

---

*Giancarlo Cerruti    Vittorio Rieser*

**Fiat: qualità totale  
e fabbrica integrata**

*Presentazione di Giancarlo Guiati*

---



EDIESSE

---

**Giancarlo Cerruti** è nato a Ivrea nel 1946. Alla fine degli anni sessanta ha militato nel movimento studentesco e successivamente in gruppi della sinistra extraparlamentare, occupandosi delle condizioni di lavoro degli operai e degli impiegati. Ha insegnato nella scuola media e dall'inizio degli anni ottanta collabora con l'Ires-Cgil «Lucia Morosini» di Torino, dove attualmente lavora, svolgendo attività di ricerca in particolare sul rapporto tra mutamenti tecnologico-organizzativi e condizioni di lavoro nelle imprese industriali.

---

**Vittorio Rieser** è nato a Torino nel 1939. Dal 1957 si è occupato di questioni relative alla fabbrica e alla condizione operaia e impiegatizia, lavorando di volta in volta col sindacato, con vari gruppetti dell'estrema sinistra, con il Pci e — più recentemente — con il Pds. Ha insegnato Sociologia del lavoro e dell'industria alla facoltà di Economia dell'Università di Modena, e attualmente lavora all'Ires-Cgil «Lucia Morosini» di Torino.

---

I tascabili Ediesse sono: Guide, Manuali, Interventi, Dossier

Direzione: Franco Bonifazi  
Redazione: Marilena De Angelis (caporedattore), Carlo Avigliano,  
Carla Carinci, Marilù Romandini  
Progetto grafico: Daniela Boccaccini

© Copyright by Ediesse 1991  
Ediesse s.r.l., Via dei Frentani 4/A - 00185 Roma  
Tel. 06-4469007  
Stampa: O.GRA.RO. srl  
Roma - Vicolo dei Tabacchi, 1

*ndice*

---

---

<i>Presentazione</i> <i>Giancarlo Guiati</i>	7
<i>Nota degli autori</i>	13

---

*arte prima*

---

<b>Le trasformazioni del modello organizzativo</b> <i>Giancarlo Cerruti</i>	15
--	----

<i>Capitolo primo</i>	
<b>Il progetto della fabbrica integrata</b>	17
La vecchia e la nuova politica della qualità	17
Come è organizzata la fabbrica integrata	20
L'organizzazione delle Unità tecnologiche elementari	25
Le figure professionali di supporto all'Unità tecnologica elementare	29
Il <i>team</i> tecnologico	32
Un esempio di Unità tecnologica elementare: la squadra «omologata» della Fiat di Rivalta	34

<i>Capitolo secondo</i>	
<b>Alcuni problemi della fabbrica integrata</b>	45
Il ruolo del lavoro informale	46
Autonomia e controllo	52
La prestazione di lavoro tra contrattazione formale, contrattazione informale e politiche del consenso	55

Il lavoro non proceduralizzato tra neo-taylorismo e nuovi concetti di razionalità organizzativa	60
L'integrazione organizzativa tra gerarchia e cooperazione	61
Riferimenti bibliografici	64

## *arte seconda*

<b>Il sistema sociale aziendale e le relazioni industriali</b>	67
<i>Vittorio Rieser</i>	

### *Capitolo primo*

<b>Il sistema sociale aziendale della Fiat di fronte alla prospettiva della «fabbrica integrata»</b>	69
--	----

Una scelta appena avviata ma irreversibile	69
Le vischiosità del sistema sociale aziendale	70
La questione della gerarchia intermedia	72
I rischi di svuotamento del progetto innovativo	73
Il ruolo del lavoro operaio	75
... E gli impiegati?	78

### *Capitolo secondo*

<b>Quale modello di relazioni industriali nella fabbrica integrata?</b>	83
---	----

Criteri di lettura del problema	83
Equivoci e ideologie sulla questione del consenso	84
La situazione del consenso oggi alla Fiat	88
Una ridefinizione in corso del modello di relazioni industriali della Fiat	90
Quale ipotesi di scambio nelle diverse posizioni sindacali?	93
Spunti per una nuova ipotesi di scambio	97

## *resentazione*

### *Giancarlo Guiati\**

Sono in atto mutamenti significativi nel gruppo Fiat, che riguardano una trasformazione generale nelle politiche industriali, nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni industriali. È finita la fase positiva, di crescita del mercato e della produzione; anche se gli ottimisti prevedono una uscita dalla crisi già nella seconda metà del 1992, i problemi della Fiat, essendo strutturali, continueranno a pesare negativamente sulle possibilità di agganciarsi alla ripresa con la velocità degli altri produttori.

Già in questi mesi le quote di mercato indicano grosse difficoltà del gruppo Fiat in Italia e, poiché quella italiana è la parte più consistente di produzione, è evidente che il problema è grave. Nei primi cinque mesi del 1991 la Fiat ha venduto 100.000 auto in meno rispetto all'anno precedente; la quota è scesa al 46,6 per cento rispetto alla punta del 52 per cento raggiunta nel 1989. E sono le industrie europee che stanno portando via consistenti fette di mercato, anche perché i giapponesi hanno un limite sulle importazioni del 2,5 per cento rispetto all'11 per cento della media europea. Quindi, la possibilità di restare tra i principali produttori europei dipende dalla capacità della Fiat di ridisegnare un modello nuovo, di aggiornare e di riprogettare il processo tecnologico, dei sistemi di produzione e manageriali.

La Fiat ha annunciato che a metà degli anni novanta sarà in grado di produrre 3,5 milioni di autovetture l'anno. La tendenza ad espandere le capacità produttive è una scelta vitale e giusta, an-

\* Segretario della Fiom-Cgil Piemonte

che perché in Europa le industrie in grado di reggere alle turbolenze del mercato, specie in vista dell'integrazione europea, mirano ad assestarsi su quel livello di produzione come soglia forte nella divisione del mercato. La Fiat non punta alla conquista di mercati già oggi difficili, quali quello americano o quello giapponese, ma all'area dell'Est europeo, con la costruzione di stabilimenti nei paesi con i quali da tempo si sono consolidati rapporti industriali e finanziari, creando vetture adatte alle caratteristiche geografiche e culturali di quei paesi.

Nel contempo ha avviato la costruzione di stabilimenti nel sud dell'Italia, per la produzione di motori ad Avellino e di auto della gamma medio-bassa a Melfi. Le previsioni si aggirano sulle 700.000 vetture l'anno che si dovrebbero aggiungere ai volumi produttivi degli altri stabilimenti. Se saranno sostitutive o aggiuntive dei livelli attuali dipenderà dalle capacità della Fiat di penetrazione nel mercato, ma la situazione è tale per cui è inevitabile prevedere un abbassamento delle produzioni in altri stabilimenti. Questa scelta della Fiat ripropone la necessità di un confronto ampio e approfondito, in relazione ai problemi che si creeranno, con la ristrutturazione nel gruppo, sulla collocazione dei modelli, sui volumi produttivi negli stabilimenti, su un nuovo modello di contrattazione.

I nuovi stabilimenti avranno un processo produttivo non totalmente automatizzato; ciò segna un ripensamento rispetto alla scelta fatta a Cassino, dove l'introduzione di tecnologie per l'automazione totale ha messo in crisi il sistema produttivo. La scelta, dunque, di sostituire il lavoro umano con sistemi automatizzati è fortemente ridimensionata. Dal progetto sulla qualità totale a questi cambiamenti nelle scelte dei sistemi di produzione, emerge dentro la Fiat una nuova riflessione sul valore del lavoro e sulla sua rivalorizzazione. La partecipazione dei lavoratori e il consenso diventano, quindi, una scelta obbligata per superare i problemi accennati.

Con l'accordo sindacale sulla qualità, la Fiat per la prima volta ha coinvolto il sindacato in tre punti sperimentali e a migliaia di lavoratori è stato richiesto un contributo di idee a fronte di un modesto meccanismo di premi in salario. Sicuramente nella Fiat non è stata ancora definita una linea chiara di partecipazione: permangono nel gruppo dirigente due tendenze, ed è ancora forte la posizione di chi pensa che il sindacato non debba avere parte in questi

processi. A tale proposito non servono tanto le laceranti discussioni sulla bontà o meno di quell'accordo, quanto invece il tentativo di collocare anche questo in un quadro di avanzamento possibile delle relazioni, attraverso nuovi punti di confronto, in cui il sindacato provi a misurarsi con proposte negoziali che rimettano al centro il lavoro, i problemi della professionalità, della formazione, delle prestazioni, del salario dentro il processo di qualità.

I comitati nazionali, l'osservatorio e altre forme di partecipazione sono stati determinati dalla situazione oggettiva di crisi, con l'interesse comune a trovare soluzioni immediate con la cassa integrazione. Ma in generale la linea sindacale si è proposta in tutta la sua debolezza, senza un'analisi e un progetto e soprattutto senza un terreno fortemente unitario tra le organizzazioni sindacali. I comitati bilaterali sono nei fatti forme di partecipazione, ma non alle decisioni, bensì ai risultati o alle scelte aziendali dentro processi in cui i lavoratori e il sindacato hanno un ruolo consultivo.

L'introduzione di un nuovo modello organizzativo con alcune aree sperimentali a Rivalta, Mirafiori e Cassino è un fatto importante nei cambiamenti in atto nelle strategie dell'impresa. La fabbrica integrata può aprire possibilità interessanti di confronto rispetto a cambiamenti sostanziali nell'organizzazione aziendale. Non siamo ancora al tramonto del fordismo, ma il modello indicato in alcune aree propone il superamento di molti aspetti dell'organizzazione tradizionale del processo produttivo. È prematuro preannunciare una nuova era nell'organizzazione aziendale con il sistema, composto di elementi provenienti dall'esperienza giapponese, che viene definito «toyotismo». Infatti permangono, tra produzione massificata e produzione specifica, vecchie e nuove tecnologie, vecchi e nuovi sistemi di organizzazione del lavoro. A differenza di altri gruppi produttori di auto, la novità in assoluto sta nella Fiat, nella possibilità di cambiamento di un sistema che si è sempre caratterizzato per l'assoluta rigidità, per la feroce ostilità ad un sistema più flessibile e avanzato in un quadro diverso di relazioni sindacali.

Le strategie variano da azienda ad azienda. Alla Mercedes e alla Volkswagen l'obiettivo è quello di mettere al primo posto la realizzazione di un livello tecnologico più avanzato, con una più elevata specializzazione della forza lavoro; per questo la formazione professionale è diventata il terreno sul quale si sono registrati i maggiori investimenti. La Ford ha motivato la perdita di posti di

lavoro con la «nuova fabbrica», cercando così consenso alle motivazioni delle scelte aziendali, puntando su forme di autogestione di parte del lavoro ovunque fosse possibile, forzando concetti di integrazione del lavoro, mettendo comunque al centro l'intraprendenza dei lavoratori. La Gm, dopo la scelta di massicci investimenti in nuove tecnologie, ha iniziato a introdurre progetti sperimentali di integrazione del lavoro e di coinvolgimento dell'iniziativa dei lavoratori, adattando le singole esperienze alle caratteristiche degli stabilimenti interessati.

La fabbrica integrata, quindi, si presenta, nel modello di cui abbiamo conoscenza, come un punto di assoluta novità per il sistema Fiat, per quanto riguarda gli aspetti fondamentali e già noti: si riducono i livelli delle gerarchie e si potenziano le loro responsabilità, aumenta e cambia la professionalità del lavoratore con l'introduzione di nuove figure professionali, c'è un coinvolgimento diretto in cui l'informalità viene riconosciuta come un valore nuovo ed essenziale in un sistema di funzioni integrate. Va comunque considerato che la linea di montaggio è lontana dall'essere abolita e che inoltre l'officina integrata richiede un impiego di lavoratori più irregolare, che implica la flessibilità sul lavoro.

Il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella fabbrica integrata ha prodotto in generale nelle imprese europee, dove forme di toyotismo sono in atto da tempo, una riduzione dell'assenteismo e della conflittualità e l'identificazione del lavoratore con la sua funzione e con l'azienda stessa. Da qui uno sfruttamento più intensivo delle conoscenze «informali» e dell'esperienza del singolo addetto. Inoltre questo sistema ha alimentato nuove forme di corporativismo dentro l'azienda, aumentando la competizione tra lavoratori, tra reparti e tra stabilimenti, mentre un aumento della qualificazione ha coinvolto solo marginalmente i gruppi di lavoratori interessati, disincentivando l'interesse individuale in quanto l'arricchimento del lavoro ha corrisposto ad un aumento dello stress, poiché l'uso ha modificato le caratteristiche del lavoro tradizionale. Non ci sono state reali forme di partecipazione alle decisioni dentro il processo produttivo, né si è rafforzato un sistema di codeterminazione, peraltro già presente in alcuni tra i più importanti gruppi europei.

Ora il punto è se le sperimentazioni in corso alla Fiat possono determinare segni nuovi, di inversione di tendenza rispetto ad esperienze già conosciute, ponendo il sindacato come soggetto at-

tivo, con pari dignità nel decidere i processi, oppure se ci troviamo in presenza di un semplice rimodellamento dell'organizzazione del lavoro, dove l'abbassamento dei costi avviene agendo sulla riduzione delle gerarchie, sulla qualità, sul coinvolgimento diretto, ma con una partecipazione dei lavoratori e del sindacato esclusivamente in funzione di un sostegno alla realizzazione del nuovo sistema aziendale. Le risposte vanno ricercate in un nuovo modello di lavoro sindacale: anche per noi è necessario superare quel metodo frettoloso e presuntuoso di analisi, in cui è sempre tutto chiaro e perciò indiscutibile.

Se non affrontiamo con capacità e conoscenze i processi che abbiamo di fronte, rischiamo di essere noi i responsabili di una nuova marginalizzazione del sindacato, senza che se ne preoccupi la Fiat. C'è bisogno di un nuovo riconoscimento del sindacato, partendo dai soggetti interessati — dai lavoratori — a cui va offerto un ruolo di partecipazione vera, e fornendo una proposta sindacale sulla base di una nuova ricerca e analisi, di un dibattito che delinei un'iniziativa sindacale unitaria.

L'obiettivo di realizzare veri e propri momenti di codeterminazione è possibile su molti aspetti dell'organizzazione del lavoro, sulla base di una rilettura e ristesura dei vecchi accordi (1971-1975), che tuttora hanno una valenza generale, in quanto la maggior parte del ciclo è tradizionale, e ciò è necessario per delineare un campo nuovo di relazioni sindacali recependo i cambiamenti avvenuti dentro la fabbrica. Occorre un'analisi completa, non solo delle novità nell'organizzazione del lavoro ma anche del lavoro tradizionale. Si tratta cioè di costruire un punto di vista sindacale che si muova in sintonia con le altre organizzazioni e che prepari nel gruppo Fiat una fase di iniziative che innovino profondamente il sistema di relazioni.

Il lavoro di ricerca presentato da Vittorio Rieser e Giancarlo Cerruti è un'importante analisi dei cambiamenti in relazione ai processi della qualità e della fabbrica integrata: la Fiom del Piemonte intende proseguire in questa direzione, poiché è necessario acquisire una conoscenza più completa e strutturata della fabbrica per arrivare ad un momento di discussione che delinei con maggiore capacità e competenza le scelte da fare nei grandi gruppi e alla Fiat. Una sfida sul terreno della codeterminazione richiede un sindacato capace e preparato, per costruire una discussione che unifichi le opinioni di tutte le organizzazioni sindacali, e per ri-

spondere con atti concreti alla generale assenza di democrazia sindacale dentro la fabbrica attraverso l'applicazione in tempi rapidi dell'intesa tra Cgil, Cisl e Uil sulle Rsu, per la rielezione delle rappresentanze sindacali aziendali.

*ota degli autori* \_\_\_\_\_

Gli scritti che vengono qui pubblicati sono materiali di lavoro, risultati parziali di un *work in progress*, cioè del lavoro di ricerca-intervento sulla situazione Fiat che l'Ires-Cgil di Torino sta conducendo con la Fiom regionale piemontese (e di cui parla Giancarlo Guiati nella sua presentazione). Non a caso, essi sono la versione rielaborata e ampliata di relazioni e interventi originariamente preparati per varie riunioni sindacali alla Fiat (sia riunioni di formazione sia di dibattito e confronto politico), riunioni tenute non solo in ambito Fiom, ma in ambiti unitari (o nel quadro di corsi di formazione della Fim e della Uilm), a testimonianza di una ripresa di lavoro unitario che può essere di grande importanza per il futuro.

