



## **Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro**

(Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante)  
Einaudi 1977 – Serie politica 55

### **Premessa**

**Questo libro tratta essenzialmente di come nella fabbrica il tecnico si appropri dell'esperienza operaia e di come gli operai tendano a riappropriarsi dei modelli teorici che anche da quella esperienza derivano.**

**Non diversamente il libro rappresenta il prodotto di una appropriazione da parte degli autori dell'esperienza e dei delegati che hanno preso parte ai seminari delle «150 ore» e dei sindacalisti che in questi ultimi anni ci hanno dato la possibilità di partecipare del loro lavoro.**

**E' difficile dare un nome a tanti autori al di fuori di quelli che ne hanno curato la stesura. Premesso quindi che per questo libro più che per ogni altro gli autori sono molti oltre quelli che compaiono sulla copertina vogliamo ricordare Laura Pasquino, che ha curato lo stralcio delle storie, e soprattutto i delegati che hanno resistito ai due seminari: Bonaventura Alfano, Luigi Cidda, Cesare Cosi, Enrico Lopresti, Gianni Marchetto, Giuseppe Muscarà, Piero Pessa, Luciano Pregnolato e Marilde Provera.**

## Istruzioni al sosia di Cesare Cosi

*L'ideale dell'operaio come produttore e come tecnico attuale.*

*Il suo primo obiettivo è quello della utilizzazione piena del metodo tayloristico a vantaggio degli operai, il secondo è quello di modificare i criteri in base ai quali i tempi sono fatti. Si tratta per lui di ricostruire la progressione identificando le scoperte che danno un senso al processo di riappropriazione dei modelli tecnici.*

*C'è una prima fase in cui entra in fabbrica con delle idee da rivoluzionario, a cui corrisponde però un atteggiamento del tutto individualistico. C'è una seconda fase ('68-69) in cui scopre il rapporto con i compagni e incomincia (a partire dai bulloni) a proporsi una contestazione dell'organizzazione del lavoro nei dettagli, in termini di garanzia del tempo conquistato; dai bulloni al punzone fuso con il martello, all'uso del battoir, si tratta di correzioni della gestualità che fanno guadagnare tempo e che hanno, come soluzione, la soluzione del rapporto di forze. C'è una terza fase in cui matura la necessità di conoscere i modi in cui il padrone organizza i tempi (la loro conoscenza da parte degli operai è il presupposto indispensabile per farli rispettare). C'è una quarta fase in cui il delegato scopre l'esistenza di criteri, di leggi, di un modello che ispira tutta l'organizzazione dei tempi in particolare e del lavoro in generale e che gli permette di sostituire alla «cattiveria» del padrone un modello scientifico che è quello dello scientific management, cioè del taylorismo.*

*E' secondo noi il passaggio dal rifiuto-contestazione ad un momento iniziale di attacco alla organizzazione tayloristica del lavoro. E' il momento della riappropriazione che coincide con la scoperta e la individuazione concreta della scienza padronale. Questo momento è talmente importante che il padrone è obbligato almeno tatticamente a modificare i suoi sistemi di definizione dei tempi. Noi consideriamo questo momento come fondamentale. In effetti i criteri di Taylor originali e fondamentali sono proprio basati sulla scomposizione dei tempi in tempi elementari (già prima di Taylor esistevano dei criteri per la definizione dei tempi). C'è una quinta fase (che praticamente è un perfezionamento della quarta) in cui il problema dei tempi si pone sempre di più come un problema che investe in modo longitudinale il processo produttivo a monte e a valle del gruppo cui è legato faccia a faccia.*

*Coerentemente e parallelamente a queste fasi che sono considerate con particolare riguardo alla mansione, si modifica il suo comportamento nei confronti dei compagni di lavoro. Dapprima è l'atteggiamento di chi vuol dare l'esempio, nel senso di un comportamento libero, poi quello di uno che comincia a capire, anche se non è del tutto cosciente, che esiste un'esperienza operaia fatta di astuzie che si può recuperare e che va recuperata. Infine è l'atteggiamento di chi si rende conto che è estremamente importante la formazione informale e la socializzazione, fino alla definizione di una concezione del delegato che esprime tutta la filosofia delle varie fasi.*

*Nei rapporti con la gerarchia, alla fase di opposizione come uomo segue quella dell'individuo che afferma i diritti sanciti dal contratto e quindi li vuole conoscere, dapprima in termini generici e poi via via in termini sempre più precisi, sino al momento in cui coglie due fatti fondamentali: che il tecnico del padrone non ha sempre ragione neppure dal punto di vista tecnico e che esiste un divario tra chi organizza i tempi e chi li gestisce. Da questo deriva un bisogno quasi ossessivo di conoscere tutto quello che sta a monte e a valle della definizione dei tempi di produzione e si sviluppa un'esperienza non solo di contestazione, ma al limite di suggerimenti di soluzione.*

*Nei confronti del sindacato si sviluppa un processo analogo a quello che si è avuto nei confronti della gerarchia aziendale. Esiste però una minor coscienza di quello che lui impara attraverso i contatti col sindacato in tutti i suoi aspetti. Il modello di gruppo, il modello di validazione, il modello di delegato, il modello di lotta contro la nocività dell'ambiente vengono assorbiti non come qualcosa che si impara dall'esterno, ma come qualcosa che è talmente connaturato col proprio apprendimento, con le proprie decisioni, da essere tutt'uno con le proprie scoperte.*

*L'elemento negativo che a questo è legato, cioè la coscienza del sindacato come qualcosa di diverso da sé, sembra essenzialmente legata all'incapacità che di fatto ha la organizzazione sindacale di assumere tutta la sua esperienza. Si potrebbe dire che non è un rifiuto del soggetto nei confronti del sindacato, ma è un rifiuto di fatto del sindacato nei confronti del soggetto, come prodotto dell'esperienza che lo stesso sindacato nel suo insieme ha provocato.*

---

## **5 -1. Rapporto con la mansione.**

Io lavoro attualmente in linea di montaggio, monto i cambi del 132: è una linea pensile, un grosso anello ovale dove sono appesi dei pendenti, che scorrendo su rotaie passano davanti a tutti gli operai; il primo comincia a montare il primo pezzo, l'ultimo scarica il pezzo finito. Nel passaggio da un operaio all'altro si monta il cambio completo. Mediamente lavoriamo in quattordici, ma si può lavorare da cinque o sei a quattordici o quindici operai al massimo; la produzione varia con l'organico.

Inizio montando un corteco che devo preventivamente ingrassare nella parte interna e spalmare di ermetico nella parte esterna. Lo pianto sul posteriore del cambio con un battacchione (battoir) e martello, successivamente prendo un avvitatore ad aria e chiudo i dadi ed i bulloni preposti al fissaggio del posteriore stesso al corpo del cambio. Continuando chiudo anche i due bulloni che fissano la piastrina addetta all'indurimento delle aste di selezione delle marce e un altro dado che fissa la campana anteriore al corpo centrale del cambio. Successivamente monto un treppiede (con battoir e martello) che prendo da un cassone a lato della linea. Terminata questa operazione prelevo l'interruttore che comanda l'accensione della luce della retromarcia e lo imbocco nell'apposito foro filettato.

Se un eventuale sosia mi dovesse sostituire in tutto e per tutto e non avesse mai lavorato, la prassi sarebbe questa: prima cosa, dovrebbe chiedere le informazioni su come si deve svolgere il lavoro. Queste informazioni vengono trasmesse in due modi fondamentali: uno è quello descritto dall'operatore o dal caposquadra che viene, illustra il lavoro, i pezzi che si devono montare, cosa bisogna fare, e un'altra è la visione di quel cartellino dei tempi, o ciclo, che ogni operaio ha (dovrebbe avere) in linea di montaggio.

Logicamente, questa fase descritta dall'operatore o dal caposquadra deve essere verificata dal mio sosia, per vedere se corrisponde appieno con quello che è il contenuto di quel cartellino, perché quello è il documento ufficiale, dove viene descritta tutta quanta la mansione e dove vengono giustificate le produzioni e il carico di lavoro in termini di tempo, perché poi è su quell'elemento che lo stesso operaio, lo stesso mio sosia, o il Comitato cottimo può contestare se qualche cosa non va.

Più è dettagliata la descrizione dell'operatore, del caposquadra e soprattutto quella sul foglietto dell'ufficio tempi e metodi e più il sosia si può difendere... Logicamente, se il sosia è la prima volta che va a fare quella mansione, deve far rispettare la fase di avviamento, cioè per cinque giorni deve pretendere di lavorare in due, guardare l'altro lavorare, provare, essere aiutato, perché questo è sancito dal contratto aziendale. Nelle lavorazioni nuove, quando un operaio viene spostato, per cinque giorni, anche se viene retribuito ad economia, ha la possibilità di avere un aiuto. Questo aiuto io personalmente l'ho sempre preteso, perché è un diritto da difendere.

Altro aspetto importante è quello di cominciare ad analizzare sia le descrizioni dell'operatore, sia quelle del cartellino, in un modo critico, cioè cercare di individuare tutte quelle che possono essere le possibili differenze del carico di lavoro richiesto rispetto a quello dovuto... Bisogna cercare nell'ambito dei cinquantadue secondi assegnati di adottare tutti gli accorgimenti possibili per faticare di meno, facendo sempre bene il lavoro, perché se no si incorre nei provvedimenti disciplinari (multe, sospensioni, licenziamento) o si danneggia l'operaio successivo, perché se lavoro male io lavora male anche lui; se si deve lavorare, tanto vale lavorare nelle migliori condizioni...

