

Els canvis en la cultura del treball

Carlos Obeso

Vivim en una època en què la cultura del treball industrial conviu amb la cultura del coneixement; les seves regles de funcionament difereixen, però també presenten trets comuns. La societat industrial i la societat del coneixement han suposat un avenç social important allí on s'han instal·lat, però també han creat els seus propis desequilibris interns. I els han creat en d'altres societats menys afortunades. La societat del coneixement té al davant el repte de domar els seus propis dimonis.

«Érem com aranyes aquàtiques, tan lleugeres i raonables com l'home, fregant graciosament la superfície de l'aigua sense cap contacte amb els corrents i les mareas profundes», deia J.M. Keynes de si mateix i dels seus col·legues del grup de Bloomsbury.

Quan analitzem les noves cultures del treball, tenim la sensació que també aquí «freguem graciosament la superfície» i que encara ens queda un camí per contactar amb els corrents profunds. Probablement els corrents profunds van desplaçant el paper principal que el treball ha pogut tenir en la formació de l'ecologia humana, tot cedint una part important d'aquest paper a competidors més poderosos. Sorgeix el dubte de fins a quin punt les generacions madures atribuïm un valor explicatiu al treball que, per a les noves, no és tan determinant. El treball, en tot cas, ha canviat de substància. O això és el que sembla.

LA PERCEPCIÓ DEL CANVI

La cultura del treball canvia, però el canvi és més evident en la percepció de la gent que en les investigacions que l'analitzen. La lectura del «Projecte Cranfield»¹ o del «Workplace industrial relations survey»,² dos estudis seriosos, suggereix més un canvi dins de la continuïtat que un canvi radical. Alguna cosa hi ha de certa en els informes. Tal com assenyala Sanford M. Jacoby,³ «és una tendència humana el fet de creure que hom viu en una era excepcional.» O, segons apunta la psicologia cognitiva,⁴ «la gent dóna més importància a les pèrdues (com els acomiadaments) que als guanys.» Peter Cappelli⁵ intenta explicar la contradicció aparent entre allò que la gent creu que viu i percep i allò que expliquen algunes investigacions:

Molts observadors tenen la forta sensació que les feines i especialment les carreres ara són diferents en comparació de dècades passades, però sovint és difícil traduir aquestes diferències en paraules. Les categories tradicionals que utilitzem per descriure el treball... vénen d'altres èpoques i reflecteixen les preocupacions d'aquelles èpoques.

Podem donar-hi una altra explicació: el canvi radical i la continuïtat dins del canvi conviuen. És possible fins i tot que «objectivament» la continuïtat dins del canvi sigui el normal i que l'excepcional siguin els canvis radicals. Depèn de què mirem i de com ho mirem. Però la «forta sensació» és que la cultura del treball ha canviat.

LA CIUTAT ÉS PLENA DE CAMINS

En el decurs de cinc mesos de l'any 2000 el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona va oferir al públic l'exposició «Les cultures del treball». El recorregut era un

¹ *Proyecto Cranfield. 2000. Informe de conclusiones*, ESADE, 2000.

² Neil Millward, Alex Bryson, John Forth, *All Change at Work?* Routledge, 2000.

³ Sanford M. Jacoby, «Are career jobs headed to extinction?», *California Management Review*, vol. 42, núm. 1 (tardor 1999).

⁴ Howard C. Kunreuther, «Limited knowledge and insurance protection», *Public Policy*, núm. 24 (1976).

magnífic conjunt d'audiovisuals, objectes i fotografies, en què els protagonistes eren les mans treballadores, homes i dones que treballaven sota un mateix sostre, i màquines mecàniques enormes i rítmiques. Els conflictes socials hi ocupaven un espai important. No es dedicava tant d'espai al treball d'oficina. Les fotografies d'homes sols davant d'un munt d'ordinadors ens introduïen al final en el «nou treball». Els homes no feien, miraven (un fins i tot dormia). Un robot solitari tancava el recorregut: etiquetava pomes, en col·locava una en una cistella i l'empenyia cap al visitant. Només llavors la veu humana agradable d'una noia ens deia «en podeu agafar una».

