventosi...A differenza dei Quadri di funzione...

Sembra insomma che i Quadri vengano assunti per risparmiare, destinandoli a un ruolo impiegatizio...

Professionalmente sei un impiegato: impiegato ero e impiegato sono rimasto (nei fatti anche se non sulla carta)! Non perché non mi piaccia essere impiegato, ma è un po' triste vedere che non hai prospettive di sviluppo, di accrescimento di conoscenze, non c'è attenzione nello sviluppare talenti. Si ammazzano i talenti!

In questo senso tutti unanimemente ritengono che il problema fondamentale sia un impoverimento assoluto della figura del Quadro. Oggi il Quadro è una normalissima figura.

È un impoverimento che fa perdere di vista le differenze tra il Quadro e l'impiegato. Colpa della crisi? Non sembrerebbe se si considera che spesso non si tratta di aziende in crisi e se si considera

l'enfasi, insopportabile, nei giornali, sui margini che guadagna l'azienda, considerando quello che poi l'azienda fa, invece, all'interno...

6.3.15. Il cerchio magico

Tante criticità, ma non per tutti i Quadri, perché c'è anche chi fa parte del "cerchio magico". Si tratta di una espressione ricorrente e condivisa tra i Quadri, quasi una certezza circa l'esistenza di un canale preferenziale indiscutibile, non opinabile, che esiste e andrà a

premiare solo ed unicamente coloro che ne fanno parte. Peraltro senza che sia dato sapere come farne parte e in virtù di quali legittime aspirazioni o competenze.

Le agevolazioni per coloro che appartengono al cerchio magico sono diverse. Per esempio:

Chi si trova in questo famoso limbo, ha a propria disposizione uno strumento che si chiama "job posting" in cui ci sono dei posti liberi a disposizione dell'azienda. Teoricamente sono pubblici e divisi in tre categorie: nazionali, internazionali e manageriali, ma in realtà quest'ultimo tipo è solo per il "cerchio magico"! Io li ho ribattezzati "job apposting" perché vengono creati e destinati ad hoc. È vero, sono stato anche incentivato a partecipare, ma semplicemente perché più domande ci sono e meglio è per l'azienda. E comunque spesso vedi che le persone che vanno ad occupare queste determinate posizioni, o non sanno la lingua richiesta, o non hanno le competenze, e cose del genere. Da 13 anni cerco di andare all'estero, conoscendo 4 lingue, e non ci riesco...

E ancora:

Vorrei dire loro: smettetela di fare "job posting" chiedendo agli ingegneri di fare calcoli mega galattici e poi li mettete a fare le fotocopie, perché qualcuno si potrebbe arrabbiare seriamente...Questo è lo stato dell'azienda. Io lavoro per guadagnarmi il pane con dignità, ma so bene che in un Paese e in un'azienda "normali" il mio apporto potrebbe essere di gran lunga maggiore. Non vedo speranze di miglioramento con queste coordinate: questo è il dato di fatto. Quindi senza polemiche (ho superato anche questa fase!), guardo semmai alla denuncia, alla voglia di dire una barzelletta sul grottesco che viviamo e sulla menzogna che regna in questo Paese, questo sì... Almeno la genuinità letteraria e l'intelligenza non me la potrà togliere nessuno...

...Accade che spesso non c'è corrispondenza tra il posto che una persona va a occupare e le competenze che la stessa possiede, mentre altre persone, proprio con quelle competenze, non vengono impiegate per quel lavoro. Insomma, i soliti giri nepotistici e clientelari. Magari parli quattro lingue e ti mettono a pagare le fatture, e in Russia ci mandano chi non sa una parola in nessuna

lingua che non sia l'italiano...

Qualcuno la chiama anche la "meritocrazia personalizzata".

C'è una tendenza all'omologazione del ruolo del quadro e l'ulteriore passo è facile da prevedere: sarà la "meritocrazia personalizzata". Se, cioè, sono amico di qualcuno, questi gestirà questa cosa. Non esiste criterio di prospettiva.

6.3.16. Tra l'incudine e il martello

Un allenatore, il capitano di una nave come il comandante di un aereo, oppure un ponte? Qual è l'immagine dominante che il quadro ha di se stesso?

Le risposte al riguardo sono state varie e spesso sono emerse tutte e tre le opzioni: i Quadri si sentono contemporaneamente allenatori, comandanti/capitani e ponti.

Qualcuno nomina esplicitamente la seconda risposta, prima ancora che gli venga fatta la domanda.

Il problema di fondo è che i Quadri, soprattutto vecchia guardia, ci hanno sempre tenuto alla direzione della nave, nella consapevolezza che se la nave va sugli scogli, noi scendiamo per primi. Il senso di appartenenza alla azienda è stato dunque sempre molto forte e anche molto ragionato (non solo emotivo o fideistico).

Questo aspetto c'è sempre stato. Cent'anni fa eravamo i capitani che, dalla trincea, con la sciabola sguainata, andavano ed erano i primi perché dovevano dare l'esempio (i generali mica ci andavano!). Ma questa è la storia dei subalterni.

Tuttavia una risposta sembra spiccare maggiormente sulle altre: è l'immagine di "ponte" tra il vertice e la base dell'azienda. "La tre elevata a potenza!", dice qualcuno.

Nel tempo, tuttavia, e a ben guardare, questo "ponte" si è trasformato in qualcosa d'altro. È qualcosa di simile ad un ponte, perché si tratta comunque di "stare tra", ma non proprio come ci starebbe un ponte. Più che ponte, i Quadri si sentono "tra l'incudine e il martello".

Ci si è spostati da obiettivi reali e misurabili a obiettivi aleatori e discrezionali.

Coloro che si trovano a dover garantire questi obiettivi si trovano quindi tra l'incudine e il martello, perché la loro esperienza non vale più niente perché l'obiettivo non è più reale. L'ingegnere meccanico non deve più fare le macchine, l'ingegnere civile non deve più fare le fondazioni, l'economista non deve più guardare al risultato economico, ma tutti devono contribuire al successo del loro capo, chiunque esso sia! Questo è quello che si vede anche dai livelli inferiori. Risultati aleatori (creati per far vedere che son stati risolti!) e non reali (e per i quali ci devi mettere la faccia!) e legali, e chi porta quelli reali magari viene anche messo da parte e sarà il primo ad essere scaricato, anche perché appare come quello che risolve i problemi al posto del capo, e questo è un affronto che nessuno si può permettere qui dentro.

Il Quadro è quindi spesso tra l'incudine e il martello perché non è né quello a cui è stato detto quello che deve fare (per cui, o fa bene o fa male, quello gli è stato detto e quello fa), né quello che si prende i meriti di ciò che fa, mentre si prende sicuramente tutte le colpe. A meno che non stia nel cerchio magico e allora si prende solo i meriti, ma quello è un altro discorso...Non sta qua dentro, non è iscritto al sindacato, è un'altra storia...