In base alle esperienze precedenti e alle informazioni dei compagni di squadra modifico se è possibile l'attrezzatura, senza nuocere alla qualità; cioè, se ho un martello e devo battere il battacchione di ferro che mi serve per piantare il treppiede, se mi danno un martello molto grande io cerco di segare il martello o di ridurne il peso, lasciando, però, sempre la funzionalità dovuta, diminuendo lo sforzo e la fatica che faccio.

Faccio un altro esempio: buona parte degli operai sulla linea devono punzonare con un numero o una lettera tutti i pezzi fatti: questa è la loro firma sul lavoro che hanno svolto, è un mezzo che la Fiat usa per responsabilizzare la gente ed eventualmente punire. Noi abbiamo fatto una modifica, abbiamo riscaldato il punzone di ferro e, a caldo, lo abbiamo piantato nel martello di composizione (di plastica) di modo che si usa il martello con inserito il punzone e lo si posa: non c'è più il prelievo né il deposito del punzone. Questa modifica è nata alla linea dei cambi della 500. Avendo sempre in dotazione il punzone, inoltre, si poteva perdere il numeretto, invece il martello difficilmente lo si perde; un altro punto importante è che non ci si pesta le dita...

Se posso farne a meno, non uso tutte le attrezzature in dotazione. Io ho in dotazione: un battoir per piantare un cuscinetto, ne ho un altro per piantare il corteco e un terzo per il treppiede; senza rovinare né cuscinetto, né treppiede, né corteco, io uso solo il battoir del corteco... Questi sono anche metodi per poter mangiare un panino, per fare colazione.

Mi organizzo tutte le attrezzature che possono preservarmi da infortuni, piccoli tagli, ecc. Ad esempio il treppiede ha la parte rettificata protetta con uno scodellino di plastica. Tutte le volte che prelevo questo treppiede devo togliere la protezione che è dura e di plastica, e riga le dita. Per evitare di farmi male uso tre ditoni di plastica che non siano né troppo stretti e né troppo larghi...

Nel caso di trasferimenti o cose del genere, tutto il lavoro che è stato fatto non salta perché rimane patrimonio della squadra e si trasmette volta per volta. L'inserimento è graduale, non vi è mai una sostituzione completa o notevole del personale. La Fiat non la attua perché non si manterrebbe una continuità di produzione; in questa gradualità c'è una trasmissione continua di tutti questi aspetti migliorativi.

Il tentativo della Fiat è di evitare che si crei un gruppo omogeneo, più la mobilità è grande e meno esiste collaborazione, amicizia, solidarietà, ecc. Più si mantiene questa mobilità, meno c'è la richiesta di acquisizione di professionalità, perché se l'andirivieni è continuo è meglio avere il lavoro facile da eseguire, che ti permetta un immediato apprendimento, piuttosto di avere operazioni complesse da imparare. Se tu avessi da svolgere un'operazione complessa e ti spostassero ogni due mesi, diventerebbe estremamente faticoso imparare ogni due o tre mesi una operazione nuova.

Comunque l'operaio che lascia il posto di lavoro trasmette le astuzie al successivo, se non è lui direttamente sono gli altri che gliel'aspettano perché se questo nuovo lavora male danneggia i suoi compagni. Questo danneggiamento si manifesta in diversi modi. Un pezzo mal montato danneggia l'operaio successivo... In secondo luogo non è più possibile lavorare «ad oscillazione» (una delle astuzie inventate dal gruppo). Questo sistema consiste nel lavorare ad un ritmo maggiore e risalire tutti insieme la linea di quattro-sei pendenti per poi fermarsi, andare a bere, accendere la sigaretta ecc. Per attuare questo bisogna, oltre che essere tutti d'accordo, anche essere capaci e veloci.

Inoltre questo sistema è utile per risolvere problemi di lavoro. Infatti, se tu hai un inconveniente (ad esempio non entra il treppiede), se tu hai la possibilità di oscillare su sei pendenti hai la possibilità di recuperare questo inconveniente in un lasso di tempo corrispondente a cinque o sei stazioni. Se tu fai un pendente per volta devi continuamente ad ogni pendente variare la tua velocità di esecuzione, sempre, perché qualsiasi inconveniente che ti capiti devi recuperarlo, se no imbarchi l'altro.

Il mio lavoro è un lavoro di montaggio e il collaudo è automatico con l'esecuzione del lavoro, se ti accorgi che c'è qualcosa che non va, interrompi di lavorare, chiami l'operatore, se è l'anomalia di un pezzo non continui il lavoro e metti un pezzo di carta per ricordarti che quel pezzo non va montato.

Questo è il mio lavoro, sempre lo stesso per cinquecentoquaranta pezzi al giorno, uno ogni cinquantadue secondi.

L'aspetto più importante per il sosia che mi deve sostituire è quello di tenere sempre presente il cartellino dei tempi. Di inconvenienti che dimostrano la differenza tra la previsione e la realtà ne saltano sempre fuori: un pezzo che è maggiorato, un pezzo che ha della sbavatura, uno sporco, lavori mal svolti a monte della lavorazione o di altre lavorazioni ecc. Dato che il montaggio diventa una specie di cloaca dove si assommano tutte le anomalie delle lavorazioni precedenti, quello che non va bene, che è stato saltato dal collaudo, al montaggio viene fuori e crea degli intoppi perché tutti i pezzi, dato che il montaggio è in serie, devono essere perfetti, incastrarsi l'uno nell'altro (il cambio si compone di circa cento pezzi!).

Ad esempio se i treppiedi sono malfatti, con due o tre martellate riesco quasi sempre a farli andare a posto, se però di martellate ne devo dare cinque o sei non lo faccio più. Poi se mancano i rifornimenti, e cioè se al posto A, dove dovrei trovare gli interruttori, questi non ci sono, dico all'operatore « mancano gli interruttori »; se questi non vengono portati non li monto più, non mi sposto certo di dieci metri per andarli a prendere perché non sono cose contemplate nel mio tempo di lavoro.

Se si rompe l'attrezzatura (es.: martello di plastica, avvitatore ecc.) comunico il fatto all'operatore, se l'attrezzatura non viene sostituita rapidamente i pezzi persi non li recupero più perché il recupero non è contemplato nel tempo di lavoro.

Altro metodo che il sosia deve imparare è il controllo della velocità della linea che deve rimanere costante. Se la velocità della linea tende ad aumentare si controlla la velocità della stessa con bullone e orologio. Si appoggia il bullone sulla rotaia e quando un pendente passa si guarda l'orologio, quando l'altro pendente passa, dato che sono tutti a uguale distanza, il tempo rilevato è la cadenza. Se questa è superiore a quella stabilita si deve protestare perché il cottimo non è rispettato e si impone il ripristino della cadenza media.

Quando l'operaio che fa l'operazione precedente alla mia, per ragioni tecniche non dipendenti dalla sua volontà, non riesce a mantenere il ritmo, si imbarca, va fuori da un certo tratto di linea e mi fa andare molto in giù sulla linea, io devo allungare i miei passi per andare a prendere il corteco o per andare a prendere l'interruttore o qualche cos'altro, io non lavoro finché l'operatore non viene a dare una mano a quell'operaio per portarlo su e poi dare una mano a me che mi sono imbarcato di conseguenza. Se c'è una modifica, il caposquadra mi deve dimostrare che per montare questo pezzo il cronometrista ha segnato tanti secondi...

Il lavoro crea una collaborazione tra gli operai che lavorano sul tratto sinistro o sul tratto destro della linea, cioè vanno avanti tutti assieme, di modo che si hanno sempre, invece di due pendenti a disposizione, quattro o cinque pendenti; di conseguenza tutti gli operai lavorano, non un corteco, un interruttore e un treppiede, ma sei cortechi, sei interruttori o sei treppiedi e si evita di fare tutti gli andati e i ritorni dalla linea ai posti di prelievo.

Il cartellino diventa perciò l'elemento principale, l'elemento oggettivo che mi permette di contestare nel mio diritto perché sia io, sia il caposquadra, l'operatore, tutto il mondo si deve attenere a quel cartellino perché, finché non viene modificato, è il criterio base su cui lavorare, su cui sono determinati la produzione, il ritmo, la cadenza e nessuno può contestare quel pezzo di carta perché è firmato dagli uffici responsabili dei metodi, e accettato dall'officina, quando lo mette in funzione...

Altro lavoro è quello di mettersi d'accordo con gli altri compagni per lavorare nel migliore dei modi, variando anche le operazioni; per le oscillazioni è inevitabile che, se non vai d'accordo con la gente, sballi tutto il gruppo. Se c'è un operaio che non può mantenersi al pari della maggioranza, lo si aiuta variando anche le operazioni, gli si dice: «Tu devi montare questo, questo e quest'altro, non ce la fai, e di conseguenza danneggi tutti, allora tu metti due bulloni per l'altro e il cuscinetto invece di metterlo tu te lo pianta lui; questo invece di piantare un cuscinetto avvita due bulloni ». Alla fine si variano otto o dieci operazioni nell'ambito della linea perché sia distribuito meglio il lavoro per permettere questi vantaggi... Può anche capitare che rispetto alla distribuzione del lavoro assegnato dal cronometrista, gli operai varino delle operazioni. Di conseguenza a volte si prende una parte del lavoro degli altri: per esempio io dovrei imboccare soltanto l'interruttore, invece lo chiudo anche.

Se tu fai quel lavoro a quello si crea tutta una solidarietà all'interno del gruppo, si va più d'accordo; si permette quell'oscillazione del rendimento e poi si correggono tutte le storpiature dovute a qualsiasi motivo; esse vengono superate da questa distribuzione del lavoro che gli operai si fanno.