El missatge no escrit era important. Les «cultures del treball» són, en realitat, la «cultura del treball». El poder evocador de la societat industrial, la màquina i no l'oficina, com a formador del caràcter perd força quan l'home s'asseu davant de l'ordinador. Les noves tecnologies (sense soroll ni ritme) no provoquen imatges heroiques. L'exposició sabia explicar la societat industrial, però explicava malament la societat informatitzada. Tot i això, queda el missatge: al final del camí ja no hi ha mans. Només uns quants homes solitaris que (se suposa) pensen, i màquines i robots autosuficients la potencial funcionalitat dels quals desconeixem: ¿em bufetejarà el robot si no accepto la poma? La noia és l'altra cara de la nova economia, la dels serveis, la del nou taylorisme (¿dirà sempre «en podeu agafar una»? ¿tindrà llibertat almenys per combinar les quatre paraules? ¿serà propietat d'una ETT?). Aquest missatge, aquesta metàfora, ¿és el nostre futur?

NO ES POT VEURE CLARAMENT ENCARA, PERÒ S'INSINUA: ÉS COM UN FAR

⁵ Peter Cappelli, «Career jobs are dead», *California Management Review*, vol. 42, núm. 1 (tardor 1999).

El «Workplace industrial relations survey»⁶ parla de canvi i continuïtat. Ens recorda que les cultures del treball poden variar segons la propietat, el sector, si l'empresa és nova o vella, segons el nombre de dones contractades, l'estructura de la competència, etc. No existeix un model unívoc, i diverses cultures poden conviure una al costat de l'altra. Com a exemple ens diu que una tendència clara de canvi és l'increment en la utilització dels contractes a temps parcial (25% el 1998, en comparació del 18% el 1990). No obstant això, l'increment no és general. Es dona fonamentalment en les empreses de nova creació, tot i que cal matisar que moltes de les noves empreses pertanyen al sector de serveis. Amb tot, en la indústria manufacturera la utilització del contracte a temps parcial disminueix (d'un 18% que no l'utilitzava el 1990 a un 36% que no l'utilitza el 1998). Les raons són diverses.

Per tant, no podem concloure que una part, les indústries de la nova economia o els serveis, pugui explicar el tot. Són, tanmateix, el model emergent. Sembla que els corrents profunds del canvi existeixen. Les noves tecnologies en són el referent. Però ni són les úniques ni potser les més importants. N'hi ha d'altres.

UNA GENERACIÓ DESAPAREIX SENSE NI TAN SOLS ADONAR-SE'N

És possible que sigui correcte parlar de cultures del treball dominants en una època històrica concreta. Aleshores tindria sentit referir-nos a un model que (¿lentament?) s'acaba i a un altre model que (¿apressadament?) s'instal·la entre nosaltres. ¿Quin és el que es va acabant? Dient-ho d'una manera simplificada, perilla el model de la feina segura, la carrera professional en una o poques empreses, l'ascens per antiguitat

⁶ Neil Millward et.al., *op.cit.*

(l'experiència és un valor) i el salari d'acord amb l'escalafó. Ser-hi és progressar.⁷ Aquest model necessita uns entorns estables. L'organització planeja la carrera dels seus treballadors quan pot planificar a llarg termini el seu propi negoci (al principi dels anys setanta, IBM planificava amb una antelació de vint anys).

El temps ens torna indulgents amb el nostre passat i avui enyorem els bons temps passats de la feina segura. Però no era un model sense ombres. Les analogies entre el treball a l'empresa i la presó dominen l'època. Com la dominen els conflictes socials. No era tampoc un model sense contradiccions. L'Espanya de l'època oferia feina segura i un passatge a l'emigració. No era tampoc un model basat en els valors humanistes de l'empresari. Era, en tot cas, un model útil per a una societat en reconstrucció en un món dividit en blocs ideològics antagònics.

