

La qualità totale alla FIAT – Tascabili Ediesse (dossier) 1990

Cesare Cosi - Responsabile regionale Fiom-Cgil del Sistema informatico del Piemonte.

L'iniziativa della Fiat chiamata «qualità totale» pone ai lavoratori, al sindacato e alla sinistra del nostro paese una sfida sul tema della democrazia industriale e in modo più specifico sull'insieme del «come lavorano e come potrebbero lavorare i produttori» presenti oggi negli stabilimenti del gruppo. Utilizzo il termine «produttori» per indicare l'intero mondo del lavoro, anticipando che limiterò la mia breve analisi a un settore, quello più problematico, che, a dispetto di alcuni, continua a esistere: mi riferisco agli operai di 3° e 4° livello, cioè a coloro che continuano a lavorare con i problemi derivanti da mansioni predeterminate e vincolanti sugli impianti sia tradizionali che rinnovati.

Limito il mio contributo a un tema a me caro, relativo alla crescita dell'efficienza e allo sviluppo della democrazia.

Per non parlare in astratto, utilizzerò esempi concreti, scaturiti dall'esperienza accumulata in più di vent'anni da migliaia di lavoratori e dal gruppo dirigente sindacale dello stabilimento nel quale lavoravo, la Meccanica di Mirafiori. Accettare, in termini positivi (soluzione dei problemi attraverso scelte possibili e non solo pensabili), la sfida su un terreno come quello della efficienza/democrazia ritengo abbia caratterizzato l'attività del consiglio di fabbrica nel quale operavo.

Potrei dimostrare con dati alla mano che il conflitto, anche molto aspro, che ci ha visto tra i protagonisti negli anni settanta anche oggi, ha avuto delle costanti caratterizzate da:

- 1) problema
- 2) proposte di soluzione
- 3) contrattazione
- 4) lotta
- 5) accordo
- 6) costante ridefinizione delle regole formali e informali
- 7) progressiva riduzione della microconflittualità
- 8) incremento dell'efficienza complessiva e della qualità
- 9) problema... ecc.

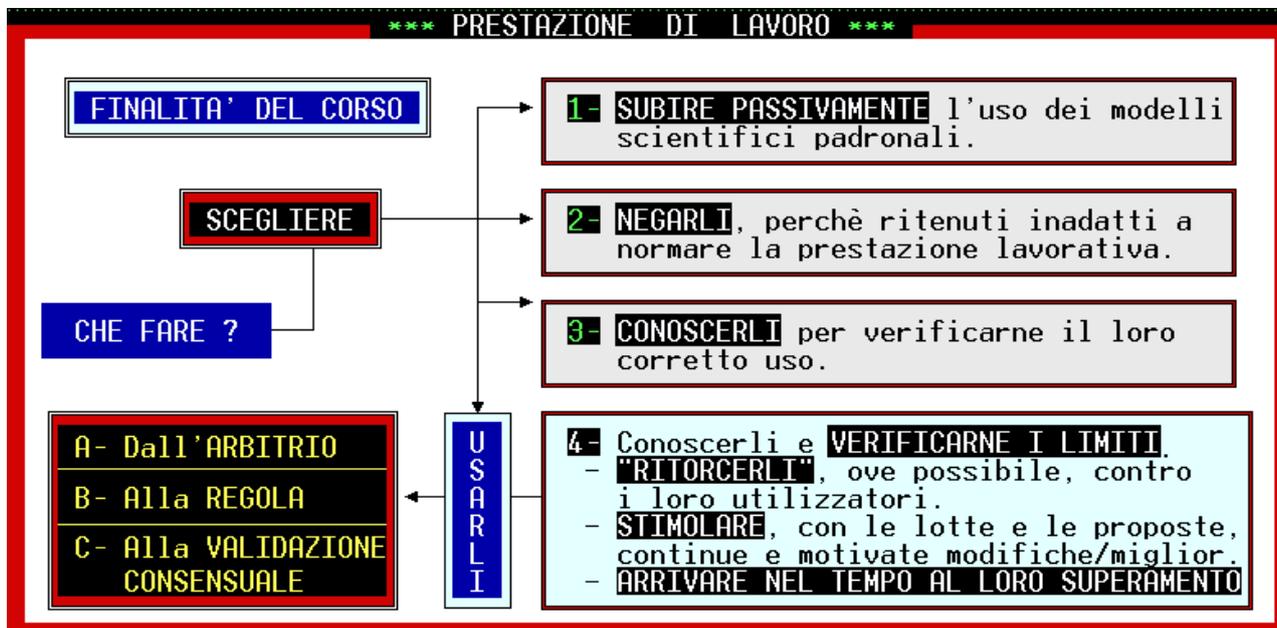
È assurdo che questa chiave di lettura del conflitto degli anni settanta sia stata ignorata da molti ricercatori e sindacalisti. Quanto, dell'esperienza operaia, finalizzata al miglioramento dell'organizzazione del lavoro, attraverso le proposte, le lotte e la contrattazione, sia approdato sulle scrivanie dei tecnici, dei gestori e dei dirigenti ai vari livelli, è un dato ancora largamente inesplorato.