6.3.17. Tante criticità...perché?

Spiegarsi il perché di tante criticità può forse aiutare a capire di più e a subire di meno, almeno psicologicamente. È quanto sperano gli stessi Quadri che tante volte si sono chiesti: perché? In effetti le contraddizioni sono tante e non si capiscono. Per esempio non si capisce a che serva avere dei Quadri se poi li si tratta da impiegati. La logica in questo caso viene in soccorso e suggerisce qualcosa del tipo: forse i Quadri oggi non servono più? Bastano gli impiegati? E invece no, perché se così fosse l'azienda non assumerebbe più quadri, o ne assumerebbe molti di meno di quanto invece tenda a fare. Quindi i Quadri servono. Ma se servono, perché non riconoscerli come tali?

Resta il fatto che è davvero da incapaci avere delle professionalità, delle risorse,

avere delle persone che hanno ancora tanti anni prima di uscire dal mondo del lavoro e non strutturarsi al meglio per valorizzare tutto ciò. Mi sembra davvero assurdo!

Queste, come altre contraddizioni del genere, affastellano la mente dei Quadri e molti appaiono disorientati. Non tutti, però. Alcuni hanno le idee molto chiare e spiegazioni più o meno pronte, ma tutte condivise, da suggerire.

Per alcuni il problema è generalizzato: riguarda tutte le aziende e le organizzazioni in quanto tali, fermi restando, ovviamente, i limiti intrinseci a ogni realtà, che nel caso di alcune aziende specifiche sono ravvisabili in forme di polverizzazione e sfilacciamento dell'articolazione dell'organico.

Io ci ragiono da un po' e vedo vari elementi. Un primo elemento riguarda non questa azienda, ma forse proprio la teoria dell'organizzazione e riguarda l'incapacità della stessa di impiegare al meglio le risorse a disposizione. In più ci sono tutti i vincoli e i paletti che vigono in questa azienda e in primis c'è la polverizzazione delle categorie.

In altri casi l'attenzione si sposta da un livello micro o meso a uno macro. In questo caso si invoca anche la globalizzazione che sembra utile per spiegare certi tipi di "livellamento verso il basso".

Non possiamo prescindere dai macrofenomeni: la globalizzazione, e le forme di povertà che essa porta con sé, inevitabilmente ci toccano. Invece di avere il cinese che viene a lavorare, abbiamo i nuovi Quadri che non sanno neanche che cos'è il sindacato e non hanno proprio la coscienza sindacale, e ti guardano strano, come un ribelle e un terrorista e come se vai contro il sistema. C'è un livellamento verso il basso.

Il tema delle promozioni e dell'ingresso di nuovi Quadri può trovare, inoltre, risposte anche molto intuitive.

Rispetto al quesito "perché l'azienda continua a fare altri Quadri", l'azienda non è così sciocca da lasciare tutti al palo, ha interesse a promuovere il passaggio da impiegato a Quadro, è comunque un incentivo, una certa percentuale deve andare avanti.

C'è anche chi pensa che la domanda sia mal posta e che invece di chiedersi "perché", bisognerebbe chiedersi: "perché no"?

Se io fossi l'azienda direi: perché no? Questo è il momento più adatto per le aziende. Con i Quadri ho una disponibilità di persone che lavorano una quantità di ore superiore rispetto agli impiegati, forniscono un contributo al processo organizzativo notevole, ti promettono qualcosa che è sempre rilanciato in avanti, riescono a raggiungere gli obiettivi aziendali, trasmettono il know how alle nuove risorse, contribuiscono ad aggiornare i processi consolidati. Che cosa potrebbe volere di più un'azienda? In questo momento l'azienda è in una condizione ideale...

Non è un caso che il sindacato venga visto come il fumo negli occhi. Io sono convinto che l'azienda è oggi sempre più interessata a mantenere questo livello perché è un livello anomalo per noi, ma perfetto per l'azienda e per i dirigenti. Se io fossi il dirigente di una unità direzionale questa situazione sarebbe perfetta perché ho l'operativo che mi lavora 15 ore al giorno e anche da casa, il manager che coordina in maniera asettica, il Quadro che da una parte coordina e da una parte presidia i processi, e in molti casi ha pure responsabilità personali...io direi: perché no? Non credo che sia una questione di sfruttamento. Probabilmente lo si fa per incompetenza organizzativa, anche perché ai Quadri non viene data la possibilità di "dire la loro", di dare un apporto organizzativo, e quindi magari tante cose neanche vengono percepite dall'azienda. O forse semplicemente l'azienda non si aspetta e non vuole persone brillanti intorno. Sentendo tutte queste storie personali, emerge chiaramente che sono storie analoghe, segno che il problema è strutturale, non personale. Penso quindi che sia tutto frutto di scelte abbastanza strategiche da parte dell'azienda.

6.3.18. L'azionista: il cuore dell'azienda

Il Quadro non gode più, dunque, della considerazione di un tempo e anche il suo stesso

ruolo è minacciato. E mentre questo "fatto" risulta ormai evidente e oggettivo, meno evidenti, e più controverse possono apparire le "spiegazioni del fatto". Tra le ragioni addotte, una spicca su tutte e sembra unanimemente condivisa: l'azionista è ormai il cuore delle organizzazioni aziendali.

Lo si evince chiaramente dalla comunicazione aziendale.

Nelle azioni di comunicazione che fa l'azienda, il centro, il cuore è sempre l'azionista. Il primo stakeholder dell'azienda però siamo noi, non gli azionisti.

Ma lo si evince anche dal proliferare, si dice, delle società di multiservizi sempre più quotate in borsa e che

...Hanno dimenticato progressivamente il ruolo dei Quadri in termini di responsabilità anche rispetto ai limiti di spesa, organizzazione, partecipazione alle scelte.

Ma cosa c'è di critico nel guardare all'azionista o nell'essere quotati in borsa?

La sensazione entrando in questa azienda è che vuole tenere i piedi in due staffe: da un lato vuole essere quotata in borsa e dall'altra deve rispondere a delle logiche non propriamente da borsa. La sensazione è che chi deve essere il fulcro dell'azienda - il quadro ma anche dei subalterni - vive sempre più strozzato. Per esempio, se in una struttura il tuo Quadro ti dice che servono 10 lavoratori, ne servono 10, non puoi far loro "tirare il collo" perché poi la struttura non funziona, si strozza, e non si può chiedere di più...Viceversa, vuoi con assunzioni dall'esterno o per altro, i soldi non mancano...