ALLÒ QUE ERA FERM ES VA ESFUMAR

Els canvis en el model heretat de la postguerra comencen els anys vuitanta i tenen orígens diversos. El fet que el llenguatge utilitzi termes nous per explicar-ho implica que el canvi es produeix . Es pot anomenar «revolució conservadora»,⁸ neoliberalisme global⁹ o, més genèricament, globalització. El mantra d'aquesta nova societat ja no és ni la planificació ni el creixement, sinó la «creació de valor per a l'accionista» i implica que la manera d'acumular riquesa i els qui preferentment l'acumulen van canviant.

⁷ Es tracta, òbviament, d'un model simplificat. Per a una aproximació més complexa, vegeu P. Cappelli *et al.*, *Changes at work*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

⁸ Guy Sorman, *La revolución conservadora americana*, Ediciones Folio, 1985. Un llibre que val la pena recuperar, tot i que deu ser difícil de trobar.

⁹ Luis de Sebastián, *Neoliberalismo global*, Madrid, Trotta, 1997.

Al darrere, cal buscar-hi els fons de pensions, els bancs, les companyies d'assegurances i, en definitiva, els inversors institucionals, que són una fracció accionarial cada vegada més important en les grans corporacions. I allò que busquen aquests accionistes és el «valor», allí on els el poden donar. No existeixen, per tant, fidelitats accionaries a una empresa o una altra. El capital es mou o pressiona des dels òrgans de direcció (exercint més control a través dels consells) per augmentar d'una manera ràpida el valor de les accions. Bennett Harrison¹⁰ l'ha definit com «el capital impacient» amb una dada: el temps mitjà de manteniment de les accions en una empresa a la borsa britànica o nord-americana ha baixat un 60% en els últims quinze anys. No hi ha fidelitats.

Òbviament, aquest panorama és parcial. Moltes empreses no cotitzen en borsa. Però el soroll de fons és el que la gent percep. No busquem darrere d'aquestes tendències capitalistes perversos, perquè tots ho som una mica en aquest joc. Al principi de l'any 2000, els espanyols tenien 137,1 bilions de pessetes en actius financers (una mitjana d'un xic més de 3,25 milions per espanyol), bàsicament en fons d'inversió, en fons de pensions i en borsa. Aquest capitalisme popular busca també generació de valor, potser a costa del seu propi lloc de treball. Aquí sí que hi ha perversitat.

La recerca de valor ha suposat noves tècniques de gestió i, sobretot, una manera diferent d'entendre els negocis i el treball. Explicar-ho com un tot coherent és difícil. Jo ho intentaré per mitjà d'alguns exemples. El *benchmarking*, per exemple, representa una enorme pressió sobre els directius. Ja no es tracta de fer bé les coses o d'obtenir beneficis raonables, sinó de fer-ho millor que els altres. La incertesa laboral en els nivells jeràrquics mitjans i alts és servida. Un fenomen ben nou.

¹⁰ Bennett Harrison, *La empresa que viene*, Barcelona, Paidós, 1997.

La creació de valor ha suposat un ampli moviment de venda de divisions i unitats de negoci, l'externalització de funcions i la reducció d'empleats.¹¹ El fenomen és més anglosaxó que europeu, però Europa no n'és immune. Per vendre bé, cal fer atractiva l'empresa al possible comprador. El que és més fàcil és reduir llocs de treball. D'altra banda, i per evitar opes hostils, s'ha de demostrar que serà difícil millorar la rendibilitat. El més fàcil és reduir costos, principalment llocs de treball.

El «just a temps», tècnica de millora i reducció dels costos de producció, s'estén als treballadors. L'«empleat just a temps» és també un signe dels nous temps. Es conceptualitza com a flexibilitat¹² i externalització, i es concreta en contractes de treball nous i diversos.