Non è questa la sede per sviluppare tale tematica, ma le affermazioni che ho appena fatto mi servono per affrontare il tema centrale citato. Sappiamo tutti che il tema «qualità totale» non si limita alla qualità del prodotto, ma investe l'intero modo di operare dei produttori; quindi, secondo me, molte delle «decisioni» prese a Marentino avranno un parto e una crescita lenti, travagliati e forse pieni di contraddizioni. A prescindere però dai possibili tempi reali, ritengo che la proposta di «qualità totale» sia e debba essere per noi una grande occasione per riaprire il confronto sull'organizzazione del lavoro (macchine e uomini) e il sistema di regole per gestirla.

Ritengo anche che la proposta di «qualità totale» contenga gli elementi che possano portare al graduale superamento dell'attuale fase più tayloristica che neotayloristica, e che la sfida debba essere accettata; chiarito questo, mi preme sottoporvi alcuni dubbi e perplessità relativi al come affrontare alcuni passaggi obbligati. Partire dall'esigenza della qualità per recuperare i modelli che sovrintendono alla prestazione mi sembra un divenire logico, soprattutto per valutare che cosa e come eventualmente favorire e proporre, quali rischi correre e quali no.

Per richiamare rapidamente alla mente i passaggi mi servirò di alcuni schemi che utilizzo nelle occasioni di formazione sulla contrattazione della prestazione di lavoro. I lavoratori della mia generazione che, sfruttati, si ponevano il problema di finalizzare il conflitto anche al duraturo e progressivo miglioramento delle proprie condizioni di lavoro si scontravano con una scelta fondamentale che io ho sintetizzato nel quesito

Che fare? (che appare nello schema seguente).



I «modelli» a cui faccio riferimento nello schema sono le ricadute consequenziali/operative dell'insieme delle regole scaturenti dall'impostazione del modello tayloristico degli anni sessanta-settanta-ottanta, nelle sue caratterizzazioni più classiche: sistema di comando, separazione netta tra gli esecutori e gli istruttori ecc.

Per chi, come il sottoscritto, si è cimentato nel percorso arbitrio-regola-validazione consensuale, gli anni settanta e ottanta, oltre che di lotta, sono stati anni di studio, di continua verifica delle ipotesi di trasformazione dell'organizzazione del lavoro costruite con i lavoratori, un continuo «furto intellettuale» attuato da tecnici, gestori aziendali e ricercatori esterni alla fabbrica e una continua definizione/ridefinizione delle regole del gioco. Si tratta di un patrimonio fondamentale di esperienze, quindi, formatosi a cavallo del 1980 con tutto quello che ha significato; soprattutto perché, lo ripeto, il conflitto era finalizzato alla ricerca delle soluzioni possibili/attuabili e non solo pensabili, quindi non era aprioristicamente «ideologico» ma fondato sulle cose, sui modelli concreti operanti.