Spesso questo "essere sul mercato" vale solo per le conseguenze negative, non anche per gli aspetti più positivi che i lavoratori ne potrebbero trarre. Per esempio non vale quando si tratta di far scattare premi e riconoscimenti per i risultati lavorativi di un Quadro (a differenza di chi quei risultati non li ottiene mai), mentre può valere quando si tratta di perdere risorse strategiche accaparrate dalla concorrenza.

Nel libero mercato un'azienda non rischia soltanto di perdere i propri clienti. Nel libero mercato un'azienda si confronta con altre aziende anche per i propri lavoratori. Non a caso nel recente passato abbiamo perso risorse strategiche.

C'è dunque una logica binaria, una duplicità di orientamento che non sempre risulta ben

armonizzata nei suoi elementi costitutivi e che appare ancora più stridente quando si è anche azienda municipalizzata.

Siamo in borsa e siamo una municipalizzata. Bisogna prendere una strada. E questa strada non è stata intrapresa né dai dirigenti, né con impostazione pratica.

L'economia sembra dunque aver preso il sopravvento su tutte le altre sfere e logiche di esperienza sociale, facendo trionfare la logica (o ideologia?) dell'economia finanziaria a danno del lavoro e delle persone, ma senza che questo sia sempre proficuo per l'azienda stessa. Lo dimostra l'incapacità di premiare il merito e il lavoro ben fatto, creando meccanismi virtuosi di incentivazione al lavoro. Piuttosto è una logica di mercato a metà di cui l'azienda stessa non si avvantaggia fino in fondo. Così facendo, toglie ai Quadri la possibilità di essere valutati, premiati o sanzionati, ma penalizza anche se stessa e le sue performances.

Insomma, da quando si è allontanata dalla sua identità storica, l'azienda non sembra averne trovata una nuova abbastanza coerente e priva di contraddizioni e appare difficile che la riesca a trovare muovendosi nel solo mare dell'economia senza sociale, senza cultura, senza una politica condivisa al di là del ristretto vertice degli azionisti.

L'azienda in passato assolveva anche a un ruolo di occupazione "sociale". Magari era un'azienda ancorata fin troppo alle occupazioni di partenza, per cui nascevi e morivi lì, ma almeno aveva quella vocazione. Questa azienda è cambiata quando i principi economici hanno preso il sopravvento. Abbiamo il peggio del pubblico e il peggio del privato. La priorità non è più il lavoro ma rispondere alle sollecitazioni del politico di turno. Le nomine rispondono alla politica e alle necessità familiari. Basta guardare ai cognomi per capire che ci sono tutti gli elementi e la maionese non è impazzita, è ben organizzata! Nuovi giovani devono essere immessi a prescindere a chi si taglierà la testa. Per questo poi non funziona e non esiste il merito. Non nella realtà, almeno, anche se esiste sulla carta.

6.3.19. Apertura o resistenza al cambiamento?

Difficile non farsi assalire dal dubbio che, se tante criticità esistono, forse è anche perché il Quadro non si adatta al cambiamento e, in maniera piuttosto rigida, rimane bloccato, punta i piedi invocando scenari e garanzie che non esistono più e non possono più esistere.

È un dubbio legittimo che però non sembra trovare riscontro nelle parole dei Quadri.

Io sono apertissimo al cambiamento, basta che ci sia qualcuno che mi insegni qualcosa di nuovo!

Nelle loro dichiarazioni c'è piuttosto la voglia di sapere, di capire e di aiutare a gestire il cambiamento, più che rifiutarlo o peggio ancora subirlo. C'è dunque un atteggiamento costruttivo e propositivo, ben al di là di un generico senso di apertura al cambiamento.

Del cambiamento in atto noi non stiamo capendo niente, non ci dicono niente.

Mentre noi crediamo di poter dare una mano ai momenti difficili dell'azienda.

Daremmo una fotografia realistica.

Il cambiamento è problema generale che non porrei in relazione specifica al ruolo del Quadro. Ciò che manca e che le aziende dovrebbero fare è spiegare alle persone, motivandole, il perché del cambiamento. Se io non so il perché, non comprendo, e non posso contribuire al cambiamento: se non so dove si vuole arrivare, come faccio a contribuire?

Non c'è pregiudizio a sapere e a capire, anzi: c'è piena disponibilità che però, ancora una volta, non trova riscontro in termini di coinvolgimento effettivo. E anche se non sempre è chiaro "dove si stia andando", si continua a nutrire la fiducia, a volte solo speranza, che la direzione del cambiamento sia chiara almeno all'azienda. Alcuni si rifiutano di pensare che certe criticità, o il cambiamento in sé non vengano percepiti come problematici dall'azienda per i Quadri e che l'azienda non si stia ponendo il problema: è impossibile, dice qualcuno. Ma non è chiaro se lo si dica solo per difendersi e non pensare al peggio; se si dica che è impossibile perché si escludono certe possibilità su basi oggettive (che però non emergono come tali), o se si crede che sia "impossibile" soltanto fideisticamente, cioè a occhi chiusi e per senso (nonostante tutto) di appartenenza all'azienda.

Credo che questo sia anche per l'azienda un momento di cambiamento che

rapidamente verrà modificato. Credo che l'azienda stia pensando a sistemi diversi anche per la politica retributiva. Se "io fossi l'azienda", facendo investimenti di questo tipo andrei a privilegiare innanzitutto i Quadri che hanno responsabilità gestionali strategiche per l'azienda, ma soprattutto i giovani in crescita.

Quale che sia la direzione del cambiamento e la sua relativa valutazione, certo è che bisogna porsi questi problemi (e capirli!) in fretta.

Il mondo che stiamo descrivendo è un mondo sullo spartiacque, in movimento. Ben venga questa riflessione sul cambiamento. L'apertura c'è, ma il treno sta già correndo e dobbiamo prenderlo velocemente.

Il futuro è presente perché il cambiamento è in atto ed è molto forte. È adesso che bisogna intervenire.

Anche perché in gioco non vi è "soltanto" il destino dei Quadri: per qualcuno è il caso di "scomodare" persino l'anima dell'azienda.

Se devi portare a casa degli obiettivi, devi cambiare la mentalità. Ma non devi perdere l'anima aziendale: quindi devi gestirti le risorse, coccolarti i Quadri, coccolarti le nuove entrate. Quindi va bene il cambiamento, ma deve essere supportato dalla gestione del personale e dalla direzione che ti aiuta a riorganizzare i temi, le responsabilità e dando le opportunità.

Altrimenti l'impressione è di andare alla deriva, un po' come accade al mondo di fuori, se si pensa alla crisi dello Stato e della sua sovranità in un contesto globalizzato, e alla crisi della politica ancella dell'economia. Che il cambiamento possa essere anche una opportunità è dunque chiaro a tutti, ma bisogna saperlo gestire perché diventi tale e non solo fonte di crisi.