La voracitat consumista als països més desenvolupats redueix el temps entre la concepció del producte i el seu consum. Els productes tecnològics, però també la roba, els humoristes, els futbolistes, els presentadors de televisió, els graciosos de sempre, les esglésies i els seus ritus, els grans centres comercials, les maneres d'ensenyar en escoles i universitats, l'oferta lúdica dels parcs temàtics, tot es torna obsolet i qui no innova mor. Cultura de l'efímer per a un consum efímer.¹³ No és estrany que el treball es vagi tornant també efímer, virtual.

L'obsolescència dels productes i serveis accelera l'obsolescència del saber i en dificulta la renovació. Les empreses busquen a fora allò que no troben o no saben o no volen crear a dins. Sobren treballadors amb competències tècniques obsoletes i de vegades

¹¹ Per a una explicació detallada i exhaustiva, vegeu: *Vision of the future*, Corporate Leadership Council, 1995.

¹² Un excel·lent treball sobre el concepte de flexibilitat i externalització es pot trobar a: Antonio Martín Artiles, *Flexibilidad y relaciones laborales*, Madrid, CES.

falten treballadors amb competències noves. Aquest fenomen d'acomiadar i contractar al mateix temps és també un signe dels nous temps.

En el món de les noves tecnologies, l'obsolescència pot aparèixer ja als quaranta anys. Però en el món dels serveis, l'obsolescència de les competències «socials» pot ser encara més ràpida. En el consum de l'oci, la capacitat per «entendre» el que el client vol és la competència. Entendre implica sintonitzar. No és estrany que en un món de gustos canvians una persona pugui quedar desfasada als trenta anys. ¿Pot entendre un vell de trenta què vol un jove de quinze?

L'orientació al client juntament amb la innovació continuada tenen uns altres efectes. El treball en grup i la gestió per projectes són la resposta a la incertesa i a la innovació. Els grups són més o menys efimers segons l'organització i les seves necessitats. En tot cas, suposen un debilitament de les relacions socials. El concepte de classe o grup professional es debilita i, amb ell, l'acció col·lectiva. Les relacions s'individualitzen. Les noves tecnologies permeten un control sobre el treball que abans exercien els comandaments intermedis. Per tant, sobren comandaments intermedis, que desapareixen per «aplanament», un nou concepte per a una nova realitat. L'aplanament¹⁴ desplaça la fidelitat. Si em poden aplanar, ¿per què he de ser fidel?

En definitiva, la hipercompetitivitat genera un nou terme que a les mans dels visionaris sembla que apunta a una nova Icària feliç: la gestió del coneixement corporatiu. Relacionar la societat del coneixement amb la bondat o la justícia és una ximpleria. Allò

¹³ George Ritzer, *El encanto de un mundo desencantado*, Barcelona, Ariel, 2000.

¹⁴ El tema de l'aplanament de les organitzacions mereixeria un article a part. El perjudici que consultors aparentment moderns i molt tecnològicats han causat a algunes organitzacions s'hauria de tractar de delictes ecològic.

que es persegueix és crear organitzacions més intel·ligents que les de la competència, gestionant el coneixement individual i transformant-lo en col·lectiu.

La gestió del coneixement introdueix un concepte destacat: la confiança. Sense confiança en els altres i en l'organització, no s'incrementa la intel·ligència organitzativa. Però és difícil generar confiança quan, tal com conclou el «Workplace industrial relations survey»,¹⁵ les grans corporacions prenen les seves decisions cada vegada més basant-se en criteris purament financers. En un estudi realitzat pel Corporate Leadership Council,¹⁶ es va trobar que pràcticament el cent per cent dels directius de fons de pensions o altres accionistes institucionals no havien posat mai els peus en una organització. La immensa majoria tenia una formació bàsicament financera. Deixo per al lector les conclusions.