Dato che questa esperienza non è certo rapidamente sintetizzabile in un intervento, mi servirò nuovamente di alcuni scherni (vedi pag. 65 e seguenti) per schematizzare la situazione attuale e alcune ipotesi di percorso futuro, frutto di esperienze collettive e personali. Ritengo infatti che questo patrimonio non solo non sia da cestinare, ma mantenga una sua validità.

*** PRESTAZIONE DI LAVORO ***

L'ESPERIENZA OPERAIA

LA SITUAZIONE ODIERNA

La trasmissione delle **ESPERIENZE** e dei **PIANI** accumulati nelle "Teste" dei Delegati

Limitata all'interno di Piccoli Gruppi

**NON SONO TRASMISSIBILI
NON SONO TRASMESSI**

Non diventano Esperienze della Classe Operaia e, tanto meno.....
ESPERIENZE DI CLASSE

Mancano strumenti **EFFICIENTI** ed **EFFICACI**

*** PRESTAZIONE DI LAVORO ***

L'ESPERIENZA OPERAIA

**Senza un MODELLO COMUNE
Senza LINGUAGGIO COMUNE**

Torre di BABELLE

Muro del pianto

Tutto si limita a GIUDIZI !!

E' necessaria una TEORIA DEL CAMBIAMENTO fondata

MODELLO SCIENTIFICO

che fornisca

GUIDA METODOLOGICA DI INTERVENTO

*** PRESTAZIONE DI LAVORO ***

L'ESPERIENZA OPERAIA

La lotta per migliorare l'O.d.L. sia uno degli aspetti della LOTTA DI CLASSE.