A volte, si può derogare dalla difesa ad oltranza del cartellino dei tempi. Un esempio: ci possono essere delle condizioni di lavoro che sono discutibili, non contestabili appieno, però faticose o nocive e, di conseguenza, attraverso le proteste, il caposquadra può avere intenzione di sperimentare la modifica proposta senza passare dall'ufficio metodi seguendo tutta la trafila che deve precedere la modifica del cartellino... Salvo, logicamente, poi (quando la sperimentazione è positiva) pretendere che questa venga trasmessa sul cartellino.

La conquista scritta rimane ai membri del Comitato cottimo, rimane alla squadra, rimane al caposquadra. Il gruppo continua a memorizzare in questi cartellini tutte le successive variazioni.

Il Comitato cottimi di quel reparto dovrebbe essere sollecitato dal mio sosia a tenere sempre tutti questi cartellini, ad archivarli perché attraverso l'analisi di questi archivi si può fare la storia di una lavorazione nell'arco degli anni e vedere tutte le modifiche (sia agli impianti che al pezzo stesso) che vengono apportate...

## **5.2. Rapporto con i compagni di lavoro.**

Il primo aspetto è quello di mantenere sempre una coerenza con una immagine di se stesso, con un codice di comportamento, che dovrebbe caratterizzare il comportamento verso i compagni e verso tutte le parti attive della fabbrica: sindacato, Consiglio di fabbrica, la gerarchia Fiat (dall'operatore al direttore dello stabilimento).

Se uno è delegato ha una certa caratterizzazione sindacale-politica e ha un suo codice che, logicamente, deve applicare con una certa rigidità... Io ho una certa rigidità, verso tutti, su alcuni aspetti che ritengo caratterizzanti di questo codice. Per esempio il fatto di dimostrare a tutti che, non so, il delegato, in quanto delegato della Flm, usa molte ore per svolgere principalmente l'attività sindacale, non fa dell'assenteismo all'interno della fabbrica e non considera l'attività sindacale, svolta nell'ambito della fabbrica, un momento di tornaconto personale ma di interesse di tutti come classe.

Invece, gli aspetti che possono essere elastici sono quelli di tollerare una serie di comportamenti o una serie di idee differenziate (logicamente, non arrendendosi tanto facilmente ma continuando a dare una battaglia politica)... Allora, avere una certa elasticità permette di continuare un dialogo e di suscitare un interesse verso i problemi specifici, nonostante che ci possano essere le idee più disparate... Il primo aspetto verso i compagni di lavoro è la loro conoscenza che deve essere la più approfondita possibile sotto tutti gli aspetti: l'età, l'estrazione sociale, la provenienza regionale (i meridionali, i veneti, i sardi o altro), le condizioni familiari, il colore politico i rapporti con la gerarchia aziendale (gli operatori, i capi o altro), la fama che essi hanno (cioè quello che può caratterizzare un uomo che è inserito in un'attività produttiva)...

Passare, attraverso l'uso di tutte queste conoscenze, ad una base di convincimento che dovrebbe portarlo a considerare le soluzioni che gli proponi come qualcosa di cui è partecipe. Tutto questo deve essere accompagnato da una buona dose di pazienza e di tolleranza, di rispetto di tutte le componenti che possono essere le più diverse mantenendo, logicamente, in questa indagine (che deve essere sempre fatta ed è un'indagine continua perché gli uomini non si impara mai a conoscerli) una certa fermezza su una serie di aspetti.

Logicamente, le cose più importanti sono: la vita interna di fabbrica, i problemi relativi alla fabbrica che coinvolgono tutti a prescindere dalle idee politiche, dall'età, dall'estrazione sociale o meno perché il tempo di lavoro pesa sia sui settentrionali, che sui meridionali, che sui veneti, sia sul fascista che sul comunista; pesano, anche se in modo diverso: però, pesano su tutti.

Di conseguenza, partire sempre da quelli che sono i problemi concreti della gente, partire sempre dalle cose più concrete per poi cercare, attraverso queste e attraverso la discussione, di farei entrare tutto il mondo...

Altro aspetto importante che il delegato dovrebbe avere sempre presente è quello che, quando sorge qualche problema che può interessare specificatamente il singolo, il problema del singolo possa diventare il problema di tutti... Bisogna sempre basarsi su due cose: coinvolgere tutti ed accettare sempre il giudizio di tutti quanti. Il giudizio collettivo su qualsiasi iniziativa che c'è da prendere e che possa interessare la squadra deve sempre essere presente; bisogna pretendere sempre e subire, a volte, il giudizio di tutti quanti. Non dimenticarsi mai a quando si ha da fare con gruppi di venti, cinquanta o cento persone. se non si ha tutto il gruppo dietro difficilmente il problema si può risolvere. Di conseguenza, bisogna avere un discorso che deve cercare di coinvolgere sempre la maggioranza, se non la totalità di tutti i lavoratori interessati..

Per quanto riguarda le lotte e per quanto riguarda le conquiste che questi gruppi possono fare, valorizzare sempre il fatto che le conquiste o le sconfitte o gli arretramenti o altro sono sempre il risultato di qualche cosa di collettivo. E' la squadra che ha risolto il tempo di lavoro, il carico di lavoro, la quantità di produzione, l'aspetto ambientale o antinfortunistico e non è mai stato il delegato da solo. E' la squadra che ha lottato e che ha risolto...

Valorizzare sempre questo aspetto: che è la totalità del gruppo che porta avanti la cosa e non l'intelligenza del singolo delegato o dell'operaio più combattivo o meno; è la squadra che, in quanto tale, porta avanti e risolve i problemi...

E' utile riportare un vecchio adagio: nell'ambito delle fabbriche, i migliori attivisti o i migliori delegati o i migliori operai erano comunisti perché erano coloro che si interessavano maggiormente di quella che poteva essere la vita interna della fabbrica e di quelli che erano gli aspetti legati alle condizioni di lavoro. Essi avevano, appunto, questa precisa caratterizzazione di classe. Questo concetto è di nuovo da riprendere, è di nuovo da riportare avanti: tutti gli appartenenti a quella che è la struttura sindacale unitaria attualmente non devono essere i più furbi, o altro, ma devono essere i migliori operai.

Anche nell'ambito di una struttura organizzativa capitalistica i migliori operai sono coloro che sanno essere migliori sia dei capi, sia degli altri operai, sia di tutti i delegati, sia di tutti quanti. Attraverso la conoscenza dei problemi, l'immagine che hanno di se stessi, il loro codice di comportamento o altro, essi debbono essere riconosciuti sia dagli operai, sia dalla gerarchia aziendale come i portavoce di una determinata idea. A qualcuno può anche non piacere ma questa idea è un valore che deve essere continuamente verificabile e verificato. Allora, il sosia dovrebbe mirare ad essere così.

Il problema principale è la conoscenza della vita interna alla fabbrica in tutti i suoi aspetti: conoscenza dell'ambiente in cui si opera, della qualità del lavoro, dei contratti e degli accordi e delle vertenze. Il delegato, in quanto tale, deve riuscire a dare una risposta a tutti su tutto. Non si può accettare la sua ignoranza su questo, o su



quest'altro problema di fabbrica per una qualsivoglia ragione. Più cose il delegato sa e meglio è.

Sempre nel rapporto con i compagni di lavoro, per concludere, potrei dire un'altra cosa: il comportamento che il mio sosia deve avere lo potremmo definire in questo modo. Il mio sosia deve sempre avere presente, dinanzi a sé, una situazione ottimale, l'ipotesi socialista, dovrebbe cioè continuamente chiedersi, quando deve compiere qualche atto, qualche gesto: «Se ci fosse il socialismo, mi comporterei a questo modo? » Avere sempre presente questa domanda e, continuamente, risponderci per essere coerente con quel codice di comportamento di cui ho parlato precedentemente, ma più ancora per avere continuamente un momento di verifica su qualsiasi atto o gesto che lui deve compiere. Per esempio: su un corteo violento, sull'assenteismo, sui sabotaggi, sui rapporti con i compagni o altro...

### **5.3. Rapporto con la gerarchia aziendale.**

Rispetto alla gerarchia aziendale il sosia, come prima cosa, deve mantenere coerenza al codice di comportamento come la doveva mantenere nei rapporti con i compagni di lavoro e con gli stessi criteri di rigidità sulle cose importanti e di elasticità sugli aspetti particolari.

Deve dimostrare la maggiore conoscenza possibile su tutti i problemi di cui viene a conoscenza o che va a trattare in direzione per conto suo o dei lavoratori che rappresenta e questa conoscenza deve essere duplice: deve essere specifica sugli aspetti relativi al problema, potremmo definirli tecnici anche se non è esatto, e deve avere l'ulteriore capacità, essendo un rappresentante della classe, di inquadrarli in una dinamica politica perché, a volte, l'aspetto meramente tecnico può essere strumentalizzato e bisogna essere estremamente abili per cercare di non farsi superare. Però mutilarsi di un aspetto o dell'altro è castrante per quanto riguarda l'attività del delegato; perciò deve mantenerli, inevitabilmente, tutti e due e saperli articolare e gestire nel migliore dei modi.

Altro aspetto importante è il non accettare il gioco a scaricabarile delle responsabilità da parte dell'azienda: partendo dall'accordo del '71 in poi, la direzione cerca di imporre, per ogni singolo problema, dei singoli responsabili. Allora, il caposquadra è responsabile soltanto per quanto riguarda determinati aspetti della vita all'interno del gruppo; poi, per gli aspetti dei tempi di lavoro, dell'antifortunistica, dell'ambiente, della repressione, di questo e quest'altro ci sono tutta una serie di personaggi preposti che vanno dal cronometrista al capo ufficio metodi, al responsabile dell'impiantistica, all'addetto alle pubbliche relazioni ed il delegato dovrebbe saltellare, a seconda del problema, negli uffici o bussare a questa o a quella porta.