L'analisi qui proposta ha un taglio generale, che riguarda l'insieme della Fiat Auto, e che speriamo possa fornire utili spunti di riflessione e di discussione anche al di là della Fiat. Ma, al tempo stesso, questa analisi ha un «luogo d'origine» ben preciso: lo stabilimento Fiat di Rivalta. Qui, il gruppo dirigente della Fiom di fabbrica era da tempo attento ai problemi della qualità (su cui già nel 1979-1983 aveva sviluppato una feconda esperienza di «commissione consultiva paritetica», poi cessata per decisione unilaterale dell'azienda), così come, più in generale, alle trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto alla Fiat e ai problemi e alle possibilità nuove che ponevano al sindacato. Così, fin dall'inizio del 1990 (prima ancora che lo *scoop* de *il manifesto* sul seminario di Marentino rendesse il tema «di moda»...) questi compagni hanno sollecitato l'attenzione nostra e del sindacato sui mutamenti in atto alla Fiat, a partire dalla strategia di «qualità totale».

Ne è nato un fecondo e continuativo lavoro di analisi, in cui i compagni di Rivalta non ci hanno solo procurato informazioni, materiali, contatti, ma ci hanno fornito chiavi di lettura e ipotesi interpretative dei grandi mutamenti in atto; e, soprattutto, ci hanno mostrato in concreto come gli elementi di conoscenza possano tradursi politicamente in iniziativa sindacale. Non è un caso che proprio Rivalta sia oggi un «luogo di sperimentazione» particolarmente avanzata di possibili nuovi sviluppi delle relazioni industriali alla Fiat: a partire (ma non soltanto) dall'esperienza stessa della commissione sulle «idee per il miglioramento», che — malgrado i limiti del suo ambito di azione «formale» — sta rivelandosi un'esperienza feconda e ricca di spunti.

Non c'è quindi da stupirsi se questo primo «prodotto» del lavoro sinora svolto lo dedichiamo a Vanna Lorenzoni, Luigi Sartirano, Mimmo Garetti e a tutti gli altri compagni del consiglio di fabbrica e della lega Fiom di Rivalta, che ci hanno guidato nel nostro lavoro.

*arte prima*

---

## **Le trasformazioni del modello organizzativo**

*Giancarlo Cerruti*

---

## **Il progetto della fabbrica integrata**

---

### **La vecchia e la nuova politica della qualità**

Il progetto della fabbrica integrata rappresenta il più radicale programma di razionalizzazione organizzativa che la Fiat abbia tentato di realizzare negli ultimi decenni e lo spartiacque tra la vecchia e la nuova politica della qualità. In passato le politiche della qualità, nel campo della produzione e delle attività ad essa direttamente collegate, hanno fatto perno soprattutto su una massiccia innovazione tecnologica e su una innovazione organizzativa di tipo debole. I cambiamenti tecnologici sono stati finalizzati, in primo luogo, alla diminuzione dei costi di fabbricazione attraverso un aumento della produttività e, in seconda istanza, al miglioramento degli standard di qualità.

A livello di organizzazione del lavoro sono stati introdotti nel tradizionale schema organizzativo nuovi strumenti operativi secondo una logica di complementarità funzionale. Le gare di qualità, i circoli di qualità (riuniti fuori dell'orario di lavoro), le campagne di sensibilizzazione, i concorsi sulla qualità, il sistema dei premi alle idee di miglioramento della qualità non hanno introdotto cambiamenti strutturali nell'organizzazione del lavoro, ma hanno rappresentato, e tuttora rappresentano, più semplicemente, dei momenti sussidiari e complementari alla normale attività operativa.

Tuttavia le pressanti esigenze di qualità, unitamente ai problemi posti dall'organizzazione flessibile della produzione e dalla crescente automazione del ciclo produttivo, hanno fatto germinare



soluzioni organizzative che hanno in parte modificato il tradizionale modo di lavorare: la costituzione dei gruppi Omega di miglioramento del prodotto, all'interno dei quali operano sia tecnici specializzati in vari campi di attività sia gestori appartenenti a differenti funzioni, introduce significativi, seppur limitati, momenti di cooperazione attiva e logiche di azione organizzativa di tipo interfunzionale tra i lavoratori di medio-alta qualificazione; anche l'attribuzione dei compiti di controllo della qualità ad un numero elevato e crescente di posti di lavoro collocati in produzione (lavori diretti ai quali è stata assegnata l'«autodelibera») tende a realizzare a livello operaio una integrazione di funzioni che altera i consueti criteri di divisione del lavoro.

Si è trattato di un processo di razionalizzazione debole della produzione perché tutte le innovazioni tecnologiche e organizzative sono state calate all'interno di un modello che è rimasto sostanzialmente inalterato sia a livello della macro-struttura dell'impresa sia a livello dell'organizzazione del lavoro. L'invarianza del modello gerarchico-funzionale di organizzazione dell'impresa e del modello tayloristico-fordista di organizzazione della produzione costituisce il tratto distintivo e, nel contempo, il limite della vecchia politica della qualità.

Tutto ciò non significa che i cambiamenti tecnologici e la gestione flessibile della produzione non abbiano prodotto dei mutamenti significativi delle condizioni e della prestazione di lavoro. Anzi, tali cambiamenti hanno spesso dilatato le maglie dell'organizzazione tayloristica del lavoro:

— in modo più radicale nelle aree nelle quali c'è stata una forte innovazione tecnologica; qui è sorta la figura del conduttore di impianto, cioè una figura di regolatore di sistema il cui ruolo rappresenta un superamento esplicito dei criteri tayloristici di progettazione delle posizioni di lavoro;

— in modo più limitato nelle situazioni tradizionali; qui accanto ai compiti di trasformazione del prodotto o di montaggio sono germinati compiti di controllo della qualità, di micro-regolazione del flusso produttivo, di piccola manutenzione, di regolazione dei macchinari.

La spia di questa trasformazione è il diverso ruolo del lavoro informale (inteso come l'insieme delle spontanee attività lavorative che si discostano dalle attività ufficialmente prestabilite dall'azienda per raggiungere determinati risultati). La politica di ridu-

zione delle scorte, la variabilità del mix produttivo, le esigenze di miglioramento del prodotto richiedono comportamenti lavorativi rivolti sempre più al controllo e alla risoluzione di eventi impreveduti e sempre meno alla fedele esecuzione di procedure predefinite.

Questo lavoro informale, che rappresenta nell'attuale situazione una risorsa per attuare una regolazione sistemica del ciclo produttivo, non è riconosciuto dal modello tayloristico; l'organizzazione tayloristica tende a far coincidere il lavoro formale col lavoro proceduralizzato e il lavoro informale col lavoro non proceduralizzato.

Lo spazio informale del lavoro è una costante «anomalia» del taylorismo e, malgrado i ricorrenti processi di proceduralizzazione delle attività lavorative, si rigenera in forme nuove e inedite; la sua persistenza è il sintomo dell'impossibilità di razionalizzare la realtà produttiva secondo i canoni della «organizzazione scientifica del lavoro».

Sono proprio le esigenze di miglioramento della qualità che pongono in luce il nuovo ruolo del lavoro informale: è la Fiat che chiede all'operaio un intervento attivo che vada al di là delle procedure e dei compiti formalmente attribuiti. È la constatazione che il taylorismo deprime il contributo attivo dell'operaio che ha indotto la Fiat a criticare il proprio modello di organizzazione del lavoro e a formulare il progetto della fabbrica integrata. Questa, nata sulla base dell'esperienza organizzativa maturata nelle aree produttive ad alta automazione di Termoli 3, costituisce il tentativo di superare il taylorismo, di abbandonare la concezione con la quale è stato organizzato il lavoro e governato il sistema sociale aziendale negli ultimi decenni.

Superare il taylorismo non significa abbandonarlo *in toto*, significa, come vedremo più avanti, mettere alcuni suoi principi al servizio di un nuovo e più ampio concetto di razionalità organizzativa. Dal punto di vista delle politiche della qualità, essa rappresenta l'abbandono della vecchia impostazione che puntava sulla tecnologia e su alcuni strumenti organizzativi complementari al modello tayloristico per migliorare la qualità e ridurre le inefficienze.

La fabbrica integrata muove da una critica, che per la Fiat è anche un'autocritica, all'uso della tecnologia come via maestra al miglioramento della qualità. È Maurizio Magnabosco, responsabile della direzione del personale e dell'organizzazione della Fiat

Auto, a constatare che «l'innovazione tecnologica e l'automazione non possono sviluppare le loro potenzialità senza una riorganizzazione generale della realtà produttiva»<sup>1</sup>.

È utile osservare che anche a livello della macro-struttura organizzativa del gruppo Fiat Auto sono stati introdotti alcuni mutamenti dell'organigramma al fine di realizzare una maggiore integrazione tra enti e funzioni diverse: nel 1990 è stato creato un ente di coordinamento del piano della qualità totale, alle dirette dipendenze della direzione generale, che opera a tutti i livelli dell'organizzazione e sviluppa le strategie e i programmi di qualità totale; sono state unificate sotto un unico ente la direzione acquisti e la direzione logistica; è stato creato un comitato direttivo che affianca la direzione generale e che è formato dai responsabili delle varie direzioni. Inoltre è stata spostata verso il basso la delega decisionale, sia attraverso una ridefinizione delle finalità assegnate a ciascuna direzione sia assegnando una maggiore possibilità e discrezionalità di spesa alle unità organizzative di livello inferiore. La logica della riorganizzazione è stata quella di assegnare ad ogni responsabile un'ampia autonomia nella gestione delle leve per ottimizzare la combinazione dei fattori produttivi.

### Come è organizzata la fabbrica integrata

A livello di stabilimento la riorganizzazione delle attività produttive prevede un duplice cambiamento:

— una razionalizzazione del sistema di gestione e controllo degli obiettivi di miglioramento mediante l'introduzione del cosiddetto *flag system* (sistema bandiera);

— un mutamento «istituzionale» della struttura organizzativa e dell'organizzazione del lavoro mediante la realizzazione della fabbrica integrata.

Il *flag system* è lo strumento di pianificazione, attribuzione e controllo degli obiettivi di miglioramento della qualità e delle attività necessarie al loro raggiungimento. Esso si propone di: definire, a tutti i livelli, gli obiettivi di riduzione delle difettosità e delle inefficienze; stabilire le attività, le risorse e gli strumenti necessari per raggiungere tali obiettivi; assegnare ad ogni singolo ruolo la-

vorativo le responsabilità di miglioramento; verificarne l'attuazione. In linea di massima si può dire che gli obiettivi generali assegnati allo stabilimento vengono suddivisi in sotto-obiettivi la responsabilità dei quali viene attribuita alle varie funzioni aziendali e distribuita lungo tutta la scala gerarchica: dal direttore dello stabilimento all'operaio, passando dal capo fabbricazione, dal capofficina, dal caposquadra. A ciascun ruolo dovrebbero essere assegnati i mezzi e gli spazi di discrezionalità necessari per raggiungere gli obiettivi; inoltre, la costante comparazione tra gli obiettivi e i risultati dovrebbe permettere di intraprendere tempestivamente le azioni correttive per riallineare la *performance* dei singoli sottosistemi aziendali ai risultati attesi.

Gli elementi innovativi del sistema sono molteplici, tuttavia due di essi rivestono una particolare importanza:

— l'attribuzione di specifici obiettivi ad ogni singolo ruolo e la loro quantificazione mediante parametri rendono più facile il controllo dei risultati delle attività svolte da ogni singolo lavoratore e dell'adeguatezza del rapporto tra obiettivi e mezzi, cioè permettono di aumentare il grado di calcolabilità sociale dei comportamenti lavorativi e di razionalità strumentale (adeguatezza dei mezzi ai fini) del sistema aziendale;

— l'attribuzione di precise responsabilità ai vari ruoli comporta una disseminazione di spazi di discrezionalità in tutto il sistema aziendale e lo sviluppo di logiche di azione organizzativa orientate ai risultati anziché alla fedele esecuzione di procedure, cioè di logiche di deburocratizzazione dei comportamenti lavorativi.

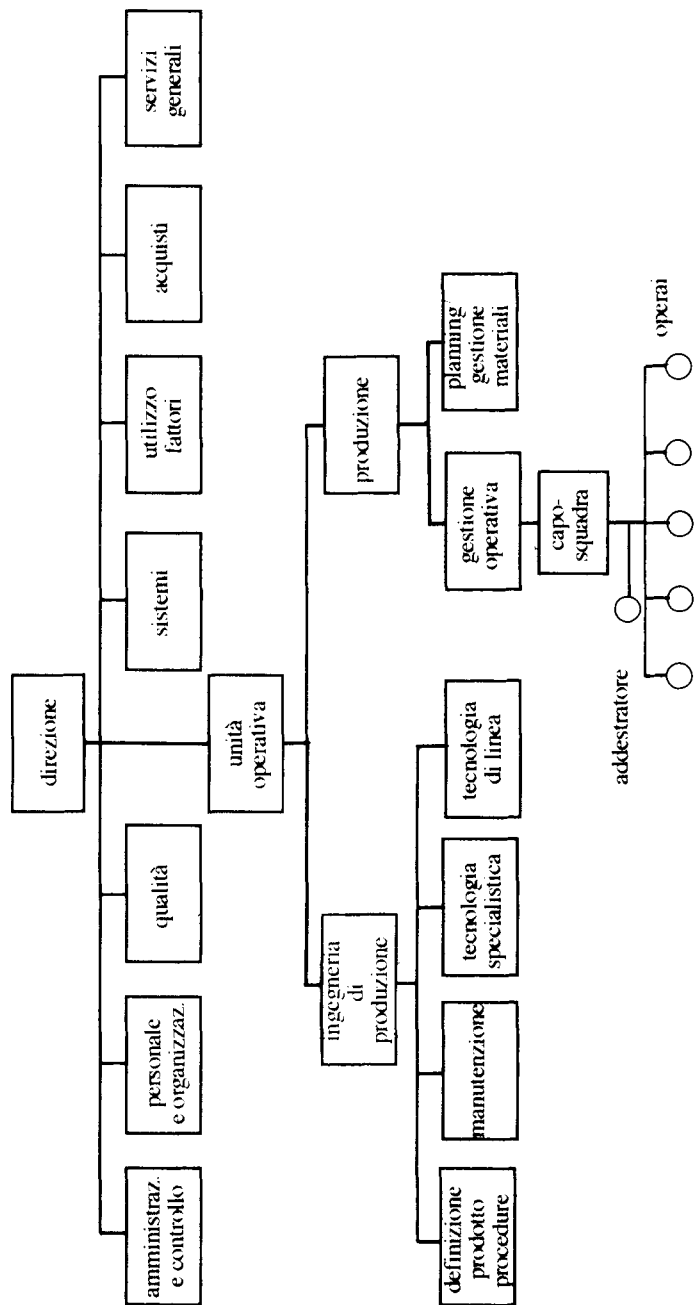
Veniamo ai cambiamenti «istituzionali» dell'organizzazione (Rieser, 1991). Al vertice dell'organigramma della fabbrica integrata (vedi figura 1) c'è la direzione dello stabilimento alla quale sono collegati vari enti specialistici in posizione di *staff* (personale e organizzazione, amministrazione e controllo, acquisti ecc.).

La macro-struttura dell'impresa delega al direttore di stabilimento un ampio potere di iniziativa in quanto gli affida la responsabilità del prodotto in esercizio: egli è considerato il «proprietario» del prodotto ed è il coordinatore gerarchico di tutti gli enti di direzione delle varie attività produttive. Il cuore della nuova struttura è «l'unità operativa» o «officina integrata». Si tratta di un'entità organizzativa che rappresenta un rivoluzionamento rispetto ai precedenti sistemi di organizzazione della produzione.

Dal punto di vista del ciclo produttivo, sotto l'etichetta uffici-

<sup>1</sup> Intervento alla tavola rotonda su «Obiettivo qualità totale» organizzata dalla Uilm a Torino il 20 febbraio 1991.