Integrazione con gli altri aspetti

Dalla Coscienza di SOLIDARIETA' alla Coscienza EGEMONICA

FONDAMENTALE

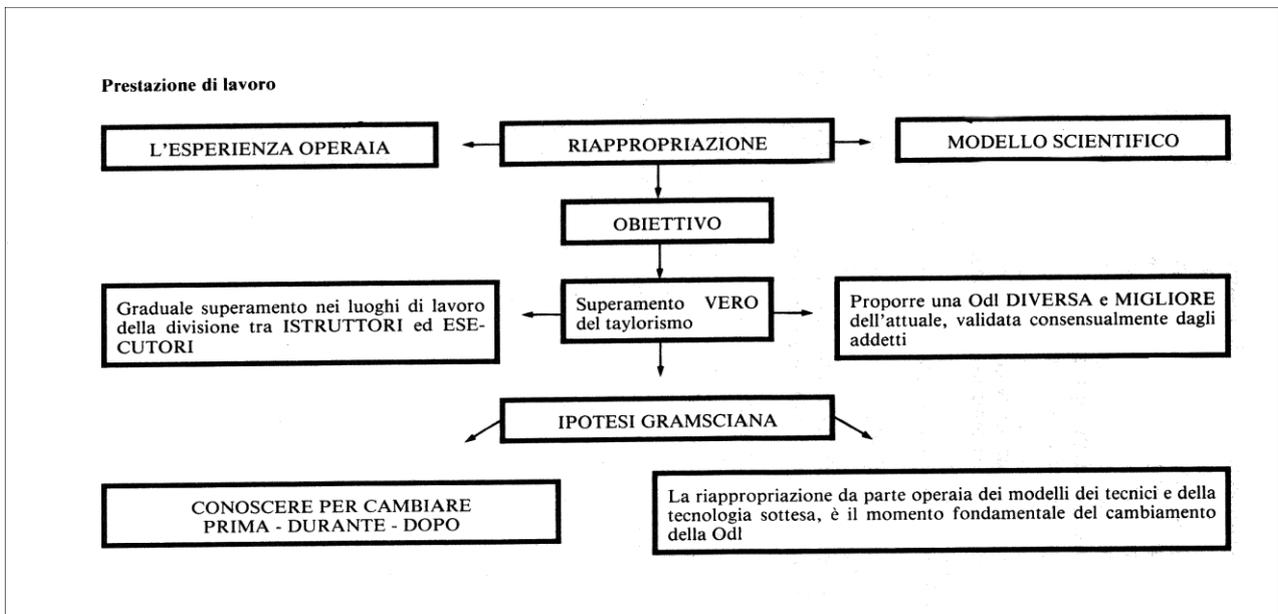
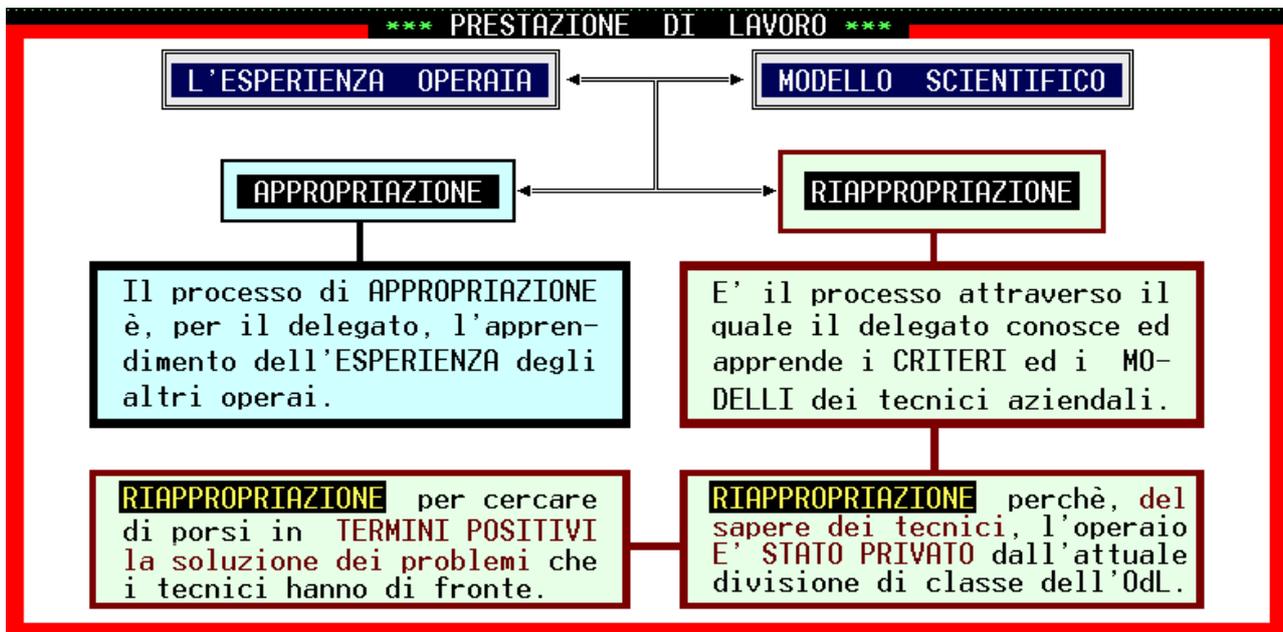
Recuperare l'Esp. degli UOMINI della fabbrica

ESPERIENZA come schema di riferimento per tutti

Esigenza di **TRADURRE I COMPORAMENTI** più validi ed efficaci

IN

INDICAZIONI TECNICHE E MODELLI TRASMISSIBILI PER ISCRITTO



Questa, anche se rapidamente espressa, è stata la nostra esperienza collettiva; siamo stati più volte minoranza fuori dallo stabilimento ed egemonici tra le mura e tra i lavoratori della Meccanica di Mirafiori. A riprova di quanto affermo ci sono gli accordi di stabilimento, le lotte condotte, vinte e perse, i modelli consolidati sia formalmente che informalmente, le trasformazioni concrete degli impianti e dell'organizzazione del lavoro, i contributi a studi e ricerche, le mappe grezze e no ecc.