I cambiamenti qui dentro rispecchiano i cambiamenti nel mondo esterno. È il mondo che cambia e questa a volte è una consolazione.

6.3.20. Rappresentanza e sindacalizzazione

La maggior parte delle criticità sembra dunque derivare da un appiattimento delle dinamiche aziendali su un certo economicismo (che non è semplicemente "l'economia", ma semmai una sua estremizzazione ideologica), incurante di tutto il resto e degli aspetti politici e sindacali in primis.

Tale appiattimento può risultare ancora più pericoloso se finisce per contagiare anche coloro che maggiormente lo subiscono, come i Quadri appunto. Finora, infatti, pur sperimentando disagio crescente, i Quadri non hanno dato voce a tale disagio, né sottoforma politica né sindacale, e i rari casi di associazionismo non hanno ancora trovato la visibilità che li renderebbe dei reali interlocutori.

Esiste una realtà che ha bisogno di essere rappresentata, magari in maniera diversa. Ci sono tali e tante problematiche che qualcosa di importante va pensato. E non basterà soddisfare la dimensione economica per appianare i problemi.

Di questa necessità i Quadri sembrano acquisire crescente consapevolezza, come anche del bisogno sempre più impellente di uscire dalla "spirale del silenzio".

La verità è che qui siamo a tal punto abituati alle ingiustizie, che nessuno dice più niente. La cosa grave è il nostro atteggiamento verso le ingiustizie.

Emerge dunque un atteggiamento favorevole a raccogliere le voci, ormai sempre più convinte e diffuse, del disagio e ad aggregare, o "farsi aggregare" nei diversi ambiti e casi emergenti.

È strano che esista un comitato di vigilanza etica sulla 231, nominato dall'azienda stessa, e non ne esista uno nominato dal sindacato. Spesso è colpa nostra perché non siamo aggregati. Il sindacato potrebbe e dovrebbe avere più interesse ad aggregare.

Non sempre in passato il rapporto con il sindacato è stato costruttivo e a volte esso è apparso ai Quadri lontano quanto la dirigenza.

È mancata la coscienza critica di sapere che l'azienda funziona sulle spalle di qualcuno. Allora vai verso il sindacato e non ti ascolta; idem la

dirigenza...Allora ti chiedi se sei tu dissociato, oppure cosa...E alla fine ti rinchiudi in te stesso, dicendo va bene, il mondo gira così, lasciamolo girare così, anche perché se no sembra che remi contro...

Se il Quadro ha un problema, non è detto che il sindacato ci sia. Non mi sono mai sentito difeso o rappresentato dal sindacato. Se io avessi un problema, non so se mi rivolgerei al sindacato.

Il passato racconta dunque cortocircuiti comunicativi tra Quadri e sindacati. Però una cosa è certa: non è soltanto il sindacato ad essere importante per i Quadri, sono anche i Quadri stessi ad essere importanti per il sindacato.

Forse il Quadro ha ancora più bisogno del sindacato di quanto ne abbiano bisogno altre categorie, considerando la varietà delle posizioni e delle situazioni che lo riguardano al di là degli accordi contrattuali. Lo scopo del sindacato dovrebbe essere dunque quello di capire quali siano le problematiche dei Quadri, come si possano rappresentare in azienda e come si possano tutelare, quale possa essere la strada della tutela dei Quadri. Non è facile pensare "d'acchitto" a una tutela dei Quadri: bisogna andare al fondo delle questioni.

Però in tutto questo ci si dimentica che forse è anche il sindacato che ha bisogno dei Quadri, fosse anche soltanto per sapere come va l'azienda, considerando che i Quadri sono quelli che conoscono l'azienda meglio di tutti.

Non è un caso se il passato non racconti grandi storie tra quadri e sindacato. Le ragioni sono varie. Innanzitutto bisogna tenere presente che, come emerge dal focus, da protocollo, "il sindacato può solo far in modo che ogni lavoratore faccia il lavoro che deve fare da contratto". Non può entrare nel merito delle decisioni aziendali.

E forse la forbice tra ciò che è previsto "da contratto" e ciò che si fa nella "realtà" sta emergendo in maniera estremizzata soltanto recentemente.

Ma c'è anche un'altra ragione, ben più minacciosa per l'azienda perché sembra incrinare direttamente il patto sociale fondamentale, scritto o non scritto, che ha sempre tenuto insieme Quadri e azienda: è la caratteristica di "ponte", propria dei Quadri, tra il vertice e la base, di cui si è detto. Quella che assomiglia sempre più a una posizione, più che di ponte, tra l'incudine e il martello. La dimensione di ponte è quella che ha reso i Quadri molto più

vicini alla dirigenza che a tutto il resto, facendo sì che essi fossero, o si percepissero, come una emanazione della dirigenza, se non parte di essa. Essi hanno a lungo sposato l'azienda con un fortissimo senso identitario, talmente forte da riuscire ad appianare contrasti o dissapori, a smussare idealmente persino ciò che rimaneva irrisolto nella realtà, e a compensare simbolicamente anche le carenze empiriche e strutturali più inadeguate.

L'azienda ci ha sempre chiesto di essere "ponte" tra la dirigenza e il resto del personale, di essere il front office del personale che coordiniamo. Però ormai è evidente che per la parte premiante si ringrazia il Direttore di turno mentre la parte punitiva e di responsabilità tocca a noi. È stato questo momento di raccordo probabilmente a non avvicinarci al sindacato, perché forse ci siamo sempre sentiti la longa manus della dirigenza.

"Le aziende camminano sulle gambe dei Quadri" e questo, oltre a permettere alle aziende di andare avanti, ha anche impedito loro di inciampare perché queste gambe erano troppo orgogliose della loro funzione per permettersi distrazioni o per far cadere qualcuno. L'azienda ha dunque avuto dai Quadri anche un surplus valoriale, sottoforma di appartenenza, di difesa e di sostegno. E tale apporto simbolico è stato talmente pieno, incondizionato e spesso totalizzante da far perdere di vista ai Quadri ogni altro interlocutore e spesso persino i loro stessi interessi. Quasi un innamoramento quello dei Quadri per l'azienda ... E, si sa, quando si è innamorati non si vede nulla e nessun altro e spesso si tace anche di fronte a ciò che non si condivide o che appare ingiusto, vivendolo male ma senza reagire.

Il Quadro è quel personaggio che vive queste contraddizioni in prima persona senza poter fare nulla. Anche perché ha questo famoso attaccamento alla società che lo vincola.

Così il rapporto è stato dominato da una visione quasi romantica dell'azienda da parte del Quadro.