DE COP I VOLTA ENTREVEIG EL GRAN BUIT QUE S'HA FORMAT AL NOSTRE VOLTANT

No totes les empreses ni tots els països estan subjectes de la mateixa manera a les forces que s'han descrit més amunt.¹⁷ No obstant això, la seva retòrica ho envaeix tot. ¿Quines conseqüències té allí on s'aplica? Ens ho explica Richard Sennett¹⁸ en un treball lúcid i

¹⁵ Neil Millward *et. al.*, *op. cit.*

¹⁶ *Op. cit.*

¹⁷ Vegeu respecte d'això l'informe Crandfield, *op. cit.*

¹⁸ Richard Sennett, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2000.

profund, però també ho podem llegir a l'informe «Futurework»,¹⁹ a Jeffrey Pfeffer,²⁰ Peter Cappelli²¹ i al sempre necessari Andre Gorz.²²

Centrem-nos en Sennett. El seu mètode és discutible: a partir d'històries personals treu conclusions generals. Però és més ric que les estadístiques agregades. A la història del món del treball, hi manquen narracions personals i hi sobren estadístiques. Els temes que planteja són, de totes maneres, rellevants. Aquí radica el seu atractiu.

Un dels seus protagonistes es diu Rico, un enginyer amb un màster en empresarials. Rico, fill d'italians emigrants, no té una història professional lineal per explicar. Ha canviat quatre vegades de feina en dotze anys i quan té poc més de quaranta anys es veu obligat a crear la seva pròpia consultoria. Es considera un triomfador, però en dubta. Perquè Rico ja és «gran» per a les organitzacions. Pot ser que sigui un prototipus de la nova cultura. Un jove nord-americà, ens diu Sennett, amb dos anys d'universitat pot esperar que canviarà de treball al menys onze vegades en el curs de la seva vida laboral i la seva base de qualificacions pot canviar almenys tres cops en quaranta anys de treball.

De la història de Rico, en podem seleccionar alguns trets emergents. El primer, la incertesa unida al risc. En el model que deixem es podia narrar una història futura: «jo seré allà d'aquí a tants anys». Ara aquesta narració no existeix. Ho expressa un antic treballador d'IBM: «Pel gener em van dir que el meu lloc de treball era dels més segurs. Pel febrer, que desapareixia.»²³

¹⁹ *Futurework: trends and challenges for work in the 21st Century*.
<http://www.dol.gov/dol/asp/public/futurework/execsum.htm> .

²⁰ Jeffrey Pfeffer, *La ecuación humana*, Gestión 2000, AEDIPE, 1998.

²¹ Peter Cappelli et al., *Changes at work*, op. cit.

²² Andre Gorz, *Metamorfosis del trabajo*, Madrid, Sistema, 1991.

²³ Anthony Sampson, *Company man: The rise and fall of corporate life*, Random House, 1995.

Pot fer l'efecte que el treball en les organitzacions és un autèntic fluir. No és això, tampoc.²⁴ L'estabilitat en una empresa (deu anys o més treballant-hi) és la norma més que l'excepció. Però estabilitat ja no és seguretat. Com en els contes de *Les mil i una nits*. Xahrazad tenia una feina estable amb el sultà. Va durar mil i una nits. Però no era una feina segura. Cada nit es podia trencar el contracte. L'era de la incertesa, en paraules de John K. Galbraith. I la del risc.

La corrosió del caràcter és, per a Sennett, una conseqüència de la pèrdua de control sobre la vida professional. Rico té por de les decisions ètiques que haurà d'adoptar per mantenir-se viu professionalment. Les qualitats del bon treball no són les qualitats del bon caràcter. Generar valor es pot fer a costa dels altres. En un món que es torna depredador, ¿com es pot construir un caràcter ètic? Per a Sennett, el treballador és avui més lliure, però la seva llibertat és amoral.