Figura 1. Organigramma della fabbrica integrata



na integrata possono venire raggruppate e riorganizzate fasi del ciclo produttivo che in passato erano suddivise tra officine ed enti diversi. In sostanza, i confini dell'officina integrata non coincidono necessariamente con i confini delle officine attualmente esistenti, le quali possono subire un processo di scomposizione e ricomposizione al fine di costituire delle unità produttive al cui interno esista un segmento di processo produttivo in grado di sfornare un prodotto relativamente omogeneo, seppur non finito. La nuova officina integra fasi differenti del ciclo di fabbricazione in modo tale da ottenere un prodotto finale omogeneo. Il principio organizzativo per definire i confini dell'officina non è più l'omogeneità di processo ma l'omogeneità di prodotto. Ad esempio, alla Fiat Meccanica di Mirafiori le lavorazioni dei motori, in precedenza suddivise tra più officine, sono state raggruppate in due officine: in una si costruiscono i motori di media e grande cilindrata e nell'altra i motori di piccola cilindrata. Questo principio viene applicato a tutti i livelli, anche al livello di squadra. La scomposizione dell'organizzazione in unità omogenee rispetto ad un prodotto ha il grande vantaggio di permettere alla direzione aziendale di assegnare a ciascuna unità precisi obiettivi e di controllarne i risultati.

Dal punto di vista della struttura organizzativa interna, l'officina integrata raggruppa funzioni che in passato facevano capo a enti distinti e autonomi. Il principio ispiratore è quello dell'integrazione funzionale o dell'interfunzionalità. Soffermiamoci su alcune caratteristiche salienti della nuova struttura.

a) Innanzi tutto, occorre osservare che l'ente «qualità» rimane, come nel passato, un ente autonomo con funzioni ispettive e di controllo statistico. Il controllo della qualità nel corso del processo produttivo viene però direttamente attribuito alla «gestione operativa», che realizza in tal modo l'integrazione della funzione di produzione con quella di controllo della qualità. L'indipendenza dell'ente qualità dalla produzione viene mantenuta per evitare fenomeni di «collusione organizzativa» che potrebbero vedere le esigenze di mantenimento e miglioramento degli standard di qualità sacrificate sull'altare dei volumi produttivi.

b) In secondo luogo occorre notare che l'officina integrata ha una struttura bipolare. Da un lato c'è la «produzione» alla quale fanno capo due centri: la «gestione operativa» con il compito di gestire il processo materiale di fabbricazione e il «planning» e la ge-

stione materiali»); la riunificazione in un unico ente di due funzioni nel passato distinte dovrebbe fluidificare la diffusione delle informazioni e rendere più tempestive e appropriate le decisioni. Le tecniche di *just in time* e l'accresciuta variabilità del mix produttivo richiedono un sempre più stretto coordinamento tra il momento della produzione e quello della gestione dei materiali e della pianificazione dei prodotti. Inoltre, l'integrazione di questi due ultimi enti permette di lanciare in produzione solo quei programmi produttivi per i quali è garantita la copertura del fabbisogno di materiali. In base ai principi generali della fabbrica integrata si dovrebbe realizzare un maggior equilibrio di poteri tra la pianificazione e la produzione, che vedrebbe ridimensionata la sua tradizionale supremazia sugli altri enti. In realtà l'unificazione di funzioni che nel tradizionale schema organizzativo sono tenute distinte potrebbe generare delle patologie organizzative inattese: ad esempio, proprio un rafforzamento del potere della produzione e una maggiore subordinazione della politica della qualità alla politica della quantità. Per evitare questo ribaltamento rispetto all'obiettivo desiderato diventano essenziali le caratteristiche culturali e professionali degli uomini che nel nuovo progetto ricoprono i ruoli di responsabilità gestionale: l'inserimento di uomini «vecchi» in posti «nuovi» potrebbe costituire un punto critico nella realizzazione della fabbrica integrata.

Dall'altro lato c'è «l'ingegneria di produzione» nella quale operano più funzioni: la tecnologia di linea, con il compito di migliorare in chiave sistemica l'efficienza del processo produttivo e la qualità dei risultati produttivi (è una funzione nuova che non esiste nelle officine tradizionali); la tecnologia specialistica o di processo, a cui è affidato il compito di realizzare concretamente i miglioramenti delle tecnologie e di eseguire gli interventi manutentivi più complessi (si tratta di una funzione che nello schema tradizionale è assolta dall'ufficio tecnico); la manutenzione, che può svolgere compiti sia di presidio degli impianti che di intervento specialistico; la definizione prodotto e procedure con il compito di migliorare i metodi di lavoro. Di questo secondo polo dell'officina integrata può essere interessante osservare alcuni elementi: la manutenzione perde la sua tradizionale indipendenza e si trova maggiormente coinvolta nelle problematiche della produzione; l'introduzione del tecnologo di linea porta con sé logiche d'integrazione organizzativa e di gestione ottimale del processo produttivo che

poggiano sull'esistenza e sullo sviluppo di una professionalità sistemica (Gift, 1990), intesa come capacità di integrare apporti specialistici di natura diversa e di attivarli in relazione alle necessità di governo delle variabili del sistema produttivo (flusso produttivo, gestione dei materiali, efficienza degli impianti, metodi di lavoro, flussi informativi ecc.).

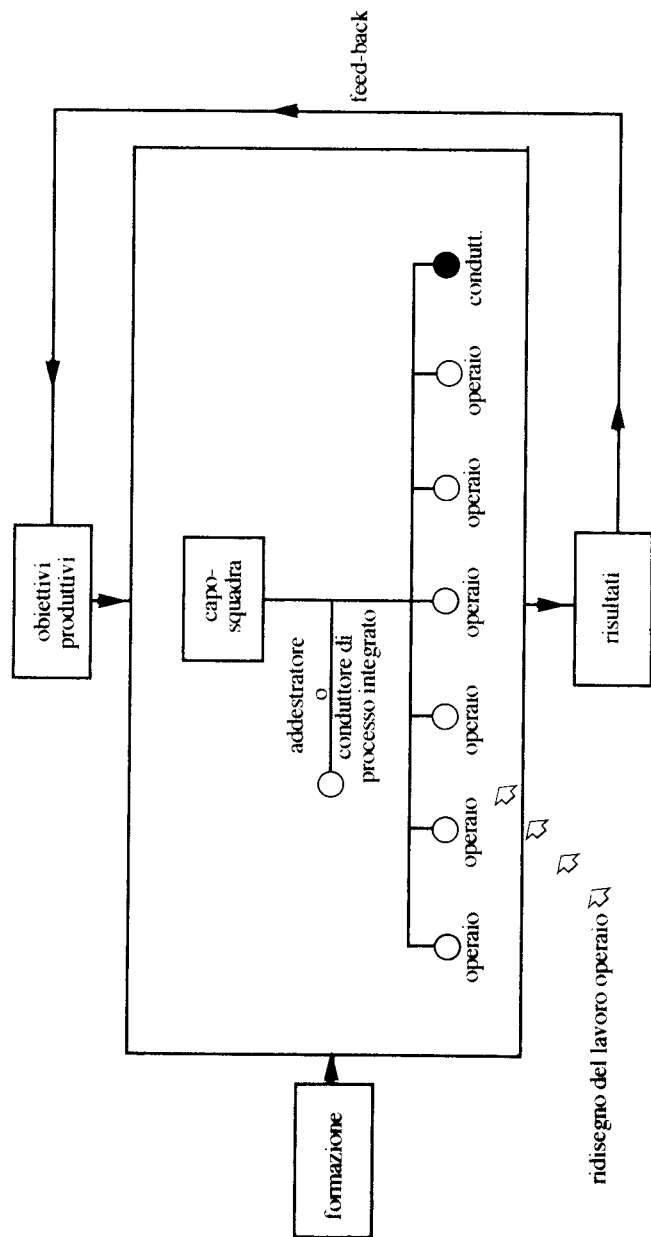
c) In terzo luogo l'organigramma dell'officina integrata prevede una riduzione del numero dei livelli gerarchici rispetto alle vecchie officine. Dovrebbero venire eliminati i ruoli degli attuali vicecapofficina e caporeparto per cui la struttura interna dell'ente «produzione» dovrebbe essere articolata solamente su tre livelli gerarchici: il responsabile della «produzione», il capo della «gestione operativa» e il caposquadra. La prima figura dovrebbe svolgere una funzione di interfaccia e di collegamento tra la produzione e tutti gli enti posti all'esterno della produzione diretta; la seconda figura dovrebbe essere impegnata nel coordinamento delle attività che si svolgono all'interno della produzione. L'appiattimento della struttura gerarchica è il risultato di una duplice scelta: per un verso l'azienda sposta verso il basso la delega operativa per estendere e rafforzare la capacità di intervento sulle variazioni del ciclo produttivo nel momento in cui esse sorgono, per un altro verso essa vuole velocizzare e rendere più attendibile il flusso ascendente e discendente delle informazioni e aumentare la comunicazione orizzontale al fine di garantire l'efficacia degli strumenti di integrazione organizzativa.

### **L'organizzazione delle Unità tecnologiche elementari**

Vediamo adesso come sono organizzate le unità produttive di base. Innanzi tutto è utile notare che la Fiat, per sottolineare la discontinuità tra l'attuale sistema di produzione e quello che vuole introdurre, ha cambiato il nome alle squadre di produzione denominandole Unità tecnologiche elementari (Ute). Il cambiamento di nome riflette un cambiamento profondo nell'organizzazione del lavoro e nelle funzioni della squadra. L'Ute è una struttura produttiva polimorfa che cambia la sua fisionomia organizzativa in relazione alle condizioni della produzione, alle finalità che intende perseguire e ai problemi che deve affrontare. In condizioni di routine produttiva essa assume la struttura indicata nella figura 2.

Le sue caratteristiche distintive sembrano essere le seguenti.

Figura 2. Struttura organizzativa della Unità tecnologica elementare (Ute)



a) Il caposquadra assume la responsabilità degli obiettivi e dei risultati produttivi dell'Ute e, quindi, dell'ottimizzazione e del miglioramento dei processi produttivi. Egli svolge un ruolo cruciale in quanto deve: governare le principali variazioni tecniche, gestionali e organizzative; ottimizzare l'uso delle risorse a disposizione; integrare la produzione materiale di beni con le varie funzioni ad essa collegate. Il suo spazio di discrezionalità aumenta rispetto al passato in quanto egli deve prendere le decisioni necessarie per ottimizzare, a livello di squadra, l'integrazione di tre momenti decisivi del processo produttivo: la fabbricazione, il controllo di qualità e il flusso logistico. Inoltre il caposquadra deve essere un elemento di razionalizzazione e di supervisione del lavoro informale formalmente assegnato ai lavoratori (l'istituzionalizzazione del lavoro informale costituisce, come abbiamo già accennato e come meglio vedremo più avanti, una caratteristica della nuova organizzazione del lavoro operaio), di fluidificazione del processo informativo intra-organizzativo e inter-organizzativo.

Qui si manifesta uno dei problemi critici del progetto della fabbrica integrata perché sembra che solo una parte minoritaria dell'attuale gerarchia intermedia sia idonea ad assumere il nuovo ruolo: molti capi intermedi infatti, da un lato, sono impregnati di cultura organizzativa tayloristica e affetti da consuetudini burocratiche, dall'altro lato, hanno un basso livello di scolarità e formazione. Tutto ciò pone serie difficoltà di riconversione professionale di una parte almeno dei capi intermedi: non di tutti, ben inteso, dal momento che esiste comunque un consistente numero di capi disponibili al cambiamento e dotati di sufficienti potenzialità professionali. Si tratta di un problema importante perché i capi potrebbero rappresentare un fattore sia oggettivo che soggettivo di resistenza al cambiamento che potrebbe depotenziare il progetto della fabbrica integrata. D'altra parte i capi intermedi costituiscono l'ossatura del sistema di comando e di controllo della fabbrica e una politica aziendale troppo aggressiva nei loro confronti potrebbe destabilizzare il governo del sistema sociale aziendale.

b) Il conduttore è una figura professionale che compare solo in quelle Ute nelle quali l'automazione è presente in modo significativo; svolge un'attività di presidio degli impianti automatizzati mediante interventi di prevenzione dei guasti, di regolazione e sostituzione degli utensili, di manutenzione di primo livello, di inter-

pretazione e dialogo con i sistemi informatici computerizzati, di controllo della qualità del prodotto, di diagnostica dei guasti gravi in collaborazione con il manutentore. È la figura professionale che cerca di massimizzare l'efficienza dell'impianto dispiegando una condotta lavorativa orientata dall'interpretazione dei «segnali deboli» emessi dal macchinario nel momento in cui si innesca un processo di deriva dal funzionamento standard. È un tratto peculiare di questa figura professionale adottare logiche di azione improntate da meccanismi di anticipazione (*feed-forward*) anziché di retroazione (*feed-back*). I confini tra la mansione del conduttore e quella del manutentore sono, in una certa misura, incerti e mobili: esiste un'area di compiti che può essere svolta dall'uno o dall'altro in relazione alle rispettive capacità professionali e strategie di professionalizzazione.

c) La figura dell'addestratore o del conduttore di processo integrato (Cpi) dovrebbe sostituire quella dell'operatore (quest'ultimo è un operaio qualificato di 4° livello che coadiuva il caposquadra e l'aiutante intermedio squadra nella risoluzione delle variazioni tecnologiche e logistiche); le sue aree di compito sono molteplici ma non comprendono attività di intervento diretto sul prodotto: egli dovrebbe individuare i bisogni di riqualificazione dei lavoratori in relazione alle esigenze di ottimizzazione del processo produttivo e fornire, quindi, gli input appropriati per definire gli interventi di formazione professionale; dovrebbe attuare interventi di addestramento all'interno della squadra; dovrebbe svolgere un ruolo di interlocuzione tra gli operai e la struttura tecnica dell'officina (ad esempio, raccogliendo le informazioni provenienti dagli operai e convogliandole verso il tecnologo di linea); infine, dovrebbe controllare la qualità del prodotto in uscita dal segmento di ciclo produttivo di sua competenza e sollecitare gli operai a intraprendere le azioni di riassetto della difettosità.

d) Il flusso delle informazioni viene strutturato in modo tale che tutti i componenti della squadra conoscano gli obiettivi assegnati (qualità, costi, efficienza ecc.) e ricevano informazioni sui risultati conseguiti (*feed-back* verticale); inoltre è formalmente previsto lo scambio delle informazioni tra operaio e operaio, oltretutto tra operaio e tecnici del *team* tecnologico (*feed-back* orizzontale).

e) Si prevede un ridisegno dell'organizzazione del lavoro operaio diretto che faccia perno su due elementi:

— rotazione tra mansioni funzionalmente contigue per fare ac-

quisire al lavoratore, il quale occupa normalmente una postazione fissa di lavoro, una più ampia conoscenza del ciclo produttivo e del prodotto; il possesso di tale conoscenza è una pre-condizione per chiedere al lavoratore un contributo attivo al miglioramento della qualità e del funzionamento del ciclo produttivo. Si tratta di una modalità di rotazione che si differenzia sia da quella praticata sinora dall'azienda sia da quella sostenuta dal sindacato: l'azienda ha sempre concepito la rotazione come strumento di flessibilità produttiva (c'è da osservare che nella fabbrica integrata la flessibilità produttiva è un sottoprodotto della nuova politica di rotazione), il sindacato come strumento per fare acquisire al lavoratore la qualificazione necessaria per ottenere uno sbocco al livello professionale superiore; con la rotazione «pianificata» i membri della squadra sviluppano una competenza professionale centrata sulla polivalenza e una maggiore capacità sia di gestire le variazioni del processo produttivo sia di introdurre dei cambiamenti che migliorino la qualità del prodotto;

— i confini e compiti delle mansioni non sono interamente definiti, infatti un'interazione flessibile tra le varie posizioni di lavoro permette di realizzare una regolazione sistemica ottimale delle variazioni del ciclo produttivo; in questa prospettiva esiste la possibilità che l'area dei compiti assegnati ad una mansione si sovrapponga e si intersechi con l'area dei compiti assegnati ad un'altra mansione; ciò comporta il riconoscimento formale di una quota di lavoro non proceduralizzato e di un potere di iniziativa dell'operaio nell'individuazione e risoluzione dei problemi, e lo sviluppo di elementi di polifunzionalità.

f) La formazione viene concepita non come uno strumento di intervento *una tantum* per riqualificare alcune figure professionali in occasione di rilevanti cambiamenti tecnologici, ma come uno strumento di intervento continuo per elevare le capacità professionali dei lavoratori e per diffondere la conoscenza delle varie metodologie di miglioramento della qualità.