Questo insieme di modelli e i conseguenti piani di comportamento sono, ritengo, un patrimonio di cui il sindacato deve ancora appropriarsi e, come trattatore e formatore, ho estrema difficoltà a liberarmene perché non ci sono, attualmente, alternative credibili in sostituzione. Pur avendo sempre da imparare, con quanto ho appreso mi ritengo in grado di contrattare le problematiche d'officina con chiunque perché, anche a fronte di finalità radicalmente diverse, i modelli di lettura della realtà sono comuni e la stragrande maggioranza delle attuali fabbriche è ancora gestita «nel modo tradizionale».

Oggi l'azienda, per bocca del suo amministratore delegato, ci comunica che la Fiat cambierà, che sull'onda dell'esigenza di competitività l'intera struttura si convertirà a un progetto

«qualità totale» che rivoluzionerà l'insieme dei modelli di gestione delle cose e degli uomini esistenti. Sui guasti che da sempre il divenire del modello tecnico/politico Fiat ha prodotto e produce non spendo parole perché siamo tutti addetti ai lavori e siamo informati. Quello che mi interessa sono alcuni concetti che in modo disomogeneo vengono riassunti dal «modello giapponese» che sintetizzo nel «far lavorare chi pensa» e «far pensare chi lavora»; traducendoli nell'economia del mio ragionamento, si tratta di «usare la testa, non solo i muscoli dei lavoratori». Ebbene, sono lustri che, come sindacato, continuiamo a stimolare iniziative in questa direzione; superando però la reazione istintiva di adesione è bene ragionare sul dove, come e quando l'azienda attuerà queste direttive.

Che queste affermazioni, in ambito Fiat, siano rivoluzionarie non c'è dubbio; come pure non ci sono dubbi che la loro «spinta del 1980» ha perso efficacia e, se protratta ulteriormente, può procurare gravi danni. Il cambiamento si può quindi considerare come un'esigenza oggettiva. Dalle informazioni ricevute ritengo che cambiamenti radicali nell'organizzazione del lavoro degli uomini in officina (i diretti) non siano immediati e forse non sono neppure previsti nell'entità e nella valenza che molti di noi, pur con opzioni diverse, auspicano e tentano di favorire.

Ritornando ai lavoratori e alla produzione «l'obiettivo prioritario dichiarato» è la qualità del prodotto su cui tutta la nuova filosofia ruota (5 difetti per vettura, scarto da 1/100 a 1/10.000 ecc.).

Per affrontare questo tema mi sono posto una serie di interrogativi:

- 1) prima del lancio della proposta di qualità totale, all'interno dei modelli e del sistema di regole vigenti, che peso aveva la qualità del prodotto?
- 2) quali possibilità avevano i lavoratori di intervenire per migliorarla?
- 3) quali contributi erano richiesti ai lavoratori al fine di migliorare il prodotto?
- 4) quali contributi davano i lavoratori al fine della qualità?
- 5) quali scenari si possono aprire alla luce delle decisioni di Marentino?

Alla *prima* domanda la risposta è che la qualità del prodotto era sempre in sottordine all'esigenza del rispetto del volume impostato; maggiore attenzione si prestava ai problemi della sicurezza - producendo, nel nostro caso, particolari meccanici - ma anche su questo potrei raccontare cose che farebbero rabbrivire i nostri clienti.

Alla *seconda* domanda la risposta sul piano formale non c'è, perché, nell'utilizzo del taylorismo alla Fiat, il problema della qualità per il lavoratore si doveva limitare al rispetto di un ciclo dato, elaborato dall'ufficio analisi lavoro e gestito dalla gerarchia d'officina.