Els personatges de Sennett no són lleials a la seva empresa. Però és que la història dels vuitanta i dels noranta és una història de deslleialtats creixents de les empreses envers els seus empleats. La lleialtat ja no és necessària. C. Heckscher²⁵ assenyala que les empreses amb dirigents lleials (malgrat tot) no són les que funcionen millor. El contracte psicològic es trenca, però s'intenta substituir per un altre. En paraules de C. Heckscher:

semblava que la vella forma de lleialtat es basava en un sentit de destí compartit; estem tots junts a les verdes i a les madures. En les organitzacions que feien la transició amb millor fortuna, semblava que hi existia un sentit no tant d'estar-hi junts com de treballar junts per assolir un objectiu comú, basat en la definició col·lectiva d'una estratègia i de les exigències

²⁴ Sanford M. Jacoby, *op.cit.*

²⁵ Charles Heckscher, *El blues de los cuellos blancos*, Apóstrofe, 1996.

de l'entorn. És una forma de comunitat més voluntarista i condicional que l'anterior; alguns podrien dir, així mateix, que és més freda i injusta. Però també es pot entendre no tan paternalista, més capaç de donar resposta a les capacitats individuals i desenvolupar-les.

Sembla que els més joves han entès i assimilat el missatge. El que busquen en les empreses i el que determina la seva lleialtat és el projecte, la seva implicació i l'aprenentatge personal que els suposarà. I això és més important que el salari. L'habilitat d'empreses com Hewlett Packard per atraure i retenir talents s'entén en aquest sentit. Però també comencen a tenir problemes. Quan la cultura general és de lleialtat condicionada, el compromís és baix.

Rico no parla del seu grup de pertinença. Fa l'efecte que no en té. La idea de classe es difumina²⁶ i el col·lectiu de referència en el treball també es difumina. El grup de treball al voltant d'un projecte es converteix d'alguna manera en el referent social. Però és un referent dèbil. Els projectes canvien i les relacions que s'estableixen són temporals. De fet, els grups forts i cohesionats no són tan innovadors, potser perquè eviten la confrontació per mantenir la cohesió. La moda és crear grups efímers.

Y després hi ha Rose, la propietària d'un bar on Sennett va amb assiduitat. Rose decideix, quan té quaranta anys llargs, acceptar una oferta de treballar en una empresa de publicitat. Allò que experimenta novament és incertesa: «no hi havia manera objectiva d'esbrinar si era una bona feina». És un altre signe dels nous temps. Abans he parlat del *benchmarking*. Sempre hi ha algú que ho pot fer millor. Sempre hi ha una altra manera de fer les coses. En un món flexible en què existeixen molts camins incerts per arribar a un final, les regles de la bona feina es difuminen. Fins i tot l'experiència acumulada pot ser mal vista. Si el món és nou, allò que és vell no serveix. I això ens

porta a la por. La gestió per la por no és nova. En una citació sense referència que apareix en un llibre encara inèdit del professor Cappelli es llegeix:

Bill va dir al capatàs: ¿s'ha acomiadat algú avui en aquest taller? No, va respondre el capatàs tèbiament. Aleshores, ¡acomiadi-me'n un parell! Els omplirà el cor de temor de Déu.

La por és un producte de la incertesa. I afecta qui la pateix. L'assetjament també és producte de la incertesa. Sembla que creix i és objecte d'un informe de l'OIT:²⁷

L'assetjament psicològic constitueix un problema creixent en països com Àustria, Dinamarca, Alemanya, Suècia, el Regne Unit i els Estats Units. Aquest comportament consisteix a acorralar l'empleat, que es discrimina sometent-lo a pressions psicològiques. L'assetjament pot consistir a reiterar observacions i crítiques destructives, aïllar la persona de l'entorn social i difondre'n rumors i informació falsa. A Suècia s'ha estimat que aquest tipus d'assetjament és la causa del 10 al 15% dels suïcidis.

LA CARA BONA DE LA LLUNA

El fet que el president electe Clinton reunís els empresaris dels Estats Units per establir un codi ètic en les empreses era un senyal que alguna cosa no funcionava. Semblava que la prosperitat no s'avenia amb l'alegria amb què les empreses reduïen personal.