### **Le figure professionali di supporto all'Unità tecnologica elementare**

L'Ute realizza a livello micro il principio di integrazione funzionale al quale si ispira il progetto della fabbrica integrata. Essa dispone, per il normale svolgimento del lavoro, del supporto tecnico dell'ingegneria di produzione. Gli uomini dell'ingegneria di pro-

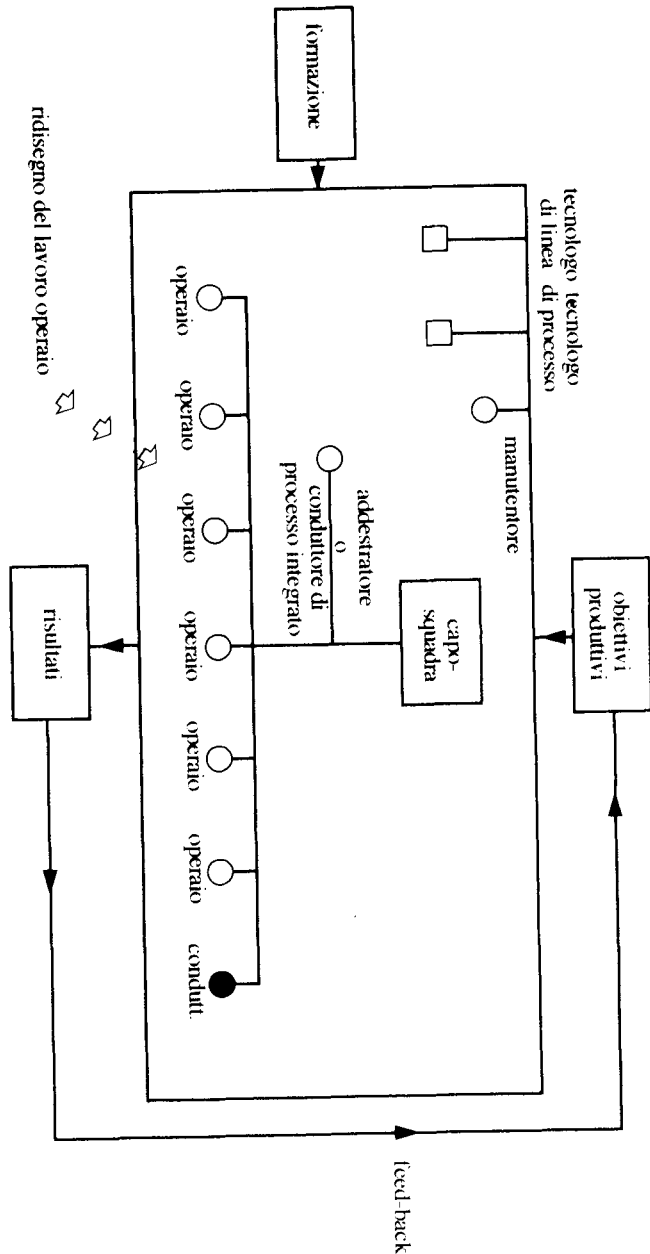


Figura 3. Configurazione dell'Unità tecnologica elementare in presenza di tecnici di supporto

duzione lavorano nell'officina a stretto contatto con gli uomini direttamente impegnati nella produzione (vedi figura 3).

Vediamo quali figure professionali interagiscono direttamente con la produzione in posizione di supporto.

Il tecnologo di linea ha la responsabilità tecnica di un segmento del ciclo produttivo; il suo compito è quello di ottimizzare e migliorare il funzionamento del processo produttivo. Per assolvere questo compito egli deve integrare gli apporti tecnici che provengono sia dall'interno sia dall'esterno dell'Ute ed essere, pertanto, in possesso di conoscenze interdisciplinari (conoscenze di logistica, di tecnologia di processo, del prodotto, di programmazione della produzione); egli è un integratore di sistema e non ha la responsabilità diretta dei risultati produttivi. È possibile che i candidati al ruolo di tecnologo di linea vengano selezionati tra le file dei capireparto (il cui ruolo, come abbiamo già detto, è destinato all'estinzione) e successivamente riconvertiti con robusti processi di formazione professionale.

Il tecnologo di processo è un tecnico specializzato (meccanico, elettrotecnico, elettronico ecc.) il cui compito consiste nel risolvere le anomalie impiantistiche più complesse (quelle che fuoriescono dalle capacità di intervento della manutenzione) e nell'introdurre i miglioramenti tecnici negli impianti e nelle singole tecnologie.

Il manutentore può essere presente nell'Ute in qualità di manutentore posizionato, quando il suo intervento discende da un controllo ravvicinato degli impianti, che assume in parte le caratteristiche del presidio operativo; in qualità di manutentore di pronto intervento quando il suo intervento è richiesto dalla *line* di produzione. È utile osservare che la razionalizzazione del lavoro di manutenzione non sembra puntare sulla formazione di manutentori con un bagaglio professionale di tipo interdisciplinare, quali il «meccatronico» (unisce competenze elettroniche con competenze meccaniche) e il «teromeccanico» (unisce conoscenze nel campo della fluidodinamica con conoscenze meccaniche), ma sembra aver imboccato la strada dell'integrazione organizzativa degli apporti lavorativi di manutentori specializzati.

Nell'Ute si realizza una forte integrazione della *line* (la produzione) con lo *staff* (ingegneria di produzione) e uno spostamento delle funzioni di *staff* verso la produzione. La tradizionale separazione presente nel modello tayloristico tra il lavoro esecutivo di

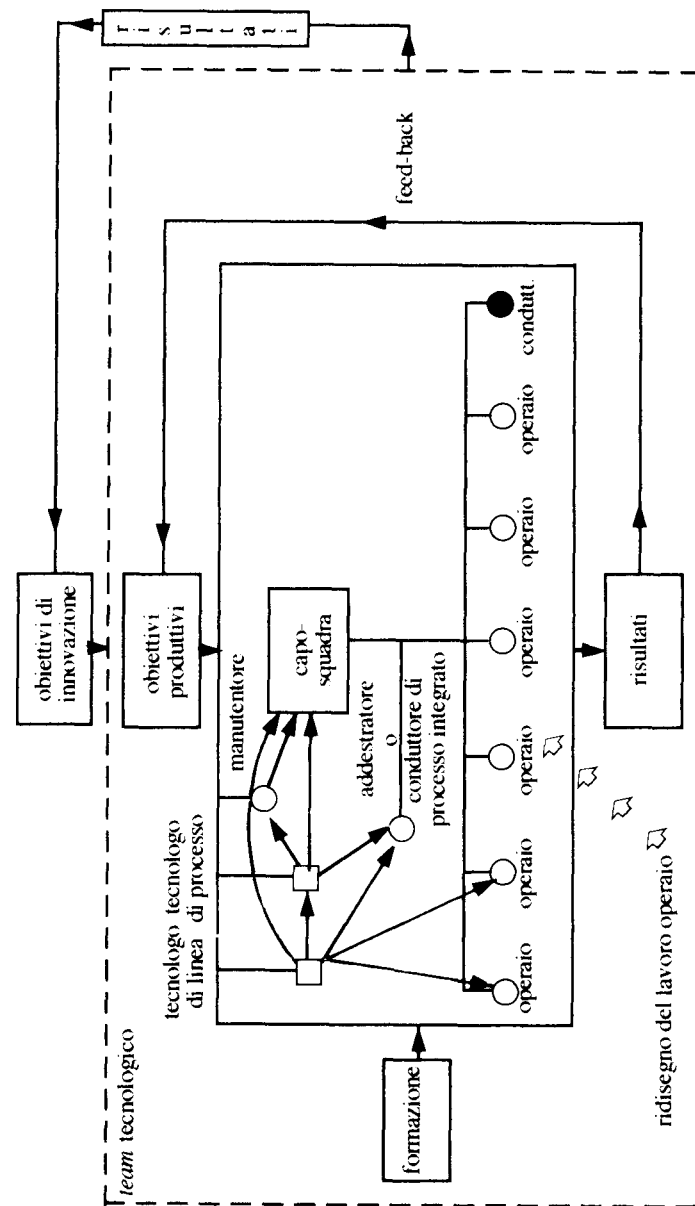
produzione e il lavoro intellettuale dell'ingegneria di produzione viene in parte ricomposta nel nuovo modello organizzativo e il baricentro del lavoro più professionalizzato tende a spostarsi dagli uffici all'officina.

### Il team tecnologico

L'Ute può assumere la configurazione del *team* tecnologico (Cattero, 1991) al fine di ricercare e introdurre dei miglioramenti nel segmento del processo produttivo di sua competenza. Si tratta di una configurazione organizzativa di tipo interfunzionale che si attiva esclusivamente per risolvere determinati problemi tecnici e organizzativi; non gestisce la routine della produzione ma esclusivamente le iniziative di miglioramento. La sua caratteristica chiave è la capacità di innovazione, cioè di affrontare dei problemi *ad hoc* e trovare delle soluzioni originali. La sua struttura interna è quella di un gruppo di lavoro nel quale vigono una cooperazione attiva e uno scambio continuo di informazioni tra tutti i membri (vedi figura 4).

I componenti del *team* non sono vincolati da relazioni gerarchico-burocratiche ma si rapportano l'uno all'altro in condizioni di parità formale. La gerarchia del *team* è quella delle competenze; la scarsa formalizzazione dei ruoli dovrebbe favorire la creatività. La figura chiave è quella del tecnologo di linea in quanto egli deve integrare le competenze specialistiche fornite da ciascun componente del gruppo. Dal punto di vista del sistema di distribuzione delle informazioni, il *team* tecnologico rappresenta una inversione di tendenza rispetto allo schema gerarchico di comunicazione: qui i flussi informativi, anziché procedere per linee verticali, definiscono un reticolo di scambi di comunicazioni nei cui nodi sono collocati i vari membri del *team* tecnologico. Esso introduce nel lavoro operaio una dimensione collettiva che lo schema della fabbrica integrata non assume esplicitamente come principio organizzativo: qui si apre una potenziale contraddizione tra una concezione organizzativa che rimane ancorata nelle sue linee generali al lavoro individuale e al controllo gerarchico e una pratica lavorativa che, se vuole essere coerente con i fini che si prefigge, deve sviluppare forme di lavoro di gruppo.

Figura 4. Struttura del team tecnologico





## Un esempio di Unità tecnologica elementare: la squadra «omologata» della Fiat di Rivalta

L'introduzione in azienda dei nuovi concetti organizzativi sta procedendo per tappe e per successivi adattamenti. Lo schema generale della fabbrica integrata non viene trasferito meccanicamente all'interno dei vari stabilimenti, ma adattato, in una certa misura, alle peculiari caratteristiche tecnologiche, organizzative e sociali di ogni realtà produttiva. L'adozione di un approccio pragmatico per implementare il nuovo modello organizzativo non sembra derivare da una generica prudenza metodologica quanto dal carattere intrinsecamente sperimentale del nuovo progetto. La fabbrica integrata sembra una ipotesi di trasformazione dell'attuale organizzazione del lavoro e non un modello da trasferire rigidamente nei luoghi di lavoro. La realizzazione della fabbrica integrata può innescare nel *management* aziendale un processo di apprendimento organizzativo che può condurre a soluzioni inedite e lontane dal modello iniziale.

A questo proposito è utile osservare un caso di traduzione pratica dei nuovi principi organizzativi in una concreta realtà produttiva: si tratta di un esempio di Ute sperimentale, avviato alla linea di assemblaggio delle porte della Tipo alla Carrozzeria della Fiat di Rivalta all'inizio del 1991, denominato squadra «omologata» (Sartirano, 1991). Nell'area produttiva interessata all'esperimento prevale una tecnologia tradizionale e l'attività di assemblaggio è svolta direttamente dagli operai.

Per diminuire la difettosità del prodotto sono stati individuati nuovi strumenti e nuove modalità gestionali riguardanti sei aree di attività, così definite dalla Fiat: diffusione delle informazioni, gestione del processo di trasformazione, gestione dei mezzi di lavoro e di controllo della qualità, materiali esterni, flusso logistico, risorsa umana. Per ciascuna di queste aree è previsto un piano di realizzazione articolato in tre fasi:

a) la fase di «igiene», nel corso della quale l'azienda dovrebbe fare pulizia di tutti quei fattori riguardanti i comportamenti lavorativi, l'ambiente di lavoro e l'organizzazione del lavoro che ostacolano qualsiasi efficace politica di miglioramento e creano tra i lavoratori uno stato di insoddisfazione che soffoca la possibilità di una loro partecipazione attiva alla strategia della qualità totale;

b) la fase di «miglioramento», nel corso della quale dovrebbe

essere realizzato un miglioramento progressivo e incrementale della qualità del prodotto e del processo produttivo;

c) infine, la fase di «prevenzione», nel corso della quale, più che porre attenzione alla risoluzione dei problemi via via che essi sorgono, si tratta di intervenire anticipatamente, decodificando i cosiddetti «segnali deboli» provenienti non solo dai macchinari ma anche dal sistema logistico e organizzativo, sugli eventi produttivi, in modo da evitare l'insorgere di problemi o da depotenziarne l'impatto.

Attualmente la squadra «omologata» è impegnata nella prima delle tre fasi sopra indicate. Vediamo che cosa cambia concretamente al suo interno in ciascuna delle sei aree critiche di attività.

1) Diffusione delle informazioni: la squadra deve essere informata sulle difettosità del prodotto di propria competenza tramite tabelloni sui quali è registrato l'andamento della qualità, grafici dei demeriti relativi alla qualità uscente, incontri periodici tra caposquadra e operai sull'andamento globale della qualità.

2) Gestione del processo: l'obiettivo è realizzare le condizioni che permettano di coinvolgere i lavoratori nell'individuazione dei problemi critici presenti nella squadra; per raggiungere tale obiettivo viene fornita a ciascun lavoratore una documentazione dettagliata sui metodi di lavoro nella quale sono indicate le operazioni elementari da eseguire, le modalità d'uso degli attrezzi, le procedure di verifica della corretta esecuzione del lavoro, la responsabilità degli standard qualitativi del prodotto; inoltre viene promossa una attività di Cedac e organizzata l'esposizione di tabelloni che forniscono indicazioni sulla corretta esecuzione delle procedure critiche di montaggio tramite semplici disegni e istruzioni.

3) Gestione dei mezzi: in questo caso l'obiettivo è avere i mezzi di lavoro e di controllo sempre funzionanti e correttamente regolati. Gli strumenti gestionali individuati consistono: nel fornire alla squadra una dotazione di mezzi in efficienza (e, quindi, nel sostituire o riparare quelli inefficienti); nella manutenzione preventiva di tutti i macchinari e gli attrezzi; nel controllare la realizzazione dei programmi di manutenzione preventiva tramite l'esposizione, accanto a ciascun mezzo di lavoro, di una scheda nella quale sono indicate le procedure di manutenzione, le scadenze e le date di controllo.

4) Materiali esterni: in questo campo l'azienda vuole realizzare un coinvolgimento/controllo dei fornitori più critici per riportare

la qualità delle forniture agli standard prestabiliti. Questo obiettivo viene perseguito, da un lato, realizzando uno scambio diretto di informazioni tra gli operai della squadra e il controllo qualità accettazione arrivi (Caa) — che permette di definire un efficace piano di campionamento dei controlli e una mappatura dei fornitori critici e di segnalare tempestivamente le forniture difettose —, dall'altro lato, corresponsabilizzando i fornitori tramite lo sviluppo di relazioni di interfaccia tra lo stabilimento e la direzione tecnica. Nella squadra esiste l'elenco dei fornitori di ciascun tipo di materiale, sicché ogni operaio può sia individuare il fornitore di un materiale difettoso sia porre particolare attenzione alla qualità delle partite di materiali provenienti da fornitori particolarmente «sospetti».

5) Flusso logistico: l'obiettivo «igienico» in questo caso consiste nell'ordine e nella pulizia dell'ambiente di lavoro. Nel linguaggio aziendale l'espressione «fare ordine» indica il tentativo di razionalizzare sia le aree adibite allo stoccaggio dei materiali sia i supporti informativi per l'individuazione dei materiali, delle loro aree di prelievo e collocazione (la caotica distribuzione dei materiali e la conseguente difficoltà di reperimento costituisce una costante fonte di stress per i carrellisti e di disfunzioni/ritardi del flusso dei materiali). Inoltre, essa indica il tentativo di snellire il flusso dei materiali e migliorare il *lay-out* mediante l'impiego di nuovi contenitori, nonché di facilitare il controllo a livello di squadra del rispetto delle norme di imballo a cui i fornitori devono attenersi.