Nell'ambito di questa logica gestionale vigeva la regola delle cordate (gestori, tecnici, dirigenti d'officina o dei vari enti o servizi, legati da una sorta di patto di mutuo soccorso): man mano che il primo faceva carriera si tirava dietro gli altri, quindi le anomalie e le disfunzioni del ciclo (globalmente intese) venivano mascherate, non emergeva la realtà, ma unicamente quello che si voleva far emergere (ad esempio, lo sanno tutti che per anni e anni tonnellate di pezzi sono ritornate in fonderia e l'entità dello scarto di lavorazione risultava «nella norma», per non parlare degli «ammanchi» o altro). Nello scontro tra le cordate vigeva la regola del «cane non mangia cane» e quindi tutti, anche dirigenti di alto livello attenti e desiderosi di ben operare, più volte venivano travolti da questo stato di cose.

Sarebbe interessante seguire l'evoluzione della gestione dei gruppi dirigenti attraverso questa chiave di lettura, e molto si capirebbe degli sforzi di una parte del gruppo dirigente, prima e dopo il 1980, per porre rimedio ai guasti che questa situazione ha causato e causa. Il piano della «qualità totale» per essere efficace dovrà distruggere queste logiche, ma le difficoltà saranno gigantesche; le gerarchie fedeli servono, ma costano.

Alla *terza* e alla *quarta* domanda la risposta è la seguente: per quanto riguarda i lavoratori il loro contributo al miglioramento della qualità è stato di tipo indiretto. Lavorare per produrre pezzi buoni significa anche dare senso a un lavoro alienato; nessuno è motivato a produrre scarto o pezzi anomali. Il contributo alla qualità da parte dei lavoratori proveniva e proviene principalmente dalla contestazione della prestazione di lavoro, quindi dal conflitto. Meglio fare un esempio per capire:

- Ciclo: montaggio di un particolare su di un albero scalato; posizionare lo stesso sull'albero e, applicando una leggera pressione, inserirlo in sede.
- Realtà: il particolare è anomalo perché invece che con «leggera pressione» si deve piantare con il martello.
- Problema: oltre all'indubbio scadimento della qualità dell'accoppiamento in questione, il problema è proprio del lavoro aggiuntivo, perché bisogna munirsi di martello per il piantaggio di un certo numero di particolari anomali e fare le conseguenti operazioni che non sono previste dal ciclo.
- Contestazione: i particolari anomali non si montano.
- Soluzione: vengono riparati alla meglio o rimandati all'officina di produzione, oppure vengono montati in modo anomalo dagli operatori.

Evito l'esempio con gli aspetti collaborativi o repressivi. Se il problema della qualità o del rispetto del cliente che pagava veniva posto, tutti rispondevano: «Non preoccupatevi, quelli sono problemi nostri, limitatevi a fare la produzione».

Sono state le migliaia di contestazioni come queste, il rifiuto a lavorare di più, il rispetto del ciclo sostanziale ecc. che, creando continuamente problemi ai montaggi, hanno fatto emergere i problemi delle forniture sia interne sia esterne allo stabilimento, costringendo la gerarchia e i tecnici a risolvere anche i problemi della qualità per non avere ulteriori problemi sui carichi di lavoro e sui volumi finali. Se a queste iniziative assommiamo i temi dell'organizzazione del lavoro, dell'ambiente e sicurezza e dei diritti, possiamo capire quanto il conflitto mirato alla soluzione dei problemi sia stato costruttivo in tutti gli aspetti della vita di fabbrica, compresa la qualità del prodotto.

Leggendo invece l'indice di qualità come divario tra previsione e realtà e valutando, com'è logico in una impostazione tayloristica, lo scarto per errori d'esecuzione, scopriamo (vedi dati gestione accordo Lam 1983/1990) che l'indice di difettosità denunciato dall'azienda si aggira su frazioni di unità, quindi è quasi inesistente. Le cause dei problemi sono da ricercare in massima parte nel mondo degli istruttori ' non tra gli esecutori.