Secondo me, il delegato deve rifiutare questa divisione della responsabilità e coinvolgere sempre tutti su tutto. Non è vero che il caposquadra non sia responsabile delle condizioni ambientali o degli aspetti antifortunistici legati al suo gruppo; anche se lui crede di lavarsene le mani unicamente denunciando la cosa e non facendo più niente è ugualmente responsabile.

Altro aspetto che si rifà a quello precedentemente trattato è quello di diventare più informati di qualsiasi responsabile della gerarchia aziendale (logicamente, nell'ambito del possibile). Questo è possibile specialmente se si parte da una conoscenza della realtà del mondo operaio, di una realtà operativa in cui questi uomini lavorano:

attraverso le esperienze che il sosia dovrebbe avere maturato si può conoscere una grossa fetta di realtà che nessuno della scala gerarchica ha la possibilità di apprendere perché è soltanto patrimonio della classe operaia.

Questa conoscenza diventa oggetto scientifico sia di informazione che di cultura intesa nel senso più completo (sia specifica sui problemi che di impostazione generale), maggiore di quella che qualunque appartenente alla scala gerarchica possa arrivare a conoscere e ad apprendere, perché, appunto, non è un membro della classe operaia. Bisogna continuamente valorizzare questi aspetti perché sono aspetti di una scientificità che per loro è nuova, o non la ritengono *scientificità*, mentre, invece, sono aspetti che fanno parte di quella che è la cultura operaia vera.

Logicamente, tutto questo deve passare attraverso una documentazione (cioè, interesse ed analisi sui problemi), memorizzazione di tutte le esperienze fatte per essere continuamente informati e riuscire ad articolare tutti questi problemi sia sotto l'aspetto tecnico che politico. Altro aspetto è la differenziazione del rapporto che questo sosia delegato deve avere con i vari appartenenti alla gerarchia aziendale (non in contraddizione con quell'a, spetto che dicevamo prima, cioè quello di coinvolgere tutti su tutto).

Facciamo un esempio terra terra: un caposquadra è notoriamente conosciuto come un esponente dell'ala dura della gerarchia (cioè, è un repressivo), di conseguenza, in generale, nei rapporti con lui si è rigidi, si applica il contratto, e si fa pesare il contratto e gli accordi che si hanno, e si fa pesare la forza del movimento nel modo più drastico possibile perché non merita nessuna considerazione. Invece con certi capisquadra che hanno una certa qualità umana e che la dimostrano, volta per volta, nello svolgimento del loro compito a volte ingrato (sempre per colpa loro ma, a volte, anche ingrato) bisogna avere una certa elasticità.

Altro aspetto è quello di accettare il confronto su tutto quanto, non accettare soltanto la discussione o intervenire solo sugli aspetti in cui ci si sente forti o nei momenti in cui ci si sente forti, ma accettare il confronto e lo scontro in qualsiasi momento e con qualsiasi appartenente alla scala gerarchica, perché, essendo rappresentante portatore di quella cultura operaia di cui parlavamo prima, ci possono essere dei momenti di debolezza ma, sicuramente, non si perde mai completamente.

E' sempre una battaglia nella quale la cultura di cui siamo portatori può sempre riuscire vincitrice...

#### **5.4. Rapporto con il sindacato.**

Il mio sosia deve sapere che io appartengo alla FIm (come scelta federale alla Cgil), credo nell'unità sindacale, appartengo alla 5° Lega di Mirafiori, faccio parte del Comitato cottimo della mia officina, sono membro dell'esecutivo della Meccanica, dell'esecutivo di lega, del direttivo provinciale della FIm, questo come informazione di carattere generale. Teniamo presente che, dando queste informazioni al sosia, per informarlo non tento di fare la scheda del perfetto delegato.

Il sottoscritto va poco in lega (nel senso di passare o di telefonare giornalmente, per sapere tutti i fatti o tutte le cose), partecipa però a tutte le riunioni o a quasi tutte (consigli di officina, consigli di settore, direttivi provinciali o tutti i momenti particolarmente importanti della vita del sindacato). Ho fatto questa scelta più che altro

perché il fatto di andare tutti i giorni in lega o di essere un affezionato di questa struttura mi serve relativamente, cioè non lo reputo molto importante.

Preferisco passare il mio tempo a leggere un buon libro o andare a vedere un bel film o andare a vedere una mostra piuttosto di passare tutti i giorni in lega. Per la mia informazione e la mia formazione, sia sindacale che politica o culturale nel senso più completo del termine, ritengo che ci siano altri strumenti più importanti che quello di passare tutti i giorni in lega e di spendere tutto il mio tempo in discussioni.

Privilegio nell'ambito di tutte le mie partecipazioni alle istanze dell'organizzazione i momenti di elaborazione e di intervento sui problemi reali ed evito, nel modo più assoluto, i momenti di retorica, i momenti di chiacchiere, come li chiamo io perché non mi servono a niente ma mi fanno soltanto arrabbiare... Logicamente, ho fatto determinate scelte di natura politica e di scelta di organizzazione, però, anche nell'ambito di tutto questo, voglio mantenere una mia libertà di intervento e di decisione che non sono disponibile a vendere per nessuna ragione...

Il sosia deve anche ricordare di privilegiare sempre la fabbrica nelle sue decisioni privilegiando l'aspetto della vita in fabbrica, dell'attività in fabbrica, nei confronti di quella che è l'attività, sempre nell'ambito degli interessi della classe operaia, al di fuori della fabbrica. La fabbrica è il momento principale di informazione, di formazione e di intervento: questo deve continuare ad illuminare il mio sosia nelle scelte future.

Per questo credo sia necessario che il mio sosia conosca alcuni aspetti delle lotte di questi ultimi anni che ci hanno permesso ed obbligato a conoscere ed ad imparare ad imparare. In primo luogo il mio sosia deve conoscere a grandi linee quello che è avvenuto dal 1968 ad oggi soprattutto rispetto alla contestazione dell'organizzazione del lavoro (o almeno rispetto agli aspetti più rilevanti) soprattutto nei reparti che mi hanno eletto delegato.

Nel 1968, la dinamica della determinazione dei tempi era caratterizzata dal fatto che l'azienda costruiva sulla scorta dell'MTM o del cronometrista, dei tempi teorici; i tempi reali erano inferiori per tutto il divario esistente fra l'organizzazione tecnica prevista come perfetta e la realtà di un processo produttivo continuamente interrotto da accidenti tecnici agli impianti, all'organizzazione del lavoro, all'uomo ecc. Il divario veniva pagato dagli operai, formalmente era permesso verificare il rispetto dei tempi ma in effetti la comunicazione da parte della Fiat dei tempi agli operai era rappresentata dalla presenza, su un pilastro, di alcuni fogli con le indicazioni delle operazioni e dei tempi relativi (formulati in termini tecnici incomprensibili alla maggior parte degli operai).

La dinamica della contestazione, per l'operaio, era quella di rivolgersi alla CI (20 Operai su 60.000 dipendenti) che di fatto, al di là del dato numerico, non poteva che verificare se il numero dei pezzi richiesti corrispondeva o meno a quello indicato nel foglio sul pilastro.

Nel 1975: la dinamica della determinazione dei tempi fa riferimento ai contratti integrativi aziendali 1968, 1971. Nel 1971 c'è stato il riconoscimento dei delegati come RSA (più di ottocento rappresentanti sindacali aziendali), c'è un monte ore di circa 700.000 ore per tutti gli operai della Fiat, c'è l'istituzione dei comitati cottimo, qualifiche e ambiente (che di fatto assorbe le funzioni del comitato antinfortunistico).

Si ottiene inoltre la creazione, sulle linee di montaggio di saturazioni individuali massime (in luogo di quelle medie) e per di più differenziate in funzione della cadenza (produzione). La dinamica della contestazione dei tempi è essenzialmente caratterizzata dalla riappropriazione del modello dell'MTM.

In che modo ha giocato l'esperienza operaia e la capacità di fare esperienza da parte degli operai e delegati? Il contratto del 1968 ha rappresentato la definizione in norme da parte della dirigenza sindacale di un enorme accumulo di esperienza operaia in termini di informazioni relative soprattutto al divario fra tempi teorici e tempi reali; ha permesso inoltre all'esperienza prima riferita di trasformarsi in capacità di apprendimento del modello padronale. Fra il 1968 e il '71 (nel passaggio dalla CI al Consiglio di fabbrica) si è ottenuto il riconoscimento di cinquantasei esperti (operai di linea con un monte ore di 448 ore al mese per riunirsi nella sede della CI). Studiavamo tutti i problemi matematici connessi al controllo della produzione e dell'organico in base ai tempi stabiliti dal cronometrista.

Di fatto si trattava soltanto di utilizzare quello che era appeso alla «piglia» (i fogli sul pilastro) però, intanto, si cominciava a frequentare i cronometristi a discutere con questi tecnici e si cominciava a rubare i dati, le informazioni, i modi usati da questi per definire i tempi. Prima del 1968 esisteva solo una esperienza informale. I 56 membri del Comitato linee utilizzavano per conoscere i problemi i venti minuti cui avevano diritto tutti i lavoratori e il tempo libero conquistato attraverso la solidarietà dei compagni che si facevano carico anche del loro lavoro per limitati periodi di tempo.