Il termine «fare pulizia» indica letteralmente ciò che promette: si vogliono stabilire cicli programmati di pulizia delle pedane, dei pavimenti e di tutte le zone critiche; inoltre, e questo è l'aspetto più significativo, si intende esporre in squadra il programma dei cicli di pulizia tecnica dei macchinari.

6) Risorsa umana: in questo campo l'azienda si pone un duplice obiettivo: elevare il livello di addestramento dei lavoratori e realizzare un loro coinvolgimento attivo sul terreno del miglioramento della qualità. Come ottenere ciò? Innanzi tutto facendo una mappa degli *skills* presenti in squadra; successivamente predisponendo un piano di addestramento, commisurato alle effettive potenzialità professionali disponibili, che permetta, tramite la rotazione delle mansioni, di aumentare considerevolmente il numero di lavoratori in grado di ricoprire più postazioni di lavoro; infine, control-

lando l'evoluzione del livello di addestramento. Concretamente si vuole passare, nell'arco di tre mesi, da una situazione iniziale in cui poco più del 40 per cento dei 60 addetti presenti in squadra è in grado di svolgere al massimo due mansioni e solo il 7 per cento è in grado di ruotare su un numero di mansioni compreso tra 21 e 30, ad una situazione in cui i lavoratori in grado di ruotare al massimo su due postazioni siano solo il 22 per cento mentre coloro che sanno ruotare tra 21-30 postazioni siano il 18 per cento. Per sostenere il piano di addestramento viene inserito in squadra un organico aggiuntivo di 3-5 operai.

Al termine della fase di «igiene», una commissione formata da un responsabile, rispettivamente, della Promozione miglioramento continuo (ProMiCo), del Personale, dei Servizi tecnici qualità sottopone la squadra ad un «esame» per controllare che i cambiamenti previsti in ciascuna delle sei aree di attività siano stati effettivamente realizzati; se la squadra supera l'esame viene «omologata» e può, quindi, affrontare le successive fasi del programma di miglioramento.

L'esperimento pilota della squadra montaggio porte costituisce il modello empirico di riferimento del piano di estensione delle squadre «omologate» a tutto lo stabilimento della Carrozzeria. A livello di stabilimento opera un Comitato guida che sovrintende all'intero programma di riorganizzazione della fabbrica, mentre a livello decentrato — di aree tecnologiche — sono stati costituiti dei Comitati operativi, composti dai responsabili di vari enti/funzioni: la produzione (il capofficina è il responsabile del Comitato), l'ufficio analisi del lavoro, la qualità lavorazione, i servizi tecnici, la gestione materiali, il personale. I compiti di tali comitati consistono, innanzi tutto, nel coinvolgere i capisquadra sulle nuove logiche organizzative e sulle linee operative del cambiamento, nel supportarli di fronte alle difficoltà, nell'aiutarli ad abbandonare eventuali resistenze al mutamento. Inoltre, i comitati devono avviare, coordinare e controllare le attività di omologazione delle squadre e individuare le competenze professionali e i mezzi necessari per affrontare e rimuovere gli ostacoli al piano di razionalizzazione.

La tempistica prevista dall'azienda per estendere all'intero stabilimento l'esperienza della squadra «omologata» è molto serrata (e, forse, un po' ottimistica): entro la prima metà del 1991 dovrebbe venire omologata, relativamente alla fase di «igiene», il 50 per

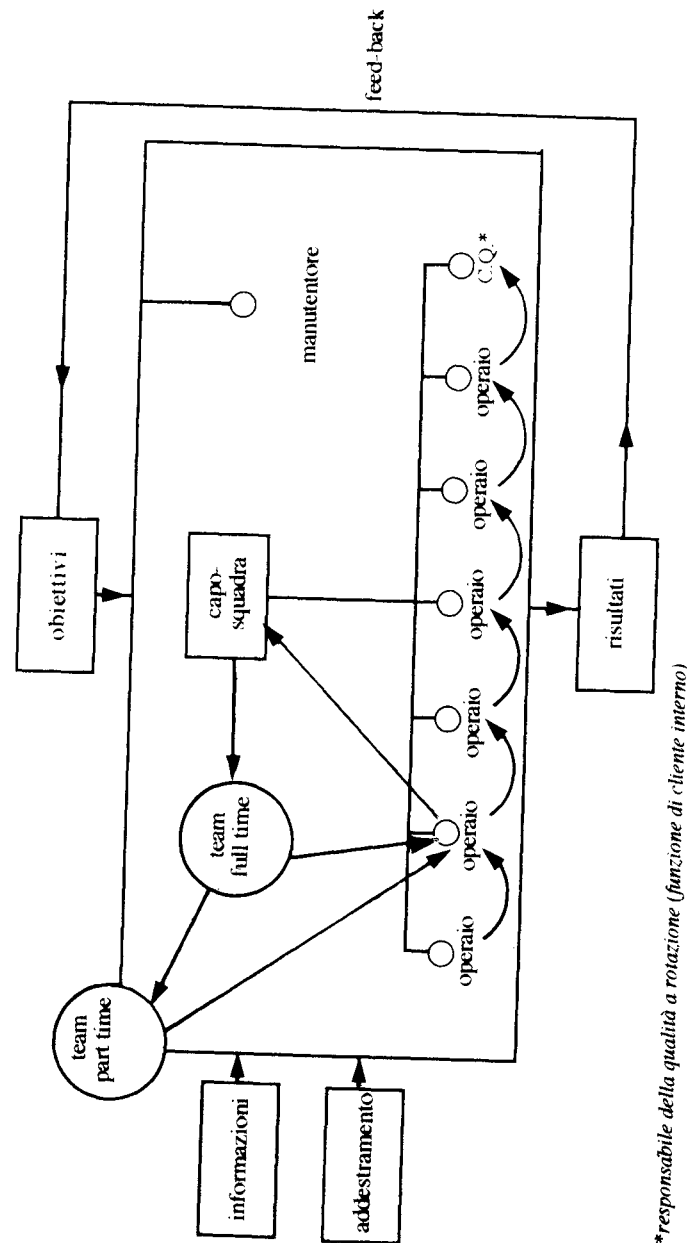
cento delle squadre ed entro la fine dell'anno tutte le squadre. A partire da settembre dovrebbe avviarsi, parallelamente alla prima, la fase di «miglioramento» che dovrebbe portare all'omologazione del 50 per cento circa delle squadre. Dunque, il progetto di riorganizzazione della fabbrica non si configura come un circoscritto esperimento di laboratorio, ma come una iniziativa di massa che nell'arco di pochi mesi coinvolgerà migliaia e migliaia di lavoratori.

Quanto alla struttura interna della squadra «omologata» c'è da osservare che essa, per svolgere le sue attività, dispone di due strutture di supporto: il *team full-time* e il *team part-time* (vedi figura 5). La prima struttura è composta dal caposquadra (con funzioni di *team leader*) e da tre tecnici: operatore qualità, addetto collegamento tecnologie, addetto gestione materiali. Nel corso dell'attività produttiva, qualora l'operaio non sia in grado di risolvere direttamente un problema, deve segnalarlo al caposquadra che si avvale delle risorse del *team full-time* per fronteggiare la situazione. Se l'intervento attivato non è risolutivo, si ricorre al *team part-time* che dispone di ben dodici addetti appartenenti ad altrettante distinte funzioni aziendali: ProMiCo, programmazione manutenzione, impianti/*lay-out*, analisi lavoro, definizione prodotto, manutenzione, amministrazione, sistemi, personale, stampaggio, avviamento produzione, servizi tecnici qualità.

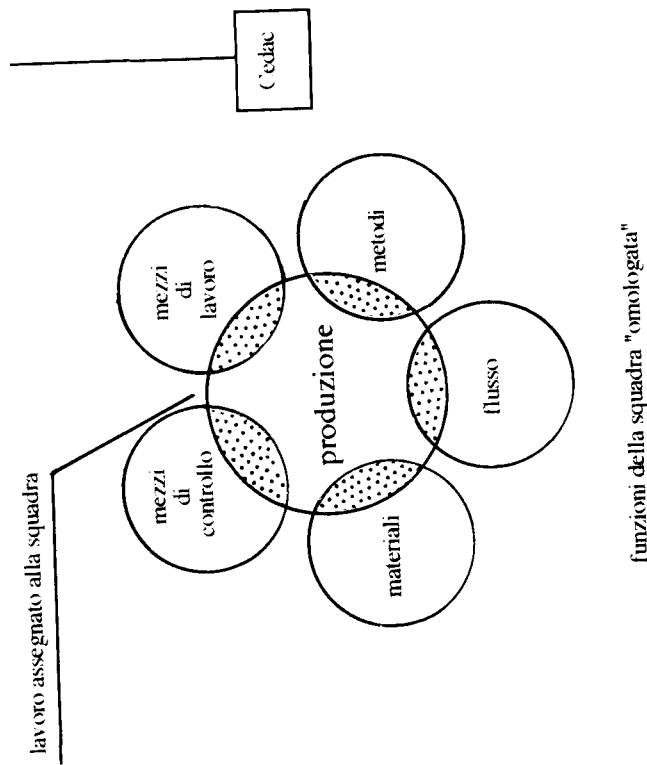
Vediamo ora di esaminare, seppur sinteticamente, alcuni cambiamenti del lavoro operaio generati dai mutamenti gestionali e organizzativi sopra indicati. Innanzi tutto occorre osservare che alla squadra è stata assegnata, oltre alla funzione di produzione che rimane quella principale, la gestione dei mezzi di lavoro, dei metodi di lavoro, del flusso produttivo, dei materiali, dei mezzi di controllo (vedi figura 6).

Il controllo generale di queste funzioni continua ad essere una prerogativa di appositi enti, tuttavia non si può non notare che vi sono stati un decentramento di compiti e un abbassamento della delega operativa. La squadra non assume interamente la gestione di queste funzioni, ma solo di quella parte che è direttamente collegata con la produzione e per la quale esistono le competenze professionali. In sostanza ogni addetto alla produzione deve tener sotto controllo e parzialmente governare una molteplicità di variabili produttive in un'ottica di ottimizzazione sistemica del ciclo produttivo. In questa esperienza il principio della rigida separa-

Figura 5. Carrozzeria Fiat Rivalta: struttura organizzativa della squadra «omologata»



\*responsabile della qualità a rotazione (funzione di cliente interno)



zione di funzioni e di compiti viene pesantemente intaccato e ritroviamo *in nuce* lo sviluppo non solo di competenze professionali polivalenti e polifunzionali, ma anche di una professionalità sistemica (qui intesa come capacità del lavoratore di: analizzare gli eventi tecnologici e organizzativi che impattano sul proprio contesto di lavoro; comprendere il significato dei processi produttivi che avvengono in altri ambiti lavorativi; regolare il proprio comportamento lavorativo in modo tale da realizzare una regolazione dinamica del segmento di ciclo produttivo che ricade sotto la sua responsabilità). Si tratta di una capacità professionale diversa dalla polifunzionalità, seppur contigua ad essa, perché quest'ultima implica la capacità di svolgere più funzioni distinte e giustapposte, mentre la prima riposa sulla capacità di gestire in modo globale l'interazione di variabili produttive attinenti a funzioni diverse, al fine di raggiungere un obiettivo produttivo prefissato. Questo tipo di professionalità sembra essere una caratteristica distintiva, seppur non esclusiva, dell'organizzazione del lavoro basata sull'integrazione organizzativa e comunicativa. I mutamenti nella divisione del lavoro sembrano produrre, dunque, una maggiore, ma soprattutto una diversa, qualificazione dei lavoratori.

Un altro aspetto importante su cui soffermare l'attenzione è rappresentato dai mutamenti del sistema informativo a livello di squadra.

Il primo tipo di cambiamento riguarda la qualità e la consistenza del volume di informazioni messe a disposizione del lavoratore. Innanzi tutto viene decisamente aumentata la quantità di informazioni sugli obiettivi e sui risultati del lavoro di squadra per favorire il controllo dinamico dell'andamento del processo produttivo e l'adozione di comportamenti lavorativi di riaggiustamento/miglioramento. In secondo luogo, vengono fornite direttamente ai lavoratori informazioni sulla prestazione di lavoro che in passato erano gelosamente custodite dal capo e che venivano date ai lavoratori solo su esplicita richiesta loro o del delegato; fornire al lavoratore l'elenco delle operazioni elementari ha un effetto ambivalente: per un verso gli permette di realizzare un elevato controllo sui metodi e i tempi assegnati, per un altro verso favorisce lo stabilirsi di un processo continuo di adeguamento del lavoro formale al lavoro reale svolto dall'operaio, cioè di razionalizzazione tayloristica del lavoro informale. In questo caso si realizza uno scambio tra una maggiore possibilità di controllo formale del lavoratore

sulla propria prestazione di lavoro e una maggiore possibilità della gerarchia aziendale di proceduralizzare il lavoro. Infine, è la stessa organizzazione materiale del ciclo produttivo che diviene più leggibile e identificabile nei suoi vari aspetti dal punto di vista informativo: la razionalizzazione del *lay-out*, dei sistemi di stoccaggio e di codificazione dei materiali facilita all'operaio la lettura dell'organizzazione dei mezzi di lavoro e, più in generale, del proprio ambiente di lavoro, nonché l'individuazione delle disfunzioni logistiche.

Il secondo tipo di mutamento riguarda il ruolo dell'operaio nel sistema informativo. Nel modello fordista-tayloristico l'operaio è un ricevitore passivo di informazioni preordinate che costituiscono una condizione e, nel contempo, una prescrizione per lo svolgimento del lavoro. Egli non si limita a ricevere informazioni, ma le ricava dal sistema tecnico-organizzativo e le trasmette in forma standardizzata a interlocutori prestabiliti. Nel disegno formale dell'organizzazione del lavoro, il lavoratore non «tratta» le informazioni per prendere decisioni ma per permettere ad altri di prenderle. I flussi informativi sono canalizzati per linee verticali e i ruoli gerarchici costituiscono i punti di convergenza e di smistamento delle informazioni diffuse a livello orizzontale. L'integrazione informativa, come condizione per realizzare l'integrazione funzionale, avviene secondo un modello gerarchico e burocratico. Le conseguenze negative di tale modello sono note: i vari enti funzionano come compartimenti stagni; il processo decisionale è lento, tanto più lento quanto più lunga è la catena gerarchica; le decisioni prese non sempre sono appropriate ai problemi perché le informazioni possono subire «distorsioni» a causa dei molteplici passaggi di mano.

Nella squadra «omologata» cambia il modello del sistema informativo: non si tratta solo di fornire una maggiore quantità di informazioni all'operaio (scelta di per sé, come abbiamo osservato, assai rilevante), gli si vuole assegnare un ruolo attivo nello scambio di informazioni all'interno della squadra, ma anche tra la squadra e gli altri enti ad essa funzionalmente contigui. Al lavoratore si chiede di utilizzare liberamente le informazioni di cui dispone per gestire al meglio gli obiettivi che gli sono stati assegnati e, soprattutto, di essere un dinamico elemento di interconnessione informativa tra diverse funzioni e figure professionali. Il lavoratore si trova ad occupare un nodo di una rete di scambi informativi,

che estende le sue ramificazioni sia in senso verticale che orizzontale, sia dentro sia fuori della squadra, alla costruzione della quale egli concorre attraverso un'attiva elaborazione di informazioni e un'autonoma scelta dei suoi interlocutori. Un esempio che testimonia il cambiamento del ruolo del lavoro operaio all'interno del sistema informativo aziendale è costituito dalla pubblicizzazione dei programmi di manutenzione preventiva dei macchinari (attività solitamente trascurata dal servizio di manutenzione, con fastidiose conseguenze sul lavoro degli operai e con negative ripercussioni sull'efficienza dei macchinari e sulla qualità del prodotto): il lavoratore può controllarne direttamente l'esecuzione e chiederne il rispetto. Più in generale possiamo dire che, al limite, il nuovo modello di razionalizzazione comunicativa punta a realizzare una «fabbrica di vetro».