Per concludere questa rapida analisi tentiamo di dare una risposta all'ultimo degli interrogativi posti: quali prospettive si possono aprire alla luce delle decisioni di Marentino? Sul piano teorico moltissime: poiché l'organizzazione del lavoro delle macchine e degli uomini e i modelli di gestione esistenti sono messi in discussione, tutto è ridefinibile. Quando si afferma che «la loro spinta del 1980 è finita e che l'attuale forma di comando e di gestione dell'intera forza lavoro (non solo gli operai) deve essere modificata», potenzialmente è l'intera struttura tayloristica dell'impresa che può essere messa in discussione. Ne consegue che per il sindacato l'occasione non deve essere persa; è opportuno proporre contributi concreti, mirati alla soluzione dei problemi, che, partendo dall'officina, investano l'intero spettro dell'organizzazione del lavoro nell'azienda.

La parte più povera degli attuali indirizzi e delle possibili proposte padronali è, com'era prevedibile, quella che riguarda l'officina. Cedac, Poka-Jokè, ecc. non stravolgono l'impianto tayloristico esistente perché, così come sono attuate, sono più un'aggiunta all'esistente che una trasformazione e si indirizzano più al consenso subalterno che al cambiamento del modello esistente. L'intervento su staff e line è sicuramente più fattibile. Alleggerire la burocrazia e muoversi, a questo livello, sul terreno dell'interfunzionalità è attuabile più rapidamente, ma rispetto all'officina che cosa si può proporre? Che cosa si deve rispondere alle iniziative padronali?

Soluzioni pronte e credibili non ce ne sono, per cui ritengo necessario ricominciare a studiare, a indagare, tornare in officina per capire e riappropriarsi nuovamente dei processi reali dell'organizzazione del lavoro, ricuperando anche il meglio delle esperienze di contrattazione degli anni settanta e ottanta. Le iniziative impostate a Rivalta ritengo vadano in questa direzione. Il paradigma di fondo per me rimane il solito: la proposta alternativa, la nostra, deve essere possibilmente elaborata dai lavoratori o almeno validata da loro, deve partire dalle loro esigenze e dai loro bisogni e non deve essere penalizzante sotto il profilo dell'efficienza/efficacia attuale, correttamente valutata.

Una cosa è certa: il taylorismo è e sarà duro a morire; pensare a soluzioni palingenetiche di rifondazione degli attuali modelli reali di gestione della produzione rientra più nel campo delle soluzioni pensabili, o degli errori fatti, che tra quelle possibili. Oggi emergono nuove parole d'ordine quali soggettività dei

lavoratori, autogestione, polifunzionalità, creatività, tempi di attraversamento ecc.: sicuramente è su questo terreno che dovremmo lavorare (ci abbiamo già lavorato per anni e seriamente).

All'interno di questa impostazione, dobbiamo assolutamente evitare mere enunciazioni di principio o limitarci a chiedere che siano solo i tecnici (padronali il più delle volte) a tradurre queste idee-forza in soluzioni. Dobbiamo invece attivarci per far ritornare i lavoratori protagonisti della proposta, della contrattazione e della lotta sull'organizzazione del lavoro. Per me è pacifico che, prima di parlare di soggettività e così via, sia tassativo eliminare o almeno ridurre, con una continua normazione e contrattazione, i rischi ambientali e infortunistici (la fatica fisica, il vincolo, la monotonia, la ripetitività, la parcellizzazione spinta, lo scarso rispetto delle regole, l'assenza di trasparenza ecc.). Le nuove parole d'ordine in presenza di questi gravi limiti rischiano solo di esser fuorvianti. Non dimentichiamo che l'industria nel nostro paese non è solo la Fiat e che la Fiat comunque non è fatta unicamente di alcune officine o impianti: abbiamo di fronte un universo variegato e fortemente differenziato che spesso necessita di soluzioni articolate, anche diverse tra di loro.