És possible que una cultura d'incertesa i de por produeixi rendiments. El professor Cappelli²⁸ ens mostra estadístiques en què el descens de la motivació va lligat a

²⁶ Fa poc, en un autobús vaig sentir un jove que deia: «nosaltres la classe obrera». Em va semblar com si vingués d'un altre món. L'hauria d'haver entrevistat.

²⁷ Duncan Chappell i Vittorio di Martino, Informe OIT: *Violence at work*, 1998.

²⁸ Vegeu *Changes at work*, *op.cit.*

increments de la productivitat i els beneficis. Quan es cerca el valor pot ser que els efectes col·laterals no interessin.

Però la incertesa no sempre produeix beneficis, i podem trobar-ne exemples. El llibre de J. Pfeffer²⁹ n'és ple.

En la societat del coneixement, generar valor a curt termini i crear organitzacions intel·ligents, cosa que exigeix temps, pot ser contradictori. Es pot prescindir de l'empleat desfasat i canviar-lo per un de més ben format, potser més jove, potser més barat. Tot això ajuda a crear valor, però incrementa la desconfiança, la incertesa i la insolidaritat. En un món dominat preferentment pel mercat queda poc espai per a la compassió.

Que les coses siguin així no vol dir que ho hagin de ser per força. El filòsof Josep Ramoneda ha encunyat un terme, «el ciutadà nif», per descriure el qui només pensa en termes de pèrdues i guanys. No seria bo que la cultura del treball generés també el «ciutadà depredador». En la societat depredadora només triomfen els forts, i això produeix profundes desigualtats. Ulrich Beck³⁰ profetitza que les nostres societats avancen cap allò que anomena la «brasilització de la societat», una societat desigual en què els pobres es revelen contra els rics pel crim. Potser els Estats Units són en aquest sentit un bon exemple de cap a on no hem d'anar. Potser per això la campanya del candidat Bush s'ha centrat en la compassió, una actitud contradictòria en qui ho predica.

²⁹ J. Pfeffer, *La ecuación humana*, op.cit.

³⁰ Ulrich Beck, *The brave new world of work*, Polity Press, 2000.

La societat del coneixement apunta a unes altres regles d'eficàcia. Quan l'empresa deixa de ser lleial envers els seus treballadors, la reacció d'aquests és no ser-ho tampoc envers l'empresa. Quan el coneixement és el factor competitiu, la deslleialtat representa un compromís condicionat, guardar-se el coneixement per a un mateix i, en definitiva, vendre's al millor postor.

S'ha intentat reaccionar davant d'aquesta situació tal com ho va fer el taylorisme, intentant emmagatzemar el coneixement de la gent en màquines més o menys intel·ligents. Molts dels esforços tecnològics de nova generació han anat per aquest camí i hi continuaran anant. Però crec que tenen poc futur. El coneixement col·lectiu més que l'individual és la clau de l'eficàcia. I això és sociologia més que tecnologia.

Per això, confiança és una paraula que es posa de moda. Com es pot recuperar la confiança dels empleats perquè confiïn en l'organització i en els seus companys, és un debat important.

Això no s'aconseguirà tornant als vells temps. Els vells temps van ser una excepció en la història, i no especialment gloriosa. La fidelitat acrítica i de per vida a l'empresa sembla més pròpia d'una secta que d'una feina. La nova època ha suposat alguna cosa positiva: no dependre quasi exclusivament d'una organització. Ha suposat també una cosa negativa i insolidària, que és dependre d'un mateix. I la insolidaritat té com a conseqüència el comportament oportunista. Que l'oportunisme sigui una de les bases teòriques més utilitzades per explicar el comportament de les organitzacions no deixa de ser un motiu d'alerta.

Una organització que no es preocupi pels seus treballadors no pot esperar que aquests es preocupin pels seus clients. Per a una societat de serveis és una contradicció més que aparent.