Un terzo importante aspetto della squadra «omologata» è rappresentato dal programma di rotazione tra le postazioni di lavoro: si tratta di una iniziativa corposa che coinvolge tendenzialmente tutti i lavoratori e innalza in misura significativa il livello di polyvalenza, e quindi di professionalità, della forza lavoro. L'inserimento nelle squadre di personale in sovrappiù per attuare l'addestramento è legato al tentativo di migliorare il rapporto tra i costi e la qualità nel medio periodo, infatti nell'immediato l'azienda è disposta a sostenere maggiori spese pur di ottenere in futuro una maggiore qualità. Il ricorso ad ampi piani di rotazione può produrre fenomeni di segmentazione del personale e una marginalizzazione di quella parte della forza lavoro che, a causa di alcune sue caratteristiche psico-fisiche, può ricoprire un limitato numero di postazioni di lavoro (è il caso, ad esempio, degli «inidonei») o sostenere elevati costi di adattamento (è il caso di molti operai anziani).

Il funzionamento organizzativo della squadra differisce dal modello canonico dell'Ute descritto in precedenza per alcuni aspetti:

a) come abbiamo già visto, nel *team full-time* compare un addetto al controllo qualità accettazione arrivi (Qaa); l'introduzione di questa figura professionale rappresenta il tentativo di risolvere un problema ricorrente nella fase di montaggio finale: qui viene utilizzato un elevato numero di componenti provenienti dai fornitori esterni e, pertanto, la loro qualità incide pesantemente su quella del prodotto finale; molti componenti difettosi riescono a

passare il filtro dell'ufficio qualità accettazione arrivi e vengono individuati in fase di montaggio; a quel punto del processo produttivo l'alternativa è tra lo scartarli (con tutti i problemi di approvvigionamento che ne conseguono) e il montarli (con i ben comprensibili effetti sulla qualità della vettura). Inoltre, il *feed-back* tra montaggio e ufficio accettazione arrivi è lento e sottoposto a «distorsioni»: spesso i capi della produzione preferiscono tacere sulla presenza di componenti difettosi e utilizzarli per non perdere produzione o per non imbarcarsi in «grane». L'introduzione nella squadra di montaggio dell'addetto all'accettazione arrivi e l'esposizione dell'elenco dei fornitori hanno lo scopo di ovviare a questi inconvenienti rendendo più veloce, appropriato e diffuso il *feed-back* tra la produzione e l'ente di controllo delle forniture; in questa situazione il ruolo attivo dell'operaio nell'identificare i materiali difettosi e nel segnalare i fornitori critici direttamente al responsabile dell'accettazione arrivi concorre alla degerarchizzazione del sistema informativo e, seppure in modo molto circoscritto, alla ridefinizione delle relazioni tra impresa e fornitori; non dobbiamo dimenticare che la razionalizzazione del sistema delle forniture costituisce uno degli obiettivi imprescindibili della politica della qualità totale;

b) ogni operaio, oltre ad autocontrollare la qualità, assume a rotazione il ruolo di responsabile della qualità della squadra e accetta, come se fosse un cliente interno, che la qualità dei risultati sia rispondente agli standard prestabiliti. Questo meccanismo operativo tende a rafforzare il senso di responsabilità individuale nei confronti degli obiettivi di qualità e, soprattutto, a innescare un processo di apprendimento professionale sulle possibili fonti di difettosità esistenti a livello di squadra;

c) gli operai della squadra *non* fanno parte del *team full-time* ma entrano in relazione con esso tramite il caposquadra; essi non partecipano al lavoro di gruppo che si sviluppa all'interno del *team* ma mantengono con esso, più limitatamente, un rapporto di interlocuzione attiva mediato dalla gerarchia. Il lavoro operaio continua ad essere organizzato, come accadeva nel vecchio sistema produttivo, in modo individuale.

## Capitolo secondo

### Alcuni problemi della fabbrica integrata

Proviamo, a questo punto, a riassumere schematicamente le principali differenze che abbiamo rintracciato tra il modello tayloristico e il modello della fabbrica integrata e a indicare alcuni punti critici della nuova struttura organizzativa.

Le differenze tra i due modelli possono essere evidenziate tramite un elenco di coppie di concetti organizzativi:

- a) negazione del lavoro informale *versus* riconoscimento e istituzionalizzazione di una quota di lavoro informale;
- b) divisione delle funzioni a tutti i livelli *versus* integrazione delle funzioni a tutti i livelli;
- c) accentramento gerarchico delle decisioni *versus* decentramento delle decisioni e abbassamento della delega operativa;
- d) divisione tra *line* e *staff* *versus* integrazione della *line* con lo *staff* e avvicinamento dello *staff* alla produzione;
- e) flussi informativi per via gerarchica *versus* sviluppo di flussi informativi a rete;
- f) lavoro individuale *versus* esperienze di lavoro di gruppo anche nei livelli inferiori della struttura organizzativa;
- g) lavoratore come passivo e fedele esecutore di disposizioni *versus* lavoratore come attivo interprete delle regole produttive.

Questa sintetica e astratta contrapposizione di caratteristiche organizzative non deve indurci a pensare che la fabbrica integrata sia il regno del lavoro libero e creativo; è piuttosto vero che in essa, da un lato, si stabiliscono nuove forme di autonomia e di asservimento del lavoratore, le quali configurano una situazione di autonomia controllata e, dall'altro lato, sono presenti numerosi

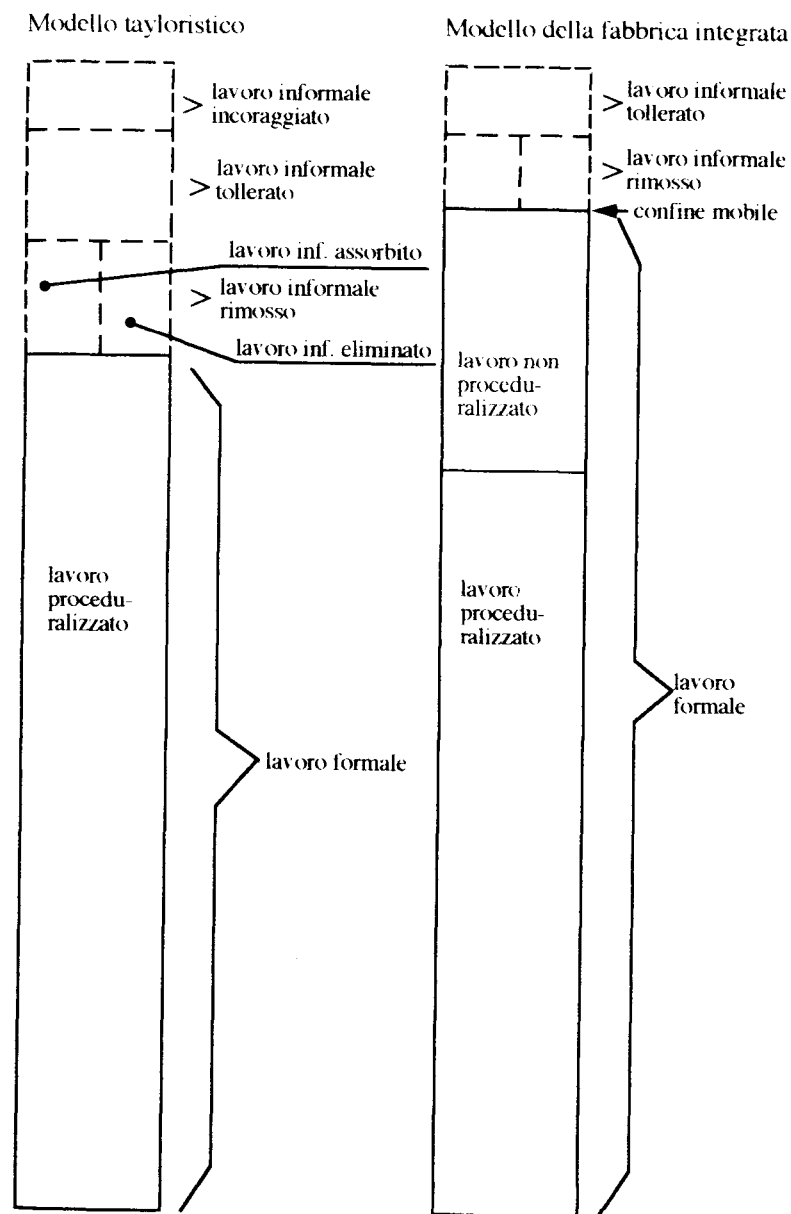
problemi socio-organizzativi i quali possono condurre, in relazione alle soluzioni adottate, a situazioni lavorative molto differenziate sotto il profilo della qualità del lavoro. Inoltre, il progetto della fabbrica integrata può incontrare durante la fase di realizzazione difficoltà e resistenze che possono imbrigliarne la forza innovatrice.

### Il ruolo del lavoro informale

Un primo ordine di problemi è legato al ruolo del lavoro informale. Nella fabbrica tayloristica vi è coincidenza tra lavoro non proceduralizzato e lavoro informale e quest'ultimo è, come abbiamo già detto, «illegale» ma necessario per garantire il funzionamento del sistema. È una realtà sempre negata dal sistema legale di fabbrica, ma sempre riprodotta dal sistema reale: ciò accade perché, da un lato, la realtà della produzione non è interamente razionalizzabile secondo i canoni del taylorismo, dall'altro lato, l'armamentario «scientifico» del taylorismo tende a legittimare solo il lavoro organizzato secondo i suoi principi e ad avanzare la pretesa di essere uno strumento globale di riorganizzazione del lavoro. Nella fabbrica tayloristica il lavoro informale è quell'insieme di astuzie nato dall'esperienza a cui il lavoratore ricorre per aumentare il suo grado di libertà dal vincolo lavorativo, per fare la produzione in presenza di micro-varianze, per combattere la noia, per diminuire la fatica e la penosità del lavoro. Esso può essere suddiviso in tre parti in relazione al suo grado di accettazione nel sistema ufficiale (vedi figura 7).

— Il lavoro informale «rimosso» è quella porzione di lavoro informale che l'azienda tende a sottrarre dalle mani dei lavoratori. Esso ha degli effetti profondamente ambivalenti sul ciclo produttivo e sul sistema sociale aziendale: per un verso, queste astuzie rappresentano delle particelle di lavoro razionalizzato su base empirica che aumentano l'efficienza e la flessibilità del processo produttivo, per un altro verso, esse possono generare inefficienze, diminuzione degli standard di qualità, situazioni pericolose per l'incolumità dei lavoratori, proposte esplicite o implicite di cambiamento che possono incrinare il prestigio o il quieto vivere dei capi e, soprattutto, delegittimare i concetti di razionalità con cui è organizzato il lavoro. I capi e gli addetti all'ufficio analisi del lavoro cercano di assorbirne il primo aspetto nel sistema organizzativo

Figura 7. Lavoro operaio diretto. Lavoro formale e lavoro informale



ufficiale (ricordiamo in proposito il caso del taglio dei tempi che segue alla pratica degli operai di risparmiare del tempo di lavoro attraverso la semplificazione di alcune procedure di lavoro) mentre cercano di eliminarne il secondo aspetto ricorrendo al potere disciplinare. Il controllo viene esercitato in prima istanza con la supervisione diretta dei capi e in seconda battuta con la supervisione dei tecnici della funzione «tempi e metodi».

— Il lavoro informale «tollerato» (Bonazzi, 1991) è costituito da quei comportamenti lavorativi «fuori norma» sui quali i capi chiudono un occhio perché, da un lato, servono a risolvere i molti problemi che accompagnano la produzione e per i quali non esiste la realistica possibilità di individuare una soluzione precodificata (in questo modo i capi scaricano sugli operai una serie di grane alla soluzione delle quali, in base al disegno formale dell'organizzazione del lavoro, dovrebbero provvedere in prima persona), dall'altro lato, ciò permette di realizzare una tacita transazione con i lavoratori in chiave di scambio sociale (Gouldner, 1954): la tolleranza verso i comportamenti lavorativi anomali viene scambiata con l'erogazione di un impegno lavorativo supplementare qualora se ne presenti la necessità. Anche questo tipo di lavoro informale, analogamente al caso precedente, ha una natura dualistica: in esso convive un lavoro che «serve» alla produzione con un lavoro che «serve» solo all'operaio. Il lavoro informale «tollerato» rappresenta un importante serbatoio di flessibilità del sistema produttivo, sia perché il ricorso ad alcune procedure informali introduce elementi di elasticità in un sistema eccessivamente rigido sia perché l'erogazione di un impegno lavorativo variabile permette di fronteggiare l'instabilità del flusso produttivo.

La minaccia di reprimere il lavoro «tollerato» e la minaccia di attenersi rigidamente alle norme sono gli strumenti di negoziazione a cui ricorrono rispettivamente i capi e i lavoratori.

Il controllo di questa area di lavoro viene esercitato tramite meccanismi informali di scambio (ad esempio, concedere al lavoratore la possibilità di fare una pausa informale in cambio di un'accelerazione del ritmo di lavoro per effettuare un recupero produttivo) che possono operare solo se esistono delle relazioni fiduciarie tali per cui ognuno pensa che gli altri non adottino comportamenti opportunistici. Gli scambi informali tra lavoratori e azienda svolgono una funzione di regolazione sociale del sistema produttivo in quanto favoriscono l'adozione negli uni di comportamenti aconfittuali e nell'altra di un atteggiamento tollerante.

— Il lavoro informale «incoraggiato» si sviluppa quando la gerarchia reputa necessario, per garantire il raggiungimento degli obiettivi, forzare e dilatare le maglie del taylorismo richiedendo ai lavoratori condotte lavorative che si discostino dalle procedure standard. Si tratta di una situazione che si determina soprattutto nel caso in cui si manifestino esigenze di flessibilità produttiva, di governo di sistemi tecnologici complessi, di miglioramento dei risultati produttivi. L'organizzazione del lavoro non subisce alcun cambiamento formale ma vengono innestati al suo interno logiche di comportamento organizzativo difformi dalla logica tayloristica oppure strumenti organizzativi che «istituzionalizzano» il lavoro informale, come accade ad esempio con i circoli di qualità o i Ceadac. Il controllo della prestazione lavorativa viene esercitato sia con meccanismi di scambio, mediante i quali il lavoratore scambia il proprio impegno lavorativo «fuori norma» con un aumento delle probabilità di accesso al sistema aziendale di distribuzione dei vantaggi sociali, sia rafforzando il consenso del lavoratore agli obiettivi aziendali.

Nella fabbrica integrata cambia il ruolo (si potrebbe dire lo *status*) del lavoro operaio informale perché esso viene inserito nell'organizzazione del lavoro come principio organizzativo (vedi figura 7). È possibile dividere il lavoro formalmente attribuito agli operai diretti di produzione in due parti: l'area del lavoro proceduralizzato, che continua ad essere la quota maggioritaria del lavoro, e l'area del lavoro non proceduralizzato. A questo proposito vanno fatte alcune osservazioni:

— in primo luogo, nella fabbrica integrata, considerata nel suo insieme, la maggioranza della forza lavoro continua ad essere impiegata nel lavoro diretto di trasformazione e montaggio del prodotto, mentre la minoranza svolge lavori di presidio, conduzione e manutenzione degli impianti; solo nei settori ad alta automazione si riduce drasticamente il peso del lavoro operaio diretto e aumenta decisamente il numero dei conduttori di impianti i quali ricoprono un ruolo caratterizzato da un'ampia discrezionalità operativa; gli operai diretti continuano a costituire un variegato insieme di figure professionali asservite alle macchine e ad avere la maggior parte dei compiti e delle procedure rigidamente predefiniti;

— in secondo luogo, il lavoro proceduralizzato è organizzato secondo i principi del taylorismo e, sempre più spesso, si utilizzano tecniche di analisi che, saturando maggiormente il tempo di la-



voro, esasperano la costrittività (vedi il tentativo di sostituire la tempistica delle tabelle cronometriche dell'Mtm<sup>2</sup> con la tempistica più «stringente» delle tabelle del Tmc<sup>3</sup>); il taylorismo non scompare dalla fabbrica integrata ma viene ricompreso in un più ampio concetto di razionalità organizzativa;

— in terzo luogo, l'assegnazione agli operai «diretti» di funzioni e compiti eterogenei, nonché di attività di controllo e gestione del processo produttivo, con il conseguente sviluppo di valenze professionali polivalenti e polifunzionali, tende a realizzare una maggiore saturazione del tempo di lavoro, in quanto richiede un *surplus* di sforzo lavorativo sia in termini fisici che intellettuali;

— in quarto luogo, il passaggio dalla politica della quantità alla politica della qualità, nel quadro dell'automazione, della variabilità del flusso produttivo e della maggior integrazione del processo produttivo, tende a mutare la forma della predeterminazione del lavoro: mentre nel taylorismo la prestazione del lavoratore è rigida e uniforme, nella fabbrica integrata è rigida e, nel contempo, flessibile; la «rigidità flessibile» della prestazione di lavoro deriva dal fatto che, da un lato, il lavoratore deve seguire precise procedure e, dall'altro, deve saper adattare queste procedure alla logica di funzionamento di un sistema produttivo caratterizzato dalla variabilità; la fabbrica integrata produce il passaggio dalla predeterminazione organizzativa alla predeterminazione logica.