Il mondo cambia. Noi abbiamo una certa età e una visione molto romantica dell'azienda e forse ancora di più del lavoro. Però mi rendo conto che è una concezione superata.

La persona deve essere messa al centro, ma non lo è affatto!

Ora che le contraddizioni iniziano ad emergere in maniera sempre più acuta, la percezione del rapporto tra Quadri ed azienda inizia a mutare, fosse anche soltanto perché tali criticità non sembrano fare il bene di nessuno, delle volte neanche dell'azienda.

Insomma, ormai è chiaro: il mal comune, non ha mai fatto mezzo gaudio.

Qualcuno asserisce che le aziende si limitano a "vedere" il problema, ma non vanno oltre questo e, così facendo, stanno inevitabilmente consegnando i Quadri alle vari associazioni di rappresentanza (più o meno extra aziendali), perché se è vero che le visioni degli attori oggi sono meno solidali e più individualiste di quanto potesse accadere in passato, gli eventi dimostrano anche che i problemi non sono più procrastinabili e che oltre un certo limite la situazione diventa insostenibile. Bisogna fare sistema, nella forma del sindacato come tra città limitrofe e situazioni aziendali simili, ma bisogna farlo, sembrano convergere tutti (piuttosto) in coro.

Io sono responsabile vendite da una vita. L'azienda sa che sono suo figlio e che non me ne andrò mai, fosse anche solo per la competenza che ho acquisito qui. Ma ci son dei limiti oltre i quali anche per un profilo come il mio la situazione diventa insostenibile.

6.3.21. Basterebbe poco...

Le istanze sollevabili (e sollevate) sono dunque molte e differenti tra loro, ma tutte piuttosto critiche ed importanti. Ciononostante, forse per autoconsolazione, emerge unanime anche una certa dose di rassegnazione, la vera spina nel fianco della tutela dei diritti e delle garanzie legittime dei lavoratori.

In alcuni casi più di qualcuno arriva persino ad affermare che "alla fine ti consideri fortunato perché ti pagano".

Non poche volte mi ritrovo a pensare: è meglio questa situazione qui, in cui mi danno di più, ma non conto più niente, oppure una situazione dove ho il portafogli meno pieno, ma qualcuno mi ascolta? In passato persino il Presidente ci coccolava, ci consultava. Magari lo faceva in maniera strumentale, anzi, senza

magari, ma lo faceva ed era un do ut des assoluto.

Emerge ancora una volta un gioco al ribasso, che scende fino alle esigenze minime (quasi) di sopravvivenza e sicurezza materiale minimale.

Alcuni quindi si rintanano nello stipendio, vale a dire il modo più scivoloso ed impervio per un'azienda per ottenere motivazioni dai propri lavoratori e anche il modo più sicuro per perdere quel patrimonio simbolico ed identitario dei Quadri che ha sempre costituito la sua vera forza motrice. E si tratta di "scivoloni aziendali" tanto più ingenui quanto più, spesso, basterebbe poco...

...Basterebbe una lettera, un messaggio, una convocazione, e invece neanche quello, e così non ti resta che rintanarti nel tuo disagio.

Insomma, manca il "grazie"!

Molte volte dire grazie a un servitore dell'azienda, come a un servitore dello Stato, vale di più di tanti emolumenti. Per le persone per bene e che si danno da fare è un problema di grazie!

La speranza generalizzata è che le aziende facciano "autocritica" e percepiscano quale patrimonio stiano perdendo. L'attaccamento dei Quadri all'azienda, come la storia dimostra, è più importante di qualsiasi adempimento lavorativo senza convinzione o motivazione. Possibile che le aziende decidano di perdere la loro scommessa esistenziale scivolando proprio su questo?

Comunque è una questione di vita dell'azienda: se l'azienda smette di investire nei Quadri, smette di investire sulla produttività e perciò smette di sopravvivere.

6.3.22 *Nell'interesse di tutti!*

Le sofferenze del Quadro sono dunque le problematiche dell'azienda e se la reciprocità dello scambio si interrompere a rimetterci non sono soltanto i Quadri.

È noto infatti il valore della "reciprocità" per le organizzazioni aziendali che si muovono sugli attuali scenari economici, politici e sociali. Quale che sia il ramo aziendale o il settore di attività, nessuna organizzazione può più limitarsi a prendere senza dare, ammesso che

potesse in passato. Ma soprattutto nessuna azienda può più limitarsi ad un *do ut des* sotto forma di scambio di mercato, e qualsiasi azienda è sempre più chiamata ad improntare questo scambio con forme diverse. La reciprocità è proprio un *do ut des* apparentemente simile allo scambio di mercato, ma anche molto diverso da questo. È simile perché consiste pur sempre nel dare qualcosa al posto di qualcos'altro, lo scambio, appunto; è diversa perché, a differenza di quanto accade nel mercato, qui lo scambio: non è obbligatorio; non è simultaneo e può anche avvenire nei confronti di una persona diversa da colui dal quale si è ricevuto.

Non essendo uno scambio obbligatorio, come quello previsto da un contratto di mercato, la reciprocità responsabilizza di più gli attori nella loro coscienza, più che vincolarli giuridicamente. Inoltre, non essendo uno scambio simultaneo lascia la possibilità agli attori di "reciprocare" anche in un momento di tempo differito, più in là, prima o poi, ma per queste stesse ragioni può anche accadere che l'altro non reciprochi mai e prenda solo senza dare. Infine, si è detto che la reciprocità può anche avvenire nei confronti di altri rispetto a coloro dai quali si è ricevuto: ciò potrebbe costituire un valido incentivo a forme di scambio più generalizzate ed indistinte all'interno della medesima categoria. Quest'ultimo aspetto è ciò che spiega il costituirsi delle "lunghe catene della reciprocità" tipiche di queste forme di scambio, e dunque di collaborazione.

Prendere senza dare alla lunga rompe il patto di reciprocità che tiene insieme gli attori nelle collettività e il funzionamento delle organizzazioni, che sono tali anche perché c'è scambio e perché lo scambio non è solo quello previsto da un contratto o limitato a ciò che è dovuto per dovere professionale. C'è un coinvolgimento della personalità che risulta sempre più minacciato. Quando questo accade, l'attore è portato a ridurre progressivamente il quantum di personalità con cui entra nel rapporto, fino a ridurlo al minimo. E questo, insieme alla distanza dal ruolo, può segnare il collasso delle forme di collaborazione aziendale.

L'interesse è dunque di tutti ed è lo stesso:

...È l'interesse che l'azienda funzioni e vada avanti, che gestisca l'organizzazione del lavoro in maniera più appropriata anche dal punto di vista di chi lavora e che non sembri illogico all'azienda se chiediamo cosa stia succedendo e cosa

succederà domani. Così come dovrebbe essere logico per l'azienda comunicarlo ai Quadri.