El treball flexible té la seva cara bona. Jo mateix escric aquest article ara en ple agost perquè odio les vacances d'estiu. La meua organització m'ho permet (crec). Però la flexibilitat té uns límits. Com el teletreball. El desarrelament social pot ser un d'aquests límits. Buscar la socialització en un centre comercial perquè s'han perdut altres referents pot ser bo per al consum, però no sembla que ho sigui per a la cohesió social. Ni per a l'individu.

La individualització, la manca de referents professionals, el «campi qui pugui», poden haver debilitat els sindicats. Però, sigui quina sigui la forma renovada que puguin adoptar, continuen sent necessaris. Allà on són, milloren les condicions dels empleats.³¹ Potser és una casualitat, però l'empresa automobilística Renault subvencionarà les organitzacions amb representació a l'empresa a partir del gener del 2001. També és veritat que l'han condemnat a pagar 25 milions a vuit treballadors per pràctiques antisindicals. Són les contradiccions dels nous temps. Les polítiques d'individualització, de millora de la informació, com a maneres de passar per damunt de la representació dels treballadors, es troben amb les seves pròpies limitacions. ¿Amb qui es negocia el baix rendiment, o les deficiències de qualitat o l'absentisme?

EPÍLEG

La nova cultura del treball, l'anomenada societat del coneixement, va a la recerca de la seva pròpia identitat. No resulta una tasca fàcil. Les llums i les ombres conviuen en el

³¹ Vegeu *The future of work*, *op.cit.*

mateix espai. Es dona prosperitat econòmica, però es reparteix malament. Entre els beneficiats sorgeixen por i incerteses, a més de guanys.

Els desheretats emigren a la recerca d'un lloc al sol. Res de nou, d'altra banda. Amb grans dificultats, de vegades el troben, per això persisteixen, moltes vegades a costa de la seva vida o alimentant màfies cada cop més poderoses. Els treballadors obsolets, en definitiva, busquen una nova oportunitat. La solució no és fàcil. Però per trobar-la cal revitalitzar l'espai polític, avui tant injuriat. Les grans corporacions saben crear riquesa, però no repartir-la. Assumeixen la seva responsabilitat social de mala gana, pressionades pel mantra del valor. El gran repte és recuperar l'espai polític i sindical, encara que no sigui moda, i pressionar les corporacions perquè assumeixin les seves responsabilitats ètiques. I també ho és recuperar un sentit més modern de la solidaritat. La creació de valor econòmic no és dolenta. Pot ser-ho la manera de crear-lo. I de repartir-lo. Temes vells en un context nou.

BIBLIOGRAFIA

Beck, Ulrich, *The brave new world of work*, Cambridge, Polity Press, 2000.

Cappelli, Peter, et. al., *Changes at work*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Gorz, André, *Metamorfosis del trabajo*, Madrid, Sistema, 1991.

Heckscher, Charles, *El blues de los cuellos blancos*, Apóstrofe, 1996.

Millward, Neil, Alex Bryson i John Forth, *All Change at Work?* Routledge, 2000.

Pfeffer, Jeffrey, *La ecuación humana*, Gestión 2000, AEDIPE, 1998.

Proyecto Cranfield 2000. Informe de conclusiones, Barcelona, ESADE, 2000.

Sennett, Richard, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2000.

Carlos Obeso és llicenciat i màster per ESADE, llicenciat en Economia per la Universitat de Còrdova i màster en Relacions Industrials per la London School of Economics. Actualment és director i professor del Departament de Recursos Humans d'ESADE. Recentment ha publicat «Desempleo y precarización del mercado de trabajo» (al llibre col·lectiu *El trabajo en el futuro*, 1997) i «Homo Faber, Homo Sapiens. Estado de la cuestión» (al llibre col·lectiu *Homo Faber, Homo Sapiens. La gestión del capital intelectual*, 1999).