Nei nuovi contesti organizzativi la forza lavoro tende ad essere distribuita tra due figure professionali tipo: ad un estremo c'è l'operaio il cui lavoro formale è prevalentemente proceduralizzato e contiene solo una piccola, seppur variabile, quota di attività non proceduralizzate (è il caso, ad esempio, dell'addetto al carico e scarico di un sistema automatizzato), all'altro estremo ci sono il conduttore di impianti e il manutentore il cui lavoro è in gran parte non proceduralizzato; è ragionevole pensare che la gran parte dei lavoratori si collochi tra questi due poli in una zona forse più vicina alla prima figura professionale che alla seconda.

Nell'area del «lavoro formale non proceduralizzato» ora ven-

<sup>2</sup> L'Mtm (Methods time measurement) è un sistema per la determinazione dei metodi e dei tempi di lavorazione elaborato negli Stati Uniti alla fine degli anni quaranta.

<sup>3</sup> Il Tmc2 (Tempi dei movimenti collegati) è una versione aggiornata del Tmc1 elaborato alla fine degli anni quaranta dagli uffici tecnici della Fiat sulla base dell'Mtm; le sue prime applicazioni sono state introdotte negli stabilimenti Fiat nella seconda metà degli anni ottanta.

gono immesse tutte quelle attività non prescritte che servono a garantire la flessibilità e la continuità del flusso produttivo e a migliorare la *performance* dell'Unità tecnologica elementare. Le «abilità tacite» (Jones e Wood, 1984) che il lavoratore sviluppa nel taylorismo ora possono trovare parziale cittadinanza nel nuovo sistema organizzativo.

Si tratta di una cittadinanza parziale perché vi è un riconoscimento formale, a livello organizzativo, solo del lavoro informale che produca efficienza e migliori la qualità. Ora bisogna ricordare il carattere intrinsecamente contraddittorio, rispetto all'efficienza del processo produttivo, che ha il lavoro informale nel taylorismo: la principale molla che spinge il lavoratore ad adottare comportamenti lavorativi «informali» è il desiderio di crearsi degli spazi di libertà e di migliorare la qualità della propria vita di lavoro, non è certo il desiderio di aumentare la *performance* del sistema produttivo; il miglioramento dell'efficienza del sistema produttivo è un possibile sottoprodotto, seppur importante, del lavoro informale, non è un fine intenzionalmente perseguito. Se lo è, è un fine di «secondo grado», come accade nel caso in cui un lavoratore esegue autonomamente dei controlli supplementari di qualità per evitare di produrre dei pezzi difettosi che sminuirebbero ai suoi occhi il senso del suo lavoro.

Il lavoratore ha un interesse parziale a far emergere le sue «abilità tacite» perché non trova conveniente portare a galla quelle abilità che, sulla base della sua esperienza, siano suscettibili di una razionalizzazione in chiave tayloristica, in quanto ciò ridurrebbe la sua autonomia. I comportamenti lavorativi informali che limitano o non alterano i risultati produttivi, come pure quelli incorporabili nell'area del lavoro proceduralizzato, continuano a vivere «clandestinamente» e a ricadere nelle fattispecie del lavoro informale «tollerato» e del lavoro informale «rimosso».

Con l'introduzione del lavoro non proceduralizzato nell'ambito del lavoro formale, il nuovo modello organizzativo consegue quindi un primo importante obiettivo: quello di far cadere l'interesse del lavoratore ad occultare una parte delle sue «abilità tacite» (Bonazzi, 1991); tuttavia non è questo l'obiettivo più importante a cui mira; lo scopo vero è ottenere dal lavoratore l'erogazione di un *surplus* di lavoro fisico e intellettuale che permetta di migliorare l'efficienza e la qualità del sistema produttivo. Affinché i lavoratori abbiano interesse a sviluppare l'area del «lavoro

formale non proceduralizzato» occorre che esista un sistema di remunerazione (monetaria e no) del corrispondente sforzo lavorativo (intellettuale, psicologico e fisico), cioè che si instauri un meccanismo di scambio tra i lavoratori e l'azienda che regoli il rapporto tra i contributi lavorativi e i risultati raggiunti.

Nel taylorismo il lavoratore finalizza lo sviluppo del lavoro non proceduralizzato al soddisfacimento di un suo preciso interesse: il miglioramento delle sue condizioni di lavoro; nella fabbrica integrata egli deve finalizzarlo al miglioramento della qualità: affinché abbia interesse ad accettare questo cambiamento di finalità occorre che egli possa accedere a nuovi vantaggi sociali (i quali possono andare dagli aumenti salariali alla garanzia della stabilità del posto di lavoro, dal miglioramento della qualità del lavoro allo sviluppo professionale).

Nella fabbrica integrata cade in parte la validità euristica della coppia concettuale lavoro formale/informale e sul piano dell'analisi appare più fecondo usare in modo incrociato questa coppia di concetti con quella di lavoro proceduralizzato/non proceduralizzato.

### **Autonomia e controllo**

Un secondo problema critico della nuova organizzazione della produzione è il problema del controllo. Nella fabbrica tayloristica, autonomia e controllo sono due variabili inversamente proporzionali: se aumenta, ad esempio, il grado di libertà del lavoratore nel determinare le procedure e i tempi del suo lavoro, diminuisce la capacità della gerarchia, ma più in generale del sistema aziendale, di controllare il comportamento lavorativo e i risultati del lavoro. Nella fabbrica tayloristica, controllando l'esatta esecuzione delle procedure di lavoro, mediante un'attività di supervisione diretta, si controllano anche i risultati del lavoro. Ne consegue che la spina dorsale del sistema aziendale di controllo è formata dai capisquadra e dai capireparto.

Nella fabbrica integrata si realizza una situazione di autonomia controllata (Dina, 1982) in quanto autonomia e controllo possono crescere contemporaneamente: ad una maggiore libertà del lavoratore di autodeterminare i propri comportamenti lavorativi corrisponde una maggiore capacità del sistema tecnico e organizzativo di controllarne i risultati del lavoro.

I risultati della prestazione lavorativa diventano più trasparenti e controllabili per svariati motivi:

— le tecnologie informatiche permettono un monitoraggio puntuale e in tempo reale degli *output* di un numero crescente di postazioni di lavoro;

— i meccanismi di coordinamento diventano più pervasivi perché combinano strumenti di coordinamento gerarchico con reti di comunicazione tra le varie postazioni di lavoro;

— l'automazione e la gestione della produzione mediante flussi produttivi «tesi» (senza scorte e polmonature) esercitano sul lavoratore una pressione organizzativa affinché produca nei tempi e nella quantità prestabiliti;

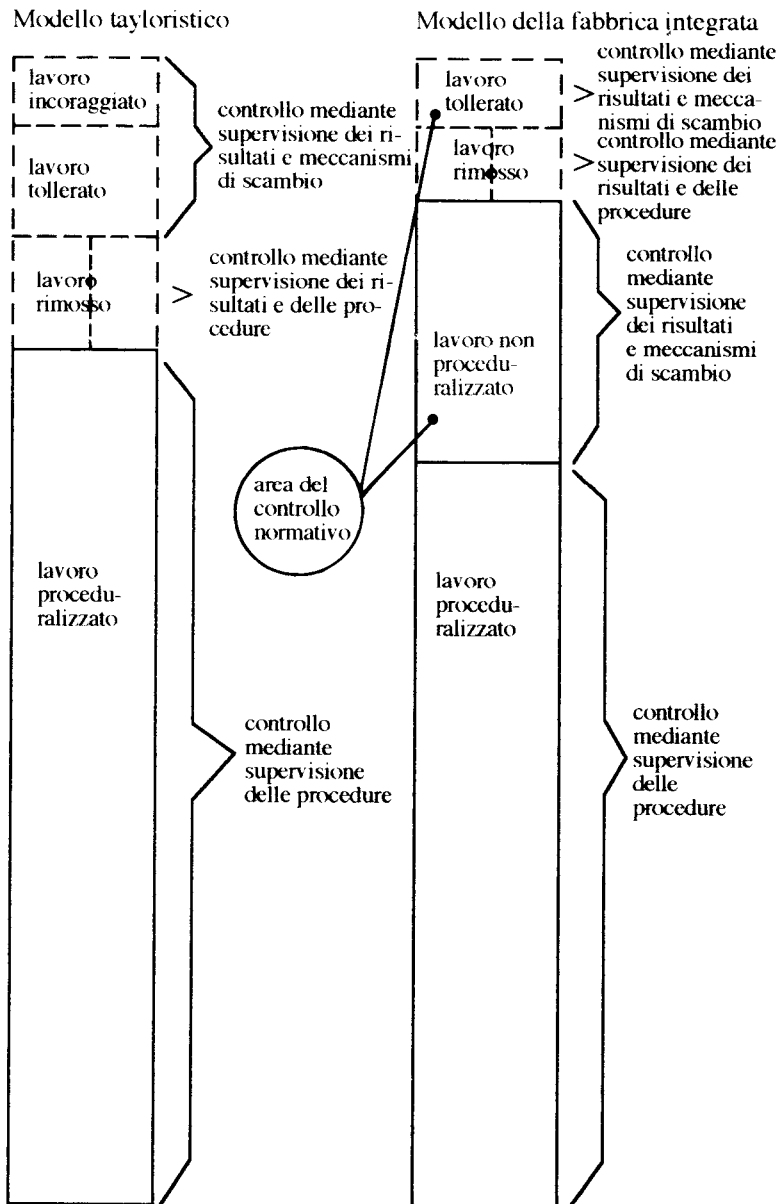
— la scomposizione del ciclo produttivo in unità omogenee rispetto al prodotto rende più facile il controllo dei risultati sia a livello di area che di singola postazione di lavoro.

Per contro i contenuti della prestazione di lavoro diventano più opachi e meno supervisionabili dal sistema aziendale di controllo perché, come abbiamo già osservato, si sviluppa un'area di lavoro non proceduralizzato e non predeterminato che il lavoratore gestisce autonomamente facendosi guidare dalla competenza professionale e dalla responsabilità rispetto ai risultati. In questa area opaca si addensa la gran parte dei comportamenti lavorativi di governo delle varianze. Si tratta di un lavoro che nel taylorismo sarebbe considerato informale, mentre qui è riconosciuto dall'organizzazione ufficiale del lavoro e fa parte del lavoro formale.

Anche i confini del lavoro non proceduralizzato sono variabili in quanto l'orizzonte di intervento del lavoratore può estendersi o contrarsi a seconda delle azioni di regolazione sistemica che egli deve compiere per raggiungere gli obiettivi di ruolo al variare delle condizioni operative del contesto tecnologico e organizzativo (vedi figura 8).

La minore stabilità di questo contesto, a sua volta, rafforza il ruolo del lavoro non proceduralizzato a scapito del lavoro proceduralizzato. Se con l'espressione «processo produttivo» intendiamo indicare la sequenza di risultati produttivi sfornati da ogni ciclo elementare del processo di trasformazione del prodotto, e con quella di «processo lavorativo» l'insieme di atti lavorativi compiuti dalla forza lavoro all'interno del processo di trasformazione del prodotto, allora possiamo dire che nella fabbrica integrata un maggior controllo del processo produttivo e un minor controllo del processo lavorativo da parte della gerarchia aziendale sembrano procedere appaiati (Kern, 1990).

**Figura 8. Lavoro operaio diretto. Metodi prevalenti di controllo**



Rimane aperto il problema di sapere se vi è un'adeguata corrispondenza tra l'aumento del livello di responsabilità del lavoratore rispetto ai risultati e l'aumento dei margini di discrezionalità necessari per raggiungere tali risultati; per gli operai che svolgono un lavoro di trasformazione diretta del prodotto sembrerebbe che responsabilità e autonomia non varino in modo proporzionale: mentre diventa sempre più preciso e ampio l'ambito di responsabilità, l'ampliamento dell'autonomia operativa sembra procedere con fatica sotto la pressione dei vincoli tecnologici e della persistente spinta alla proceduralizzazione del lavoro. C'è il rischio di veder emergere una figura di operaio molto responsabilizzato ma poco autonomo.

**La prestazione di lavoro tra contrattazione formale, contrattazione informale e politiche del consenso**

Il terzo ordine di problemi è collegato alla scelta dei meccanismi di scambio tra azienda e lavoratori coerenti con la logica organizzativa della fabbrica integrata. Poiché nel nuovo modello organizzativo la logica tayloristica coesiste dinamicamente con una logica non tayloristica, è necessario distinguere il modello negoziale relativo al lavoro proceduralizzato dal modello negoziale relativo al «lavoro formale non proceduralizzato», tenendo presente che la posta in gioco, in un sistema negoziale della prestazione di lavoro, è costituita dal controllo del contributo lavorativo e delle condizioni che lo regolano.

Poiché nell'area del lavoro proceduralizzato il controllo aziendale viene esercitato sulle procedure di lavoro e sui tempi necessari per eseguirle, tramite i capi e il sistema tecnologico (la catena di montaggio può essere pensata come un dispositivo sociotecnico che struttura e sorveglia il lavoro operaio), i contenuti del negoziato sono le regole che definiscono i tempi di lavoro, le pause, la gestualità, la saturazione del tempo di lavoro, le procedure operative, il carico di lavoro ecc. La definizione di tali regole fuoriesce dall'ambito delle possibilità di una negoziazione diretta e individuale e richiede una negoziazione collettiva di tipo contrattuale. La fabbrica tayloristica suscita ciò che respinge in nome della «scienza» organizzativa: una negoziazione centrata sulla contrattazione collettiva delle regole che definiscono i contenuti del lavoro e i tempi di esecuzione. Alla rigidità delle condizioni di impiego della forza lavoro corrisponde la rigidità del sistema delle tutele di essa.

Nella fabbrica integrata il controllo aziendale del lavoro formale non proceduralizzato viene esercitato sui risultati del lavoro mediante la supervisione della gerarchia e l'impiego di dispositivi tecnologici, non essendo possibile per definizione alcun controllo diretto delle procedure di lavoro. I contenuti del negoziato riguardano le capacità professionali necessarie per produrre determinati risultati e l'impegno volontario del lavoratore ad erogare un *surplus* lavorativo in relazione al mix produttivo, ai picchi di produzione, ai compiti di applicazione intelligente delle regole della produzione, di governo delle varianze, di miglioramento della qualità.

Negoziare le capacità professionali significa non solo riconoscere e remunerare la professionalità effettivamente dispiegata dal lavoratore, ma anche negoziare i fattori che incidono sulla qualificazione del lavoro e sul suo impiego ottimale: l'organizzazione del lavoro, la formazione, la mobilità professionale, i percorsi di carriera. Negoziare l'intensità di impiego delle capacità professionali significa definire un sistema di remunerazione della prestazione di lavoro collegato ai risultati produttivi.

Da un punto di vista generale la scelta del modello negoziale è aperta a più soluzioni; sono quelle che si ottengono combinando tra di loro le seguenti coppie di caratteristiche: sistema con remunerazione individuale/collettiva, con regole unilaterali/bilaterali. L'alternativa sembra essere tra un sistema negoziale di tipo non contrattuale al cui centro siano posti meccanismi informali di scambio tra il singolo lavoratore e l'azienda e un sistema negoziale di tipo contrattuale che si basi prevalentemente su accordi contrattuali di tipo collettivo. Entrambi i modelli negoziali non prevedono la possibilità di far sottostare ogni aspetto della prestazione di lavoro, che ricada nell'area del lavoro non proceduralizzato, ad una regolamentazione contrattuale. Tuttavia, è maggiore il peso assegnato agli scambi diretti e informali nel primo caso e minore nel secondo.