I Quadri sono coloro che hanno portato avanti l'azienda, in particolare durante la liberalizzazione del settore elettrico. Sono cambiati i Dirigenti, ma i Quadri sono stati coloro che hanno continuato a far girare i contatori. All'epoca eravamo giovani. Poi siamo diventati vecchi, non siamo più stati inseriti in percorsi formativi e di carriera e ci troviamo in questo famoso limbo, con l'allungamento dell'età lavorativa che crea un doppio problema: per noi e per l'azienda.

Qualcuno lancia anche una proposta, semplice e lineare soprattutto nel senso di quella "logica" prima tanto invocata.

L'azienda dovrebbe servirsi delle professionalità maturate nel corso degli anni in questa azienda e ovunque, e mettere su dei meccanismi per collocare, sfruttando al massimo le capacità di ciascuno di noi, riuscendo ad usufruire di tutto il potenziale ancora disponibile per l'azienda, e per i singoli Quadri avere la possibilità di essere più motivati e anche con qualche riconoscimento economico e non. Ciò darebbe benzina ai Quadri, ma il vantaggio maggiore ce l'avrebbe l'azienda in termini di produttività.

7. Conclusioni

La ricerca ha messo in luce le molteplici ragioni di insoddisfazione dei quadri aziendali del settore elettrico.

In particolare sono emerse molteplici situazioni di disagio dei lavoratori facenti parte dei quadri aziendali con riguardo alle aspettative che gli stessi nutrono riferite sia alla carriera che al riconoscimento in azienda del ruolo svolto e delle mansioni effettivamente espletate. E' inoltre emersa chiaramente una situazione di sofferenza con riguardo alla percezione che i lavoratori hanno del proprio ruolo: in particolare è emerso un diffuso disagio dei quadri aziendali conseguente alle continue trasformazioni organizzative cui spesso le aziende

vengono sottoposte con conseguente stato di incertezza, in particolare per il ruolo dei quadri aziendali e con riguardo sia alla propria collocazione nell'azienda sia al riconoscimento, non solo economico, delle attività effettivamente espletate.

Infine anche con riguardo al trattamento economico corrisposto emerge una situazione di insoddisfazione in ragione della non corrispondenza o non adeguata corrispondenza fra il trattamento economico percepito e le alte professionalità assicurate dai quadri aziendali .

L'esito finale di questi molteplici momenti di disagio è rappresentato da una progressiva perdita di motivazioni, di impegno quotidiano nell'espletamento della propria attività e nella riduzione del tasso di condivisione degli obiettivi aziendali con una riduzione anche del sentimento di identità aziendale.

Emerge dunque una situazione che conduce o dà vita ad una riduzione della valorizzazione delle professionalità specifiche nella categoria dei quadri aziendali del settore elettrico con danno innanzitutto nei confronti delle stesse aziende e poi con situazioni di sofferenza e di stress anche individuali dei lavoratori coinvolti.

Questa condizione di disagio è emersa innanzitutto dall'esame della disciplina normativa del settore e dal confronto fra diversi contratti collettivi nazionali da cui è emerso chiaramente la discrasia rappresentata da un lato dall'assegnazione a tali categorie di lavoratori di facoltà di rappresentanza, di sovrintendenza e di coordinamento di altri dipendenti nonché di gestione di risorse o anche nello svolgimento di attività aventi di elevati contenuti specialistici e, dall'altro lato, da un non adeguato comunque non pieno riconoscimento economico del ruolo ed delle attività effettivamente svolte.

Ma, oltre al pur necessario riconoscimento economico, condizioni di disagio discendono anche dalla mancata attribuzione del riconoscimento dello svolgimento di funzioni di effettiva direzione, giacché il quadro aziendale, quale figura chiamata a svolgere il ruolo di raccordo fra la struttura dirigenziale ed il restante personale, viene a sentirsi escluso dalla fase di determinazione degli indirizzi e delle scelte imprenditoriali finendo per essere utilizzato dai vertici aziendali solo quale mero strumento di attuazione di decisioni proveniente dai predetti vertici.

Si rivela dunque innanzitutto auspicabile un intervento anche delle organizzazioni sindacali volto a riconoscere, in sede di contrattazione collettiva, ai quadri aziendali del

settore elettrico una maggiore sfera di responsabilità, anche decisionali, concernenti la vita dell'azienda.

La evidenziata condizione di disagio, emergente già dall'esame della normativa, è stata poi confermata dal successivo svolgimento della ricerca (questionario e focus group) ed innanzitutto dall'analisi dei dati raccolti mediante la somministrazione del questionario. Da tali dati è emersa chiaramente la consapevolezza del ruolo di raccordo svolto il quadro aziendale fra la struttura dirigenziale ed il restante personale, ma (in percentuale ancora maggiore) è emerso che i quadri aziendali, nelle diverse aziende coinvolte nel questionario, sono inquadrati con diversi livelli retributivi in ragione dei diversi contenuti (manageriali e/o specialistici) delle mansioni esercitate.

Dal questionario emerge inoltre una importante presenza di quadri aziendali chiamati a svolgere le proprie funzioni soprattutto all'interno di di appartenenza che superano le venti unità.

Significativa la risposta relativa alla domanda se nell'ultimo biennio l'azienda avesse avviato o attuato progetti volti alla ridefinizione della figura professionale: se più del 50% del campione propende per la risposta negativa e solo il 25% per la risposta positiva, il restante 25% risponde addirittura di ignorare l'avvio l'attuazione di siffatti progetti, a conferma di uno scollamento di una perdita motivazionale da non trascurare.

Inoltre, sempre con riguardo a tale argomento, va evidenziato come di coloro che abbiano risposto affermativamente alla domanda relativa alla attuazione nelle rispettive aziende di un progetto di ridefinizione della figura professionale del quadro aziendale, di fronte alla successiva domanda se l'azienda, in tale attività, abbia seguito criteri oggettivi e o trasparenti, circa il 70% non risponde affatto e soltanto il 5% risponde in maniera pienamente affermativa; ed il restante 5%, pur rispondendo in maniera positiva, aggiunge comunque di ignorare i relativi criteri.

L'analisi di tali dati conferma dunque il profondo scollamento fra la percezione che il quadro aziendale ha del proprio ruolo all'interno dell'azienda e gli obiettivi dell'attività che l'azienda pone in essere.

Al tempo stesso va riconosciuta la percezione dei quadri aziendali di sentirsi nel contesto aziendale *“dinamici promotori di innovazione sviluppo”* e di impegnarsi in tale direzione.