Se queste mie considerazioni sono veritiere, a me pare emerga la necessità di mantenere ampio lo spettro di ipotesi e di proposte da fare, quindi occorre attribuire pari dignità alle esperienze valide e costruttive ancora presenti ed evitare ogni dogma ideologico che limiti il campo delle esperienze possibili. Per gestire questo insieme di problemi sarebbe bene ragionare sul modello di sindacato per gli anni novanta; per quanto mi riguarda, ritengo che siamo impreparati a uno scontro di questa portata; non curiamo abbastanza le professionalità necessarie per gestire una problematica così complessa e spesso ci limitiamo a inseguire il quotidiano senza avere un piano sui tempi medi con gli inevitabili momenti di verifica e di correzione.

Per buttarla in politica, potrei dire che si esprime la necessità di non essere subalterni attraverso il desiderio di ritornare a contrattare, ma questo non basta. Il principale rischio che intravedo è quello di distruggere il buono delle passate esperienze di contrattazione, definendo nuove regole che non siano traducibili in modelli concreti di difesa e di comportamento, di analisi oggettive, di indicatori e di regole certe e verificabili. Con questo non voglio riproporre un'azione sindacale di pura resistenza, di rigida contrapposizione preconcepita o di chiusura al nuovo, ma pretendo di poter continuare a operare come coscienza critica delle scelte di altri con le conoscenze necessarie per verificare, contestare ed essere propositivo.

Che il modello tayloristico sia «imperfetto» lo sappiamo tutti, ma è tuttora quello imperante. Il suo tallone di Achille è sito nella possibilità di dimostrare la fallacità dei suoi risultati applicativi attraverso la denuncia del divario tra previsione e realtà: in ciò risiede la principale dimostrazione della presunzione dei padroni e dei loro tecnici sulla «scientificità» di esso. La nostra forza di convincimento ad un conflitto giusto e motivato, la nostra capacità di appropriazione e riappropriazione passava e passa anche attraverso la dimostrazione di questo divario; lo stesso sistema di regole stabilito si nutriva e si nutre di questa impostazione.

Sul nuovo è necessario conservare questa possibilità; se il nostro obiettivo rimane quello di intervenire sull'organizzazione del lavoro globalmente intesa, dobbiamo mantenere indicatori certi, misurabili e controllabili (rapporto produzione/organico, costi unitari dei prodotti, equa distribuzione delle mansioni ecc.). Queste «certezze» sono indispensabili per poter evidenziare limiti e disfunzioni, dato che tutto non sarà risolvibile con l'identificazione del lavoratore con il lavoro, gli obiettivi comuni o altro. Una sorta di Stato di diritto con le sue leggi deve essere costruito passo passo: Mirafiori, e tanto meno la Fiat, non si governa con la buona volontà.

Oltre a queste esigenze primarie, la conoscenza certa dei fattori della produzione è indispensabile per contrattare partendo dai bisogni dei lavoratori. Se esistono dei problemi si debbono avere delle chiavi di lettura comuni per dirimere l'inevitabile conflitto; la conoscenza è necessaria per proporre miglioramenti graduali, mirati e motivati onde raggiungere, nel tempo, i fini che volta per volta i lavoratori si porranno.

Ne consegue che personalmente non ho e non ho mai avuto la presunzione di insegnare alla Fiat come si costruiscono le auto o altro, ma ritengo che il nostro obiettivo consista sempre nel rappresentare la coscienza critica di un apparato gigantesco, ricco anche di intelligenza e volontà positive. Dobbiamo favorire tali volontà per entrare in un confronto dialettico corretto, all'interno di un sistema informativo trasparente, onde svolgere al meglio il nostro ruolo in difesa di tutti, a cominciare dai più deboli.