Si può parlare di un primo periodo, prima del 1968, nel quale gli strumenti erano osservazione e foglio sulla piglia. In un secondo periodo si può avere (almeno in parte) la conoscenza del modello dell'ufficio tempi e metodi; si può conoscere la risultante non i modelli che stanno a monte. In un terzo periodo non solo si possono conoscere e usare i criteri a monte, ma particolare interessante, si ha la riappropriazione del modello dei tempi nella versione originale, come accurata e dettagliatissima analisi dei tempi e dei movimenti. Tanto più è dettagliata la descrizione dell'ufficio tempi e metodi (tempo teorico) tanto più è facile dimostrare il divario dal modello d'uso (tempo reale).

I mezzi attraverso i quali avviene la riappropriazione rappresentano la soluzione in termini di apprendimento; si tratta di apprendere partendo dai dati di fatto e dalle richieste dei lavoratori non solo i modelli teorici padronali ma una strategia che permetta nei limiti del possibile di utilizzare il modello padronale a vantaggio dei lavoratori.

Nel 1971: ricopiatura del rilievo base della linea montaggio cambi 127, linea a cui possono essere interessati da dieci a ventitre operai (120 elementi di analisi per complessivi circa 16 minuti di lavoro) tempo impiegato dalla copiatura: 50 ore usando tabelle MTM-TMC, centimetro e cronometro per i tempi macchina sono stati controllati i rilievi fatti dall'analista per verificarne l'esattezza.

Questa verifica fatta su ogni posto di lavoro coinvolgendo l'operaio interessato (su tutti gli aspetti della contestazione) ci ha permesso: primo di dimostrare ai compagni che il padrone ci fregava non applicando neppure il suo metodo, secondo di impadronirci di molti criteri della rilevazione col TMC (tempo per eseguire la verifica: 400 ore). Inoltre, abbiamo studiato le tabelle MTM e TMC e FR (fattori di riposo) sia con le ore di permesso sindacale che a casa. Richiesta all'ufficio tempi e metodi di rilievi sempre più dettagliati e analitici dato che oltre che una contestazione più pertinente e rapida non

bisogna dimenticare che il TMC è già una sintesi dell'MTM. Queste richieste erano motivate anche per apprendere il più possibile il sistema.

Richiesta che tutti gli elementi di analisi, modificati in funzione di variazioni di particolari del motopropulsore e di modifiche anche minime all'organizzazione del lavoro fossero riesaminati dall'analista e risultassero come variazione avvenuta, sia sul rilievo che su tutti i bilanciamenti ed attraverso questo diventassero vincolanti per tutti (in quanto formalizzate).

Richiesta che per tutte le variazioni di produzione e di organico effettuabili esistesse, come documentazione ufficiale e vincolante, un bilanciamento (documento che illustra la distribuzione del lavoro su tutti gli operai della linea) che recuperasse tutti gli aspetti di documentazione precedentemente esposti. Teniamo presente che all'officina 76 esistevano (1971) circa trentacinque impianti considerati linee (linee verticali, linee ad anello; linee a tapparella, transfert, tavole rotanti), dove i criteri sopra esposti erano applicabili.

Per dare l'idea delle possibili variazioni nella distribuzione del lavoro basti ricordare che la produzione tra tipi e specialità si avvicinava ai centottanta. Su ogni linea per quanto riguarda l'organico e la produzione relativa si hanno, di media, da tre a sei bilanciamenti. In sintesi ogni variazione nel numero degli operai addetti nella richiesta di produzione, nell'attrezzatura in dotazione e dell'impianto stesso (Convogliatori, zone di rifornimento ecc.) comporta di fatto variazioni che devono essere rilevate e ufficializzate sia sul rilievo base sia sugli aggiornamenti che su tutti i bilanciamenti in dotazione. Queste modifiche sono un fatto costante specialmente nella fase iniziale di produzione sui nuovi tipi.

Costituzione di un archivio del Consiglio di officina per memorizzare tutti i passaggi e per essere padroni oltre che della realtà quotidiana anche del passato (centodieci dossier).

Definizione di criteri di memorizzazione. Inserimento in un unico dossier di tutti i bilanciamenti relativi ad un tipo con tutte le contestazioni effettuate. In altro dossier è contenuto il rilievo base, gli aggiornamenti e le relative contestazioni. In altri dossier sono contenute le lavorazioni cessate o trasferite (es. Vado, Termoli, ecc.) con tutte le documentazioni relative (rilievo base, aggiornamenti, bilanciamenti e contestazioni relative). In altri dossier sono contenuti i verbali degli incontri in direzione e con le altre controparti. Archiviazione (con i dati della contestazione) di tutti i provvedimenti disciplinari gestiti dal Consiglio. Raccolta di materiali vari (articoli fatti dal Consiglio contratti, volantini di tutte le tendenze ecc.).

Da sottolineare che i documenti d'archivio non sono solo delle pagine di numeri ma sono essenzialmente la registrazione della storia della contestazione dell'organizzazione del lavoro attraverso l'esperienza degli operai interessati. Una contestazione contrassegnata da successi e insuccessi con relative considerazioni delle probabili cause degli uni e degli altri. Queste considerazioni rappresentano ovviamente un elemento centrale nella definizione delle modalità più atte a migliorare la strategia nei confronti dell'organizzazione del lavoro. La conclusione del lavoro (le cui fasi fondamentali sono state descritte) è stata quindi una riappropriazione del modello teorico dell'ufficio tempi e metodi che è consistita nell'usare i criteri di Taylor a vantaggio degli operai. Nel nostro archivio esiste un documento particolarmente dimostrativo in tal senso relativo all'analisi dei posti di lavoro (cinquanta) di una linea di montaggio motori della 128.

La contestazione dell'organizzazione del lavoro, se devo ricordarla al mio sosia come esperienza sia individuale da operaio che collettiva come delegato, deve necessariamente risalire al momento della mia assunzione alla Fiat, o meglio a quando sono stato trasferito dalla sezione Produzioni Ausiliarie...

Uno dei lavori consisteva nel montaggio, su banco attrezzato, della sospensione, comprendente la traversa centrale e i due gruppi (destra e sinistra) composti da parapolvere, disco, bracci e postiglione (corpo freno), uniti alla traversa da due grossi bulloni, i due gruppi venivano montati separatamente nella squadra e poi caricati su un convogliatore interno (alla squadra) che portava gli stessi ai quattro banchi di montaggio dove appunto lavoravo.

Il capo mi disse che se ne dovevano montare circa centosessanta al giorno, l'operatore mi fece vedere come si faceva e poi mi dissero: lavora. Io lavorai e quella notte non dormii ed anche i giorni successivi dormii molto poco. Quella produzione era massacrante ma le ragioni del perché lo fosse non mi erano chiare, a parte l'alto numero dei pezzi da fare.

La prima cosa che compresi me la insegnò il più anziano di noi quattro. che voleva andare a fare il carrellista e, non arrivando la risposta alla sua domanda, aveva individuato un giusto e perfettamente centrato sistema di lotta. Il ragionamento era molto semplice: centosessanta pezzi in otto ore, venti pezzi all'ora: preparava ogni ora quaranta bulloni, se non li poteva montare per inconvenienti tecnici, alla fine dell'ora i bulloni non montati li metteva da parte e non montava più i conseguenti assali.

Dopo due giorni guidava il carrello (era questo l'obiettivo della sua contestazione) ma l'idea era ormai patrimonio di tutti.

Cerchiamo di capire perché la forma di lotta era riuscita. Il lavoro a monte dei banchi di montaggio era mal organizzato e mentre la squadra riusciva a produrre tutti i pezzi richiesti in otto ore, non aveva la capacità di mantenere la costanza produttiva ora per ora.

Gli inconvenienti erano molti e li abbiamo capiti poco alla volta, interessandoci del lavoro di tutta la squadra. Gli assenti o i ritardatari non venivano rimpiazzati; una serie di lavori che non necessitavano l'uso di operai per otto ore erano assegnati ad uno solo. Questo operaio, non per colpa sua, rallentava il lavoro delle tre giostre di montaggio dei gruppi e quindi veniva rallentato il lavoro del montaggio finale. Il ritardo nell'arrivo del materiale in squadra, veniva recuperato aumentando il ritmo di tutta la squadra. Piccole anomalie o al macchinario o alla produzione producevano rallentamenti che venivano recuperati accelerando la cadenza. I ritardi del carrellista che portava via i contenitori pieni di sospensioni finite fermava il montaggio finale. C'era una movimentazione aggiuntiva sul convogliatore dei gruppi (6 kg) per ricercare il giusto impariglio, dato che si montavano diverse specialità (Usa, Polonia ecc.) che si differenziavano tra di loro, e che si incastravano nei contenitori dei convogliatori. C'erano delle attese perché lavorando in quattro e servendoci tutti dallo stesso convogliatore si prendeva una serie cadauno.

Prima, ridendo e scherzando, si tentava di finire uno prima dell'altro, poi quando cercavamo di organizzarci per fare come l'operaio anziano (carrellista), mi hanno trasferito, dato che avevo anche ricevuto molti voti nelle elezioni di Commissione

interna. Questa esperienza era servita per comprendere che le anomalie dell'impianto, gli assenti, gli scompensi organizzativi erano gli operai a pagarli.

Esistono delle grosse differenze tra lavoro singolo e lavoro in linea. Anche se l'esperienza precedente non si può definire un lavoro singolo, autonomo, il lavoro in linea ingigantisce, se presenti, gli aspetti negativi denunciati prima. Ho fatto la verifica di ciò quando mi hanno mandato alla Meccanica Mirafiori, officina 26, montaggi cambi, prima alla linea 238 poi alla 500-126 nel 1968.