Ed infatti oltre il 50% del campione si lamenta del fatto che la propria azienda non riconosca tale qualità dei quadri, mentre circa il 40% riconosce, sia pure con sfumature diverse, tale capacità alla propria azienda. Ed infatti, se si aggira attorno al 20% del campione la percentuale dei quadri aziendali che ritengono che la relativa figura professionale sia ritenuta, all'interno dell'azienda, "poco importante", ben il 70% ritiene invece che nell'azienda la propria figura professionale sia ritenuta "abbastanza importante", cui va sommato l'ulteriore 15% che riscontra nell'azienda la capacità di riconoscere un ruolo ancora superiore al quadro aziendale.

L'analisi delle risposte registrate con riguardo alle domande relative alla percezione che il lavoratore ha del giudizio dell'azienda nei confronti del quadro aziendale, deve inoltre trovare ulteriore momento di approfondimento con riguardo alle risposte relative alla percezione che il quadro ha del proprio lavoro e del proprio ruolo nell'azienda.

A questo proposito, se oltre il 40% degli intervistati dichiara che il lavoro dallo stesso svolto si caratterizza per la presenza di componenti, in eguale misura, sia manageriali che impiegatizie, un ulteriore 35% dichiara di riconoscere più impiegatizio che manageriale il proprio lavoro e soltanto il 20% ritiene più manageriale che impiegatizio il lavoro svolto.

E conferma di tale frastagliata condizione del quadro aziendale (e della percezione del proprio ruolo in azienda) si trae dalla molteplicità di figure metaforiche nelle quali il quadro aziendale tende a riconoscersi, suddividendosi in maniera più o meno uguale fra le immagini del "cuscinetto", della "spina dorsale", del "propulsore", del "tecnico dietro le quinte", ed in misura ridotta in quella di "attore protagonista".

E questo stato di insoddisfazione si riversa proporzionalmente sulla scelta degli "oggetti" da cambiare, giacché, con riguardo alla relativa domanda, le risposte tendono a diversificarsi fra i vari tipi di risposte ed ove prevale proprio il "tipo di lavoro".

Con riguardo al profilo del cambiamento e della riorganizzazione degli ambiti lavorativi, deve evidenziarsi che oltre il 60% dei soggetti facenti parte del campione (sia pure diversificandosi in base a profili e ad aspetti diversi) dichiara di essere stato soggetto nell'ultimo biennio ha cambiamenti significativi (avanzamento di carriera, trasferimento, nuova attività, cambiamento superiore, affiancamento nuovi colleghi), ma solo un quarto dichiara di avere partecipato attivamente a tali cambiamenti organizzativi ed una pari misura

è stata coinvolta solo marginalmente.

In tali processi di riorganizzazione colpisce il raffronto fra il dato secondo il quale oltre l'80% campione ha cambiato sede lavorativa nell'ultimo biennio e la successiva domanda nella quale si chiedeva al quadro aziendale si ritenesse giustificato il relativo trasferimento. A quest'ultima domanda l'80% del campione non risponde, mentre solo il 15% risponde positivamente. La mancata risposta (più della risposta negativa) tende ad indicare uno scollamento fra le decisioni assunte dai vertici aziendali e la posizione del quadro aziendale che, trovandosi appunto del tutto scollegato dal circuito decisionale, tende ad avere, almeno con riguardo determinate valutazioni, una posizione meramente passiva se non apatica.

Ed appare importante specificare che l'insoddisfazione del quadro aziendale riguarda soprattutto il proprio ruolo in azienda. Infatti nelle domande relative al trattamento retributivo, sia pure registrandosi una condizione di non completa soddisfazione, la metà del campione tende a ritenere adeguata o sufficiente la retribuzione percepita, mentre è con riguardo all'Istituto dell'incentivazione che si registra una maggiore sofferenza: solo il 25% del campione lo percepisce regolarmente a fronte del 52% che lo percepisce solo sporadicamente (sicché residua un'ulteriore quarto dei lavoratori che non ne usufruisce affatto) ed all'interno dei lavoratori che percepiscono incentivi meno della metà dichiara che il proprio lavoro è stato adeguatamente o sufficientemente compensato.

Con riguardo all'attività lavorativa effettivamente prestata, quasi il 60% del campione riconosce che l'attività lavorativa svolta è corrispondente alla qualifica professionale riconosciuta, mentre colpisce il dato (sostanzialmente equivalente) di un 16% del campione che dichiara svolgere un'attività lavorativa superiore alla propria qualifica professionale e di un altrettanto 16% che dichiara di svolgere un'attività lavorativa inferiore alla propria qualifica professionale, risultando così un 32% di mancata corrispondenza ma che va in pari misura suddiviso in due tendenze esattamente antitetiche.

A fronte dello stato di insoddisfazione nei confronti dei circuiti decisionali aziendali (da cui il quadro aziendale si sente escluso), l'80% del campione riconosce che il lavoro svolto è ritenuto dal diretto superiore molto o abbastanza utile dall'azienda (e tale dato è confermato nel giudizio positivo espresso dai superiori: circa 80% del campione dichiara che i superiori lo considerano un partner affidabile). Da rimarcare è infine il carico di lavoro supportato dai

quadri aziendali il 50% dei quali dichiara che lo svolgimento dell'attività lavorativa comporta un sovraccarico di lavoro ed infatti circa il 70% del campione riconosce di dover svolgere - spesso o saltuariamente - un lavoro extra orario.

Con riguardo agli aspetti relativi alla formazione, quasi il 90% del campione riconosce di avere competenze “adeguate” o “abbastanza adeguate” acquisite (per il 25%) grazie ad una formazione specifica da parte dell'azienda o attraverso esperienze lavorative precedenti (quasi il 60%) o in ragione di studi precedentemente svolti (quasi il 10%). Con riguardo più specifico alla formazione svolta in azienda, la stessa è ritenuta “idonea” da chi l'ha svolta, anche se, con riguardo ai percorsi formativi offerti nell'ultimo biennio (e che ha interessato circa il 70% del campione che dichiara di essere stato inserito in percorsi formativi degli ultimi due anni), non mancano voci critiche (quasi il 30% delle risposte afferma che i percorsi formativi previsti per i quadri aziendali siano solo formali ma privi di contenuti) pur riconoscendosi - nella stragrande maggioranza - che tali percorsi sono utili professionalmente o comunque adeguati ai cambiamenti organizzativi in essere.

Con riguardo alle attività concretamente affidate al quadro aziendale, il 70% del campione si esprime positivamente riconoscendo che tali attività sono completamente o abbastanza confacenti al ruolo assegnato, con conseguenziale (all'incirca nella stessa percentuale) utilizzo delle capacità professionali del quadro aziendale. In questo ambito un elemento di sofferenza emergente è rappresentato dall'assenza di tempo sufficiente per pianificare il lavoro (oltre il 60% del campione) e della non sempre completa disposizione delle informazioni necessarie (solo il 50% risponde positivamente a tale domanda).

La condizione di “chiaroscuro” della situazione concernente i quadri aziendali è confermata dal riconoscimento - da parte di quasi il 75% del campione - del fatto che le proposte – avanzate dal quadro aziendale - riguardanti l'attività della rispettiva unità vengono tenute in considerazione dal superiore gerarchico e dal riconoscimento di essere direttamente coinvolto (sempre o abbastanza) nelle decisioni riguardanti le relative mansioni.

E così quasi il 70% del campione giudica “sfidanti e raggiungibili” gli obiettivi assegnati, anche se meno del 50% risponde positivamente alla domanda se la valutazione operata dal superiore avvenga in base ad indicatori trasparenti e oggettivi. Il raggiungimento degli

obiettivi è (“sempre” o “spesso”) riconosciuto in meno della metà del campione ed in pari percentuale solo “saltuariamente”.

Questa condizione fatta di luci e ombre e di situazioni fra loro contraddittorie è confermata dalla contrapposizione di due dati apparentemente contrastanti: quasi due terzi del campione risponde negativamente alla domanda se il lavoro attualmente svolto consentirà una crescita professionale a breve o medio termine, ma al tempo stesso più del 50% riconosce di aver ricevuto negli ultimi tre anni promozioni o riconoscimenti conseguenti soprattutto alla riconosciuta professionalità.

In merito agli indicatori di disagio e di situazioni di stress, la ricerca ha confermato la condizione di disagio che i quadri aziendali si trovano a vivere. Infatti, se, da un lato, i quadri aziendali dimostrano attaccamento all'azienda riconoscendo “buona” (per quasi la metà del campione) la qualità ambientale del posto di lavoro (e “sufficiente” per un ulteriore 30%) e riconoscendo anche un elevato livello di attenzione sulla sicurezza del lavoro, dall'altro lato emergono chiare situazioni di disagio: più della metà del campione dichiara di sentirsi irritato o particolarmente stanco mentre si trova sul posto di lavoro o di doversi occupare – spesso o a volte – di problemi di lavoro anche al di fuori dell'orario di lavoro.

Altamente problematica si rivela infine la conciliazione delle esigenze del lavoro con i tempi di vita e le reti sociali: più della metà del campione dichiara che la propria azienda non promuove modelli organizzativi del lavoro capaci di agevolare la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro (rispondendo positivamente circa il 20%) e pertanto il quadro aziendale, in circa il 70% dei casi, non riesce – se non saltuariamente – a dedicare parte della giornata alla famiglia o al tempo libero (ed anche durante il tempo libero è difficile per il quadro aziendale riuscire ad occuparsi delle incombenze personali).

Al tempo stesso quasi il 75% del campione dichiara che la famiglia è molto o abbastanza soddisfatta del lavoro nel quadro aziendale.

Infine oltre due terzi del campione dichiara che gli interessi specifici dei quadri aziendali possono essere adeguatamente rappresentati in modo collettivo, ma al tempo stesso viene specificato che tali interessi, nelle associazioni sindacali attualmente presenti, non sono adeguatamente rappresentati.

Bibliografia essenziale

Accornero A. (2002). *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*. Bologna, il Mulino.

Alessi C. (2006) L'art. 4 della Costituzione e il diritto al lavoro. *Jus. Rivista di Scienze Giuridiche*, 1: 1. DOI: 10.1400/77130.

Amoroso G., Di Cerbo V., Maresca A., a cura di (2001). *Diritto del lavoro*. Milano, Giuffrè, 2009.

Anderson D.R., Sweeney D., Williams T. (1986). *Statistic for Business and Economics*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co. (Trad. it. *Statistica per le analisi economico-aziendali*, Milano, Apogeo, 2010).

Biggeri L., Bini M., Coli A., Grassini L., Maltagliati M. (2012). *Statistica per le decisioni aziendali*, Milano: Pearson.

Butera F., (1990). *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*. Milano: FrancoAngeli.

Calabrò A. e Della Rocca G. (1991). Quale gerarchia? Capi ed esperti alla ricerca del proprio ruolo nei sistemi tecnologici integrati. *Studi organizzativi*, XXIII, n. 2: 81.

Carinci F., Tamajo R., Tosi P., Treu T. (1990). *Diritto del lavoro – II. Il rapporto di lavoro subordinato*, Torino, UTET, 2005.

Caruso B. (2007) Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1: 1. DOI: 10.1400/94970.

Cascioli A. (1986). Realtà ed aspettative dei 'quadri' nell'industria italiana. *Studi organizzativi*, XVII, 2-3: 143.

Della Rocca G., (1991). I quadri tra lealtà, defezione e protesta. Un'analisi del ruolo e del mercato del lavoro del management intermedio. *Studi organizzativi*, XXIII, n. 2: 22.

D'Onghia M. (2015). La declinazione della qualità del lavoro nell'ordinamento giuslavoristico italiano. *Economia e società regionale*, 1: 38. DOI: 10.3280/ES2015-001004.

Eramo R. (2003-2004). *L'evoluzione del ruolo del Quadro: un'identità da ridefinire*. Tesi di Scienza della Comunicazione, Sapienza Università di Roma.

Galantino L. (1998). *Diritto del lavoro*, Torino: Giappichelli.

Giannini M. (1984). I quadri: un profilo in formazione e una ricerca difficile. Dodici indagini empiriche e un questionario redazionale. *Sociologia del lavoro*, 22: 211.

Invernizzi E. (1982). Organizzazione del lavoro e mobilitazione sociale dei quadri. *Studi Organizzativi*, 2: 31.

Lelli M. e Giannini M. (1984). *I quadri nella divisione del lavoro. La riflessione sociologica*. Milano: FrancoAngeli.

Malandrini S., (2013). Contrattazione di prossimità e welfare aziendale. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3: 141.

Malandrini S. (2011). Welfare aziendale e contrattazione. *Diritto e pratica del lavoro*, 28, 45: 2671.

Mazziotti M. (1973). Lavoro (diritto costituzionale). *Enciclopedia del diritto*, Milano.

Monti A.C. (2003). *Introduzione alla Statistica*. Napoli: ESI.

Romagnoli U. (1997). Dal lavoro ai lavori. *Lavoro e diritto*, 1: 3. DOI: 10.1441/4378.

Romagnoli U. (2008). Collettivo e “individuale” nel diritto del lavoro. *Lavoro e diritto*, 2: 207. DOI: 10.1441/26969.

Scognamiglio R. (1990). Lavoro: I) Disciplina costituzionale. *Enc. giur. Treccani*, Roma.