La linea della 500 era quella che aveva la parcellizzazione più spinta e la produzione più alta: 1080 pezzi in 470 minuti pari a circa 26 secondi di cadenza. L'operazione che svolgevo era la prima e consisteva nel prelievo del cambio privo degli ingranaggi ma completo del differenziale e semiassi, che arriva tramite un convogliatore del settore del collaudo (differenziale). Più specificatamente consisteva nel prelievo e deposito del cambio (peso circa 20 kg) sull'apposito pendente delle linee; inserimento di due fermagli per la ghiera del differenziale e deposito di un alberino nel vano olio del cambio stesso (particolari montati successivamente).

In questa situazione di lavoro mi è molto servita l'esperienza precedente perché molte fregature, se non tutte, me le sono ritrovate. Anche in questa situazione il convogliatore era discontinuo; la diminuzione di operai sulla linea non apportava una proporzionale diminuzione di produzione; le fermate per cause varie venivano recuperate; il tempo per i bisogni fisiologici non era più garantito, ecc.

In questo periodo è intervenuto un fatto nuovo ed importante e cioè la costituzione del Comitato linee organismo preposto alla verifica ed al controllo degli organici della produzione ecc. Gli strumenti che andavamo acquisendo erano principalmente di natura numerica e cioè tutti i simboli, le formule ed i calcoli che il padrone usava per determinare la produzione. I criteri di determinazione del tempo per eseguire il lavoro erano quelli della rilevazione cronometrica e del giudizio di efficienza. In questa sede, analizzando il meccanismo di determinazione del tempo e specialmente il giudizio di efficienza, abbiamo compreso perché sia andando piano che andando forte (nel momento della rilevazione) la quantità di produzione rimaneva alta e non si poteva modificare la rilevazione del cronometrista.

Facciamo un esempio: se un operaio andava lentamente il giudizio di velocità era basso e questo entrando in relazione con la rilevazione cronometrica tendeva a ridurre il tempo, nel caso contrario tendeva ad aumentarlo. In altre parole la media dei tempi non era aritmetica ma sui tempi normalizzati (cioè corretti soggettivamente dal cronometrista). Con gli iniziali strumenti trasmessi al Comitato linee, abbiamo iniziato a misurarci con il taylorismo vero e proprio. Abbiamo iniziato a comprendere che ogni operaio ha un suo tempo di lavoro aumentato del fattore riposo e del fattore fisiologico; che esiste una tabella per la determinazione del fattore di riposo che, secondo la Fiat, tiene conto degli sforzi che si eseguono, delle posizioni in cui gli sforzi vengono effettuati.

Si è capita la relazione tra il minuto diviso in sessanta parti e il minuto diviso in cento, i calcoli relativi, dato che i tempi erano espressi oltre che in centesimi, maggiorati di un terzo in ragione del cottimo (133); che la somma delle attività di un operaio moltiplicata per il numero dei pezzi non doveva essere superiore ad un certo valore (92% di 470%). Tutti questi calcoli però non hanno portato a nessuna contestazione, tolto alcuni casi sporadici, perché di fatto non erano contestazioni ma semplici verifiche matematiche.

La vera novità di questo periodo era l'ordine in cui si mettevano tutte le informazioni, e soprattutto una iniziale e limitata esperienza su altre lavorazioni; fatti questi che hanno poi permesso un corretto e fruttuoso utilizzo dell'accordo del 1971 sulle linee di montaggio. Per esempio, alla luce dell'interpretazione di tutti i dati sopra esposti abbiamo imposto all'azienda squadra per squadra il godimento dei 19'20" di pausa per bisogni fisiologici

Nell'accordo '71 veniva assegnato un monte ore utilizzabile dai delegati ed il riconoscimento dei comitati cottimo, qualifiche ed ambiente. La funzione specifica di questi comitati era quella di contestare tutti gli aspetti relativi al cottimo, alle qualifiche e all'ambiente fondendoli assieme.

Nella disputa fittizia tra contestatori «tecnici» e «politici» personalmente mi sono schierato a favore dei tecnici, perché ritenevo e ritengo indispensabile conoscere tutti gli aspetti inerenti al lavoro, siano essi di natura umana (infortuni, fatica, monotonia, ripetitività, parcellizzazione, dequalificazione, ecc.) o tecnologica (conoscenza dei mezzi di produzione, organizzazione del lavoro, conoscenza specifica del prodotto, ecc.) o matematica (calcoli, criteri di determinazione dei tempi, sistemi in uso: MTM, TMC, FR, ecc.).

Cercherò di illustrare le difficoltà, i successi, gli insuccessi, le tappe, i limiti di applicazione di questi dettati teorici: cercherò di farlo illustrando vertenze che si sono aperte nel nostro gruppo di officine (76-77). La prima è stata quella sulle linee montaggio motori 128, che ha aperto la strada alle altre perché ha fatto chiarezza, costringendo la Fiat a digerire un rospo piuttosto grosso: il bilanciamento.

Prima del 1971 la Fiat determinava con una formula matematica l'organico e la produzione, combinando il pagato complessivo del motore, la produzione richiesta, il tempo di presenza dell'operaio, il livello di saturazione massima. Determinato il numero, assegnava l'organico al caposquadra che suddivideva il lavoro come riteneva più opportuno: se non riusciva chiedeva qualche operaio in più o in meno, generalmente ne toglieva qualcuno, caricando di più gli altri. I responsabili dei Metodi tendevano a farci credere che l'applicazione dell'accordo '71 consistesse nel mutamento di valore di saturazione massima nella formula, con l'aggiunta dei quaranta minuti di pausa.

Nell'ambito sindacale, in lega, fra i vari responsabili c'era molta confusione e di conseguenza chi doveva decidere erano i lavoratori delle linee ed i delegati. L'interpretazione che abbiamo dato è stata che le saturazioni massime dovevano essere verificate operaio per operaio, stazione di lavoro per stazione di lavoro, bilanciandole il più possibile. Abbiamo sostenuto questo perché ci siamo resi conto che applicando questo sistema si aumentava l'organico, mantenendo ferma la produzione. Per esempio: per montare un cambio ci vogliono circa 15' di lavoro di linea, e la saturazione massima è di 1', impostando le formule risultano 15 operai, con il bilanciamento invece 16 e a volte 17: il motivo è semplice e dimostrabile.

Per effettuare un'analisi con il TMC infatti, il lavoro su una linea deve essere scomposto il più possibile, ma nel momento dell'assegnazione del lavoro ad ogni operaio, bisogna rispettare una sequenza logica delle fasi di montaggio, determinata dal pezzo stesso, ed è impossibile consegnare ad ogni operaio esattamente un minuto di lavoro per 15 stazioni: il 1° avrà 59", il 2° 57", il 3° 54", il 4° 58" il 5° 52" il 6° 59", i secondi mancanti al 1°: 1, al 2°: 3, al 3°: 6, al 4°: 2, al 5°: 8, al 6°: 1) solo dopo l'accordo del '71 sono lavoro non assegnabile. In pratica se la produzione su una linea



è di 600 motori e la saturazione massima è dell'84% di 470' di lavoro, il bilanciamento porta ad una saturazione media del 77-78% circa, variando da caso a caso.

Questo ragionamento ci è apparso subito inconfutabile perché vero, reale, scientifico. Dovevamo decidere come illustrarlo ai compagni e come dare battaglia. Vediamo come era la situazione di lavoro: le linee di montaggio motori sono costituite da una grande rotaia centrale rettilinea dove scorrono dei pendenti chiamati Webb, tutti uguali (trascinati da una catena) che distano tra di loro circa 1,25 metri. Il motore viene montato pezzo per pezzo, passando da una stazione all'altra. Gli operai lavorano sui quattro lati e prelevano particolari, attrezzature varie da cassoni, tavoli, convogliatori di alimentazione (linee che trasportano il materiale da un luogo di lavoro all'altro, per esempio dal premontaggio al montaggio). La linea considerata ha 85 pendenti utili, vi lavorano da 30 a 80 persone, secondo la produzione.

Il rapporto organico-pendenti non è diretto e lineare, cioè un pendente per una persona, perché esistono delle strettoie e dei punti obbligati come: a) discesa dei convogliatori aerei (alberi motori, frizioni, volani, teste cilindro); b) banchi attrezzati fissi, cioè ancorati al pavimento (lavatrice, alberi motori, tavoli ... ) Queste strettoie fanno variare il rapporto operai-pendenti, costituendo delle zone (ai motori): una prima zona, dalla lavatrice basamenti alla lavatrice alberi motori; una seconda zona, dalla lavatrice alberi al convogliatore teste cilindro; una terza zona, dalle teste alla registrazione del motore (fine linea).

Il primo è sempre il più carico, poi il secondo, poi il terzo. Spiegando meglio: prima di montare l'albero motore, devono essere montati sul basamento una serie di particolari, come, per esempio, supporti banco, pistoni completi ecc. Questi lavori comportano l'utilizzo di un certo numero di lavoratori: se la richiesta di produzione aumenta, aumenta il numero dei lavoratori, ma poiché la lavatrice non si può spostare, in quella zona non si ha più un uomo per pendente, ma 1,5-2-2,5, cioè si crea affollamento. La stessa situazione si crea nelle altre zone.

La linea era nelle condizioni peggiori: 73 operai in produzione, i carichi di lavoro mal distribuiti, l'applicazione dell'accordo, per la Fiat, aveva portato alla diminuzione di 5-6 motori, l'atmosfera era molto tesa.

Si discusse due giorni con l'ingegnere responsabile, contrapponendo alla sua «montagna» di formule la nostra dimostrazione fatta di una moltiplicazione, una divisione ed un grafico. Naturalmente spiegavamo anche ai compagni l'andamento della trattativa, poi ci siamo stufati di discutere, gli abbiamo detto che era ignorante (direttamente nel reparto) ed abbiamo iniziato gli scioperi.

Durante gli scioperi abbiamo spiegato a tutti i compagni, con una lavagna, il nostro semplice ragionamento e ci hanno capito tutti. Abbiamo dimostrato con esempi concreti, facendo confronti tra un lavoro e l'altro, tra un tratto e l'altro della linea, illustrando le difficoltà di ogni lavoro. Ci siamo ulteriormente convinti che i veri problemi non li avevamo ancora affrontati; abbiamo allora fatto un programma di contestazione accettato da tutti: vincere su questo aspetto perché determinante e irrinunciabile; diminuire la produzione e l'organico in linea; i carichi di lavoro devono essere possibilmente uguali per ogni operaio.

Dopo qualche giorno di sciopero, la Fiat si cala le brache e accetta in tutto e per tutto il nostro ragionamento. Questa conquista iniziale ci ha impegnati a rifare tutte le analisi con il TMC, su tutte le linee, a verificare nuovamente stazione per stazione. Avevamo

scoperto come lavorare. Ci siamo allora riuniti come comitato, per decidere le tappe, i tempi, ecc. Ci servivano i seguenti documenti: il TMC completo; le tabelle esplicative; l'individuazione di numeri fissi o formulette semplificate per controllare i calcoli iniziali di verifica linea per linea, stazione per stazione. Inoltre dovevamo studiare il tutto e superare al nostro interno la disputa tra contestazione politica e contestazione tecnica.

Mentre ci preparavamo, la Fiat, anche se lentamente, si muoveva: sdoppia l'ufficio mano d'opera d'officina, dividendo i cambi con relative preparazioni, dai motori, sale prova, premontaggio, finitura: quindi due uffici, due capoufficio; aumenta di quattro unità gli analisti; alleggerisce tutti gli altri lavori amministrativi (due impiegati in più); manda tutti a turno a fare o rifare il corso sul TMC (sei mesi per gli analisti nuovi assunti) e ne cambia alcuni; propone, cambiandoli di volta in volta cinque - sei moduli per i bilanciamenti, con sempre meno formule e dimostrazioni; coordina il lavoro degli analisti delle varie officine, dove esistono lavorazioni di gruppo, linee, trasferte, giostre ecc. mentre noi siamo sempre più isolati; trasmette i nuovi criteri matematici e di impostazione a tutti gli analisti; trasferisce il capo del personale.

Noi prendiamo la prima linea analizzata con il TMC ed il primo bilanciamento e sperimentiamo la prima contestazione completa. I criteri che ci hanno guidato sono: applicare il metodo TMC imparando tutto il possibile, e le tabelle del FR (fattore riposo); segnalare le cose che, anche se giuste secondo il metodo, non sono accettabili secondo i compagni; trasmettere ai compagni il più possibile del metodo, soprattutto per dimostrare gli errori dell'analista e le «fregature» del sistema; fare di tutto dei documenti scritti perché restino; collegare i tempi agli aspetti legati all'antinfortunistica e all'ambiente.

Abbiamo copiato il rilievo base (circa duecento fogli di analisi), disegnato la pianta della linea e comperato un metro, mentre il cronometro era già stato comperato nel '69, con una colletta nel reparto.

Su molti elementi ci capivamo poco, perché non erano sufficientemente analitici, cioè i movimenti invece di essere scomposti venivano raggruppati (volutamente per crearci delle difficoltà). Per ritorsione facevamo una controanalisi, ed abbiamo insistito con la direzione che questa era quella giusta, a meno che non ci dimostrasse il contrario. Con la gente pronta a scioperare, il cronometrista rifaceva l'elemento, spezzettandolo mentre noi verificavamo, correggevamo, imparavamo.

Naturalmente tentavano di fregarci, a volte riuscendoci, sia per volute dimenticanze, sia per errori, dato che il cronometrista non lavorava certo come noi. Lui sempre a tavolino, e qualche volta in linea, noi sempre con i lavoratori, sul posto di lavoro, con i pezzi in mano, mentre facevamo il lavoro verificavamo le difficoltà, registrando tutto, controllando le distanze con il metro, ecc. Assieme al rilievo, verificavamo il bilanciamento: a questo proposito è bene fare un chiarimento.

Il rilievo si fa prima della divisione del lavoro o bilanciamento. Il rilievo ha uno sviluppo, una sequenza che a volte per esigenze di bilanciamento non è mantenuta: per esempio, il montaggio di un particolare che nel rilievo è segnato all'inizio della linea, nel bilanciamento è invece assegnato alle ultime stazioni; oppure un'operazione deve essere assegnata per metà ad un lavoratore e per metà ad un altro, altrimenti il primo andrebbe fuori dalla saturazione massima (il carico di lavoro massimo assegnabile), quindi bisogna scomporre l'elemento.

Facciamo un esempio: un operaio deve montare un cuscinetto ed una boccola, piantandola con un martello (linea 127, prime stazioni). Se gli assegnano tutti e due i piattaggi l'operaio va fuori tempo, egli pianta allora solo il cuscinetto, posa il martello e ricomincia il lavoro da capo. L'operaio successivo deve piantare allora la boccola: il cronometrista toglie al primo il tempo di piattaggio della boccola e lo assegna al secondo credendo di fregarci, o sbagliandosi, ma il secondo non ha il martello in mano quindi l'elemento deve essere rifatto (prima contestazione). L'elemento, scomposto in due, il tempo relativo al secondo operaio deve essere aumentato del tempo necessario per andare a prendere un altro martello.

Da questo risulta che a seconda del bilanciamento fra venti, ventidue, venticinque operai, i pagati complessivi sia del rilievo che del bilanciamento variano e che nella documentazione ufficiale della Fiat queste cose devono risultare. Le variazioni si manifestano anche secondo il numero dei pezzi o dei movimenti aggiunti o tolti per molti operai o stazioni di lavoro.

Un'altra situazione analizzata è stata quella delle stazioni che prelevavano i pezzi da montare dai convogliatori, per esempio la prima preleva scatole e supporti in alluminio; il differenziale; l'albero primario o secondario; lo scarico del cambio dalla linea al convogliatore di invio al collaudo. Su queste stazioni le contestazioni sono state difficili per una posizione più rigida della Fiat. La loro teoria era quella che gli analisti hanno l'obbligo di considerare l'impianto sul disegno, come se fosse in piena efficienza; le eventuali anomalie a loro non interessavano perché costituiscono un problema organizzativo dell'officina e dei relativi responsabili.

Enumeriamo quindi quali sono le anomalie riscontrate sulla linea del 127 che i cronometristi non volevano riconoscere in termini di tempi: qualche pendente mancava o era discontinuo, cioè a volte pieno a volte vuoto, il convogliatore qualche volta era fermo; i pendenti di due tipi non erano sistematicamente alternati. I lavoratori che prelevavano il differenziale e gli alberi erano danneggiati da attese che dovevano recuperare e influivano indirettamente sugli altri operai che anch'essi dovevano recuperare.

Due contestazioni erano sicure, cioè quelle riguardanti i pendenti mancanti e l'alternativa non rispettata. Per le altre due abbiamo dovuto risalire alle cause: come prima causa abbiamo controllato la velocità del convogliatore. Nella discussione collettiva tra diverse squadre, si è capito che la cosa più giusta e corretta era quella che il convogliatore avesse sempre la velocità della linea, invece questo rimaneva costante. I vuoti, cioè i pendenti mancanti, si verificano quando un pendente si rompe, si deteriora per cause varie e non viene sostituito. L'alternanza non è rispettata perché ai lavoratori che allestiscono il convogliatore non viene spiegato a sufficienza la sua funzionalità; oltre a ciò, le loro condizioni di lavoro sono pessime: lavoro straordinario, notturno, festivo.

Le cause dei tratti vuoti erano di varia natura: per coloro che caricano i problemi erano legati al ritardo dell'arrivo del materiale dalle lavorazioni a monte ed alla possibilità o meno di variare le cadenze del ciclo, cioè di aumentarle rispetto a quelle della linea per poter godere di pause (arbitrarie secondo il padrone, non secondo noi perché essi non hanno il disagio linea); inoltre il godimento del fattore fisiologico di venti minuti per quelli della preparazione che di fatto crea venti minuti di vuoto.

Per quelli della linea invece le cause sono legate alla variazione che l'operaio porta al ciclo, per esempio: l'analista prescrive di prendere un differenziale per volta (6 kg) con

due mani e montarlo in linea, l'operaio, per risparmiare tempo, ne prende uno per mano, aggravando di fatto i vuoti e la continuità...

Questi lavoratori, con i loro problemi, ci hanno fatto capire una cosa importantissima: il coordinamento di tutti i lavoratori di tutti i gruppi collegati. Infatti una soluzione per una parte deve controllare i riflessi dell'azione a monte e a valle, altrimenti il padrone può mettere i lavoratori gli uni contro gli altri o pagare in un gruppo e recuperare dall'altro (per lui non cambia molto). Abbiamo inoltre compreso che per capire un problema e ricercare le soluzioni, come proposta credibile verso i lavoratori, è necessario conoscere, indagare, sperimentare...

Da questo esempio, risulta l'importanza del possesso del rilievo (anche se la copiatura comporta decine e decine di ore di permesso) la contrapposizione a volte fittizia a volte reale tra l'officina (gerarchia) e l'ufficio analisi lavoro (nel dubbio chi ci rimette è l'operaio), l'estrema importanza che tutto sia scritto e verificabile, anche le cose più ovvie, perché le condizioni di lavoro cambiano di continuo.

A questo punto anche l'operatore, uno per linea, che non faceva molto, ha incominciato a protestare in un primo tempo contro il delegato, ma in seguito, essendo reso partecipe del lavoro dell'analista, così come in precedenza gli altri compagni, anche lui si è schierato con noi e ha cominciato a contestare il suo tempo e la quantità di lavoro. Si ottiene il risultato che l'operatore contesta ma l'operaio trova continuamente le forcelle nei contenitori e non prende più i cestini da terra.

Un altro problema è quello dei passi (aspetto importante del TMC). La distanza tra i banchi e il pendente è di circa un metro: il TMC sancisce i passi di 75 cm e la rotazione del corpo viene considerata come due passi. Quindi per noi andare al banco e tornare deve essere considerato come sei passi... Con la scusa che l'analista licenziato era un imbecille, aumentavano il pagato dove noi avevamo capito la fregatura e riducevano il tempo su alcuni elementi che per noi andavano bene.

Il nostro intervento intanto si sviluppava su due filoni: capire se l'errore c'era o no, quindi studiare ed aumentare la conoscenza (non era facile perché non avevamo il testo ma solo la tabella riassuntiva); dimostrare ai lavoratori, documenti alla mano, facendo assemblee durante le refezioni, che i tempi per la Fiat oggi erano in un modo, domani in un altro: la squadra ha scioperato al 100%. Per la Fiat l'elemento d'analisi *buono* rimaneva invariato.

Attraverso tutti i bilanciamenti, è sorta un'altra esigenza per il comitato, quella di avere un foglio unico, dove fosse sintetizzata la situazione matematica della linea. Nel prospetto riassuntivo ottenuto risultava chiaramente che era un solo operaio, il più carico di lavoro che determinava la produzione. Tuttavia il lavoro che determinava la produzione era assegnato ad una donna che, secondo il giudizio condiviso da tutti, anche da lei, in rapporto ad altri lavorava di meno.

L'imbroglio era legato alla natura stessa del sistema TMC infatti l'operazione di questa era poco pesante ma ricca di movimenti (mettere le grover e i dadi, circa dieci, di unione scatole al supporto) ed era *pagata in modo sufficiente*, mentre molte altre, specialmente quelle relative allo spostamento dei pesi, erano poco *pagate*...

A questo punto il lavoro si semplificava perché, dato il sistema, se si riusciva a contestare l'operazione che comandava la produzione e quelle immediatamente al

disotto, il bilanciamento era da rifare. Ma anche gli analisti ponevano attenzione ed affinavano l'analisi.

Il fronte padronale era in crisi, l'ufficio analisi era sotto accusa, da parte di tutti e dell'officina in particolare, i capi non giuravano più su nessun tempo di lavoro, le contestazioni piovevano da tutte le parti, il prestigio del comitato cresceva sia nei confronti della direzione, che dei compagni...

Per dimostrare ulteriormente che il sistema usato dal padrone non è scientifico per niente, e che i lavoratori sanno far meglio quando possono decidere, affrontiamo l'ultimo problema esistente, quello del carico di lavoro, non risolto. Abbiamo usato un metodo molto semplice: abbiamo messo insieme cinque lavoratori (l'operaio che contestava il carico di lavoro, i due a monte e i due a valle) e abbiamo affrontato con loro il problema. Dopo circa un quarto d'ora, senza nuocere alla qualità, mantenendo inalterata la quantità di 540 pezzi la soluzione era trovata. Chiamiamo i capi e gli analisti e con loro sorpresa due lavoratori su cinque accettano di lavorare avendo il tempo Fiat molto al di sopra della saturazione massima consentita, circa 10 centesimi ogni pezzo. La direzione, per paura di dover inserire questa divisione nel bilanciamento e di conseguenza abbassare la produzione (da noi non richiesta in questa ultima fase) boccia tutto.

Per i lavoratori il fatto resta con tutta la sua importanza.

Poco dopo, non si sa per quale motivo ma è facile intuirlo, i capisquadra vengono raddoppiati e i reparti sdoppiati, creando due capireparto. Con questa mossa la Fiat cerca di recuperare i capi, dato che in quei giorni, se volevano spiegazioni venivano al comitato. Essa tenta di rivalutare la funzione del capo, essendo già dal '69 annullata la mansione di cane da guardia, dopo queste lotte, veniva a cadere anche la mansione di tecnico della squadra.

Oltre che raddoppiarli, la direzione organizza per loro corsi, incontri; cercando di inventare per loro una *nuova* funzione. Come primo risultato li affianca agli analisti. La direzione ha capito, specialmente in prospettiva, che l'analista era decisamente inferiore al delegato e al gruppo operaio, sui temi dell'organizzazione del lavoro e della predeterminazione dei tempi. Abbiamo stabilito inoltre di continuare lo studio del Tmc e della tabella FR, di copiare tutti i rilievi base di tutte le lavorazioni, di esaminare le contestazioni, lavorazione per lavorazione (es. 127: cambi, motori, finitura, sale prova ecc.) far partecipi il più possibile tutti i lavoratori e la Flm delle nostre lotte, delle conquiste, delle possibili sconfitte.

L'esempio più chiaro era questo: avevamo deciso di contestare la lavorazione, ma quando ci presentiamo all'ufficio analisi, per copiare il rilievo TMC del motore 127, la Fiat ci fa osservare che non era finito e che di conseguenza continuava a valere quello fatto con la media cronometrica: se volevamo potevamo copiare quello. Ci riuniamo e decidiamo che copiare un rilievo base cronometrico non serviva, dato che poi veniva cambiato (errore gravissimo). Decidiamo di copiare il rilievo Tmc man mano che viene ultimato. Decidiamo tuttavia di copiare anche almeno un rilievo cronometrico, quello relativo alla linea 124 montaggio motori. La Fiat si è opposta alla copiatura di un rilievo non ultimato, perché asseriva che il rilievo serviva per fare il bilanciamento. Cominciavamo a protestare e nel frattempo abbiamo continuato ad elencare le difficoltà incontrate alla linea 127 motori.

La Fiat, visto che continuavamo a premere sulla linea motori, ci ha sollecitato in un modo astuto e con un tranello che solo in seguito abbiamo compreso. Destina quattro analisti del servizio metodi centrali alle lavorazioni dei cambi, in aiuto agli analisti d'officina e ai capisquadra. Dopo breve tempo ci presentano le fotocopie dei bilanciamenti e dei rilievi base di due lavorazioni: la 500 e la 124 cambi. Ci fanno dunque presente che accettano la nostra protesta relativa al fatto che la Fiat si rifiutava di consegnarci le fotocopie dei rilievi, costringendoci a spendere centinaia di ore per copiarli. Troppo contenti di ciò, e affamati di conquiste, non ci rendiamo conto del tranello e rallentiamo notevolmente il lavoro sui motori, spostandoci su quello dei cambi. Il tranello ha avuto successo per grossolani errori da parte nostra, soprattutto per gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro. Il ragionamento della Fiat era infatti molto semplice. Il motopropulsore ha come punto focale il montaggio motori, dato che determina il lavoro di tutte le altre operazioni, quali montaggio cambi, linee finitura e sala prova motori. La lavorazione che, se diminuita, non produce, rispetto alle altre, grossi squilibri è quella dei cambi, il cui reparto è distante da quello molto più grande dove sono concentrate la maggior parte delle linee di montaggio motori che a loro volta sono direttamente collegate alla sala prova motori ed alle linee di finitura. Questo reparto alimenta l'altro tramite dei convogliatori, che fungono anche da polmonatura, e che quindi possono assorbire cali improvvisi di produzione.

Un altro motivo è che il rendimento dell'officina è determinato dal numero di motori che escono, non di cambi, anche se l'aumento del costo di questi ultimi incide. Con una certa cadenza la Fiat ha continuato a consegnarci le fotocopie e noi, sbagliando, abbiamo continuato a concentrare la nostra attività sui cambi. Durante le varie contestazioni abbiamo continuato a imparare sul TMC, sugli impianti, ma soprattutto abbiamo scoperto che tutti i lavoratori avevano consigli per migliorare gli impianti e le attrezzature, sia come macchinari che come utensili, frutto delle loro esperienze su lavorazioni simili o prodotto di una loro elaborazione.

Tutti, prima di essere dei semplici avvita bulloni (per la Fiat) avevano avuto un mestiere o delle varie esperienze di lavoro, per cui, sollecitati a cercare delle soluzioni alla propria situazione lavorativa, le fornivano di due tipi: o radicali, giuste ma difficili da ottenere, o parziali.

Queste ultime diventavano spesso gli obiettivi su cui tutto il gruppo lavorava e lottava. Particolarmente importante era il contributo offerto dai più anziani di questo o quel reparto, perché avevano vissuto tutta la trasformazione tecnologica degli impianti.

Molti di questi lavoravano alla Fiat quando non esistevano ancora le linee a trazione meccanizzata: erano linee a spinta, cioè ogni operaio spingeva avanti il pendente pieno e rimandava quello vuoto, che scorreva sul pavimento. A volte l'obiettivo era un ritorno al passato, adeguando la richiesta al progresso meccanico, dato che all'uomo conveniva. Abbiamo capito che conoscendo gli sviluppi organizzativi del reparto e le varie fasi, si poteva individuare rapidamente le ragioni del disagio della gente, e decidere le modifiche...