Allo stato attuale, l'azienda sembra privilegiare il ricorso ad un sistema negoziale che remunera individualmente il lavoratore mediante regole stabilite unilateralmente, mentre utilizza in modo accessorio e sperimentale due tipi di sistemi di incentivazione che prevedono un limitato spazio di intervento del sindacato e prendono in considerazione solo alcuni aspetti del contributo del lavoratore al miglioramento dei risultati produttivi. In un caso vi è una distribuzione di premi individuali, la cui entità è definita discre-

zionalmente dall'azienda, ai lavoratori che, a giudizio insindacabile della direzione aziendale, abbiano fornito dei suggerimenti validi in ordine al miglioramento della qualità del prodotto, al miglioramento dell'attività lavorativa, alla riduzione dei costi relativi ai materiali e all'energia, al miglioramento dell'efficienza degli impianti; una commissione mista di rappresentanti aziendali e di sindacalisti esamina l'andamento della raccolta dei suggerimenti e formula eventuali iniziative di sensibilizzazione dei lavoratori sul tema della qualità totale. Nell'altro caso è prevista la distribuzione di premi collettivi, la cui entità è stabilita dall'azienda, a tutti i membri dei circoli di qualità che abbiano realizzato un effettivo miglioramento del prodotto o del processo produttivo.

La scelta di remunerare il lavoratore con incentivi individuali pone la questione della coerenza tra il sistema di definizione degli obiettivi e il sistema di incentivazione. Il *flag system* assegna alla squadra-Ute obiettivi che sono collettivi per definizione; essi possono essere raggiunti solo con una integrazione dei contributi lavorativi di varie figure professionali che autodeterminino una quota del loro lavoro secondo relazioni di interdipendenza dinamica. Qualora ciascun lavoratore, spinto da un sistema di premi *ad personam*, persegua una logica di massimizzazione individuale dei suoi obiettivi, possono sorgere effetti negativi inattesi: ad esempio, la spinta a minimizzare i costi e i tempi di manutenzione può riflettersi negativamente sull'efficienza delle macchine nel medio periodo e sulla qualità del prodotto.

Ciò che permette il miglioramento della *performance* dell'Ute è l'esistenza di relazioni cooperative tra i suoi membri rivolte all'innalzamento del punto di equilibrio dinamico del sottosistema di fronte alle «incertezze» di funzionamento del processo produttivo. L'introduzione di un sistema di incentivi collettivi, collegato agli obiettivi posti dal *flag system*, al quale partecipino tutti i membri dell'Ute (operai, capisquadra, manutentori e tecnici) pare essere più rispondente alle logiche tecnico-organizzative del modello della fabbrica integrata di un insieme centrato sugli incentivi individuali. Il fatto che il progetto della fabbrica integrata non tematizzi questa questione, neppure in termini problematici, significa che allo stato attuale continua a prevalere in seno al *management* aziendale una visione tradizionale e «tayloristica» della politica di gestione del personale e del sistema di relazioni industriali.

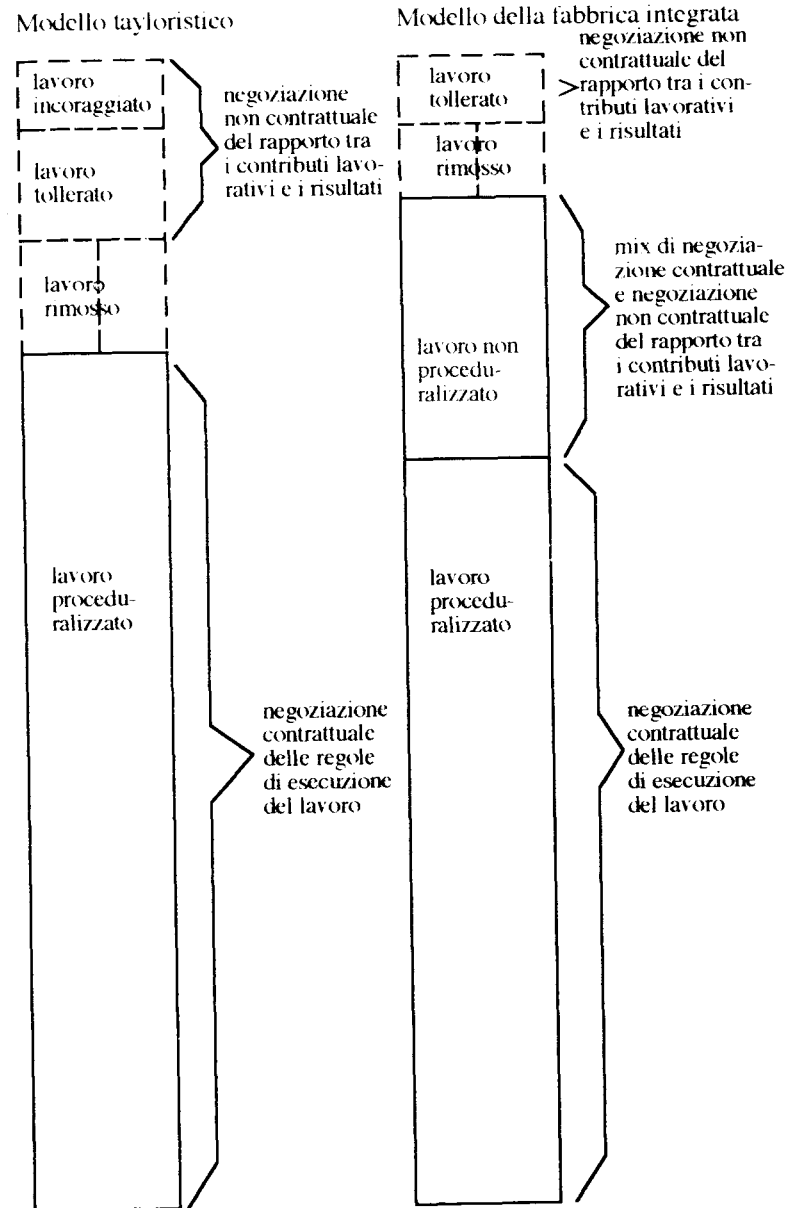
La scelta del modello negoziale può avere rilevanti ripercussioni

Figura 9. Lavoro operaio diretto. Modelli di negoziazione

sulle caratteristiche del sistema sociale aziendale. Il sistema sociale dell'azienda tayloristica è tendenzialmente retto dal «governo delle leggi» (Bobbio, 1984): nel caso in cui la presenza sindacale sia debole, la prestazione di lavoro è regolata dalle leggi della cronotecnica e dal modo con cui esse sono applicate dall'ufficio «tempi e metodi»; nel caso in cui la forza sindacale sia consistente, la prestazione di lavoro è minuziosamente regolata da una normativa contrattuale, cioè da leggi del lavoro stabilite bilateralmente tra l'azienda e il sindacato, che definisce i vincoli e le tutele del lavoratore. Nella fabbrica integrata la prestazione di lavoro collegata al «lavoro informale formalizzato» non può essere tutelata definendo che cosa il lavoratore deve fare, come e in quanto tempo lo deve fare; se viene adottato un sistema di regolazione della prestazione del lavoro basato su di un sistema negoziale individuale e unilaterale, si cade inevitabilmente in un sistema sociale retto dal «governo degli uomini»: sono gli uomini della gerarchia aziendale che definiscono ciò che è lecito o illecito, ciò che deve essere premiato o punito; sono loro, in sostanza, che definiscono le leggi che regolano una quota della prestazione di lavoro.

In questa situazione sembra ragionevole convenire con l'opinione secondo la quale il governo degli uomini è un pessimo sistema di governo. Infatti la fabbrica integrata porta con sé un duplice pericolo, qualora non venga definito un sistema negoziale bilaterale in grado di produrre una normativa contrattuale coerente con i nuovi concetti organizzativi: sul piano socio-politico esiste il rischio di veder sorgere nuove forme di arbitrio aziendale e di asservimento dei lavoratori alle esigenze dell'impresa; sul piano della produzione la «personalizzazione» del potere può produrre vischiosità organizzative, distorsioni nel processo decisionale, micro-conflittualità organizzativa, minor calcolabilità dei comportamenti lavorativi dei vari soggetti presenti in azienda e, quindi, un minor grado di razionalità organizzativa dell'intero sistema produttivo.

La fabbrica integrata sembra evocare, dunque, un modello negoziale «misto» nel quale convivono: logiche contrattuali di negoziazione delle regole di esecuzione del lavoro proceduralizzato; logiche contrattuali di negoziazione del rapporto tra i contributi forniti con il lavoro non proceduralizzato e i risultati produttivi; logiche non contrattuali di negoziazione del rapporto tra i contributi forniti con il lavoro non proceduralizzato e i risultati produttivi (vedi figura 9).



Il contributo del lavoratore al sistema produttivo non è interamente regolato da una logica di scambio; esiste una quota di lavoro non proceduralizzato che il lavoratore rende disponibile all'azienda in relazione al suo grado di integrazione normativa con i valori e i fini dell'impresa. Il consenso alle norme e ai valori aziendali diventa per l'impresa una risorsa organizzativa per ottenere un *surplus* di impegno volontario che non può essere ottenuto né con sistemi di scambio né tanto meno con controlli diretti. I fini e i valori attorno ai quali la direzione aziendale ricerca il consenso non sono necessariamente quelli generali dell'impresa, ma quelli relativi allo specifico contesto nel quale il lavoratore è inserito. La funzione organizzativa del consenso spinge le aziende a sviluppare una «politicizzazione» del rapporto di lavoro: il consenso attorno alle regole della produzione tende ad essere considerato un «requisito professionale» della forza lavoro. In questo senso la logica dell'integrazione organizzativa induce la direzione aziendale a sviluppare politiche di selezione e gestione del personale volte a realizzare un'integrazione sociale del lavoratore nel sistema aziendale. L'individuazione di politiche che suscitino il consenso dei lavoratori sugli obiettivi aziendali è un'altra questione critica e «aperta» della fabbrica integrata.

### **Il lavoro non proceduralizzato tra neo-taylorismo e nuovi concetti di razionalità organizzativa**

Il rafforzamento, in termini quantitativi e qualitativi, del ruolo del «lavoro formale non proceduralizzato» fa emergere un altro aspetto critico della fabbrica integrata: come è possibile razionalizzare e gestire in modo efficiente questa parte di lavoro? Sono possibili due diverse risposte a seconda che l'azienda punti sul mantenimento e sullo sviluppo di uno spazio di autonomia operativa della forza lavoro o sul riassorbimento di tale spazio nell'area del lavoro proceduralizzato.

Nel primo caso il principio razionalizzatore sembra poggiare sulla competenza professionale e sull'orizzonte informativo di cui dispone il lavoratore. Quando l'organizzazione delle attività lavorative ricade nell'ambito della discrezionalità operativa del lavoratore, l'efficienza del sistema produttivo è tanto più elevata quanto più i lavoratori sono qualificati e dispongono di informazioni appropriate e tempestive per prendere le decisioni. In assenza di

«dettagliate istruzioni», la professionalità e le informazioni sono gli strumenti a cui il lavoratore ricorre, a parità di ogni altra condizione, per tracciare la rotta della sua condotta lavorativa. Cruciale diventa il ruolo della formazione per riconvertire la forza lavoro alle nuove condizioni operative, e della struttura informativa per rendere applicabili le potenzialità professionali in gioco.

Nel secondo caso la razionalizzazione sembra puntare sull'introduzione di una nuova e più dettagliata proceduralizzazione del lavoro in chiave tayloristica. Per l'azienda si tratta di analizzare tutte le possibili varianze che intende far ricadere nell'ambito del controllo degli operai «diretti» e di definire per ciascuna di esse sequenze prestabilite di condotte lavorative. In tal modo viene ampliata la gamma delle procedure assegnate al lavoratore, ridotta la cadenza con la quale l'operaio esegue una stessa procedura, resa più variabile la sequenza delle procedure. Per gli operai si tratta, da un lato, di memorizzare un elevato numero di procedure e di tenerle sotto un controllo cognitivo e, dall'altro lato, di scegliere e di costruire sequenze di procedure in relazione alla variabilità degli eventi produttivi. La conoscenza della logica di funzionamento del ciclo produttivo e i supporti informatici (ad esempio, i programmi di autodiagnosi dei guasti installati a bordo dei macchinari automatizzati) guidano l'operaio nella scelta tempestiva e appropriata delle procedure esecutive. La flessibilità e la continuità del funzionamento del sistema produttivo sono garantite dalla completezza della gamma di alternative procedurali precodificate. In questa prospettiva la produzione flessibile non evocherebbe un lavoro autonomo e flessibile, ma un lavoro dominato dall'intreccio tra predeterminazione organizzativa e predeterminazione logica ed emergerebbe un modello neo-tayloristico o «tayloristico flessibile» di organizzazione del lavoro.

### **L'integrazione organizzativa tra gerarchia e cooperazione**

Un altro ordine di problemi posto dalla fabbrica integrata è connesso alla scelta del modello di integrazione al quale si deve ispirare la struttura interna dell'Ute e del *team* tecnologico. Si tratta di vedere a quale livello gerarchico e attorno a quali figure professionali si addensa il potere di governare e di interconnettere funzioni diverse, nonché di gestire i flussi informativi.

È necessario precisare che le nostre osservazioni si configurano come delle ipotesi interpretative piuttosto che come dei consolidati elementi di analisi, perché esse discendono più da un esame delle logiche generali di funzionamento del progetto della fabbrica integrata che da uno studio di concreti casi di realizzazione del nuovo modello organizzativo. Per valutare come vengono integrate le varie attività e funzioni all'interno delle due strutture, è utile esaminare ogni figura professionale sotto il profilo del numero di funzioni svolte e del numero di variabili tecnico-organizzative governate, dell'ambito di discrezionalità o spazio di autonomia, della consistenza e tempestività del flusso informativo disponibile, dell'articolazione della rete di rapporti con gli altri ruoli interni ed esterni alla squadra.

Nell'Ute la «polpa» del lavoro assegnato agli operai «diretti» di produzione è costituita dalle funzioni di produzione e di controllo della qualità, la «corteccia» è formata da limitati, seppur cruciali, compiti di approvvigionamento dei materiali, di controllo e manutenzione dei mezzi di lavoro, di regolazione del flusso produttivo, di fluidificazione del flusso informativo, di miglioramento della qualità. Si assiste ad un effettivo abbassamento della delega operativa, sia nel senso che gli operai svolgono alcuni compiti che un tempo erano di pertinenza del caposquadra sia nel senso che essi dispongono di un maggiore spazio di discrezionalità.

Tuttavia il governo globale del sistema produttivo Ute non è distribuito tra tutti gli operai secondo un modello di cooperazione autoregolata, ma accentrato nel ruolo del caposquadra, il quale non solo supervisiona i comportamenti lavorativi per renderli coerenti con gli obiettivi di sistema e presiede ai meccanismi di scambio che regolano il lavoro non proceduralizzato, ma prende tutte le più rilevanti decisioni di regolazione delle variabili di sistema. Inoltre, la presenza nell'Ute dell'addestratore (o conduttore di processo integrato), col compito di sovraintendere all'andamento della qualità, di individuare le cause delle difettosità, di sollecitare e coordinare le azioni di miglioramento, favorisce, da un lato, un addensamento su questa figura professionale di flussi informativi di tipo sia orizzontale sia verticale e di compiti di controllo e ottimizzazione del processo produttivo e, dall'altro lato, la deresponsabilizzazione degli operai nei confronti degli obiettivi produttivi. L'esistenza del conduttore di processo integrato (Cpi) è il segnale che il governo delle varianze connesse al miglioramento della qua-

lità è realizzato mediante il ricorso al principio di eccezione, che costituisce una caratteristica distintiva dell'organizzazione tayloristica del lavoro. Inoltre, essa indica la riproposizione a livello di Ute della tradizionale distinzione tra *line* (caposquadra) e *staff* (Cpi) che, in linea generale, il progetto della fabbrica integrata vuole superare.

Quando la squadra affronta problemi tecnici e organizzativi più complessi, si avvale del supporto dei «tecnici» dell'ingegneria di produzione; in questo caso, i compiti tecnici più qualificati vengono svolti dai manutentori e dai tecnologi di processo, mentre la figura che coordina e integra le varie competenze tecniche e sulla quale si concentra il flusso delle informazioni è quella del tecnologo di linea.

Nell'Ute i meccanismi di integrazione sembrano ruotare in prima istanza attorno alle figure chiave del caposquadra e dell'addestratore e in seconda istanza attorno alla figura del tecnologo di linea. Sembra prevalere, dunque, un modello gerarchico di integrazione anziché un modello di tipo cooperativo con competenze professionali diffuse.

Nel *team* tecnologico, poiché l'impegno lavorativo di ciascuno dei suoi membri è rivolto al miglioramento della qualità attraverso la ricerca di soluzioni tecniche di problemi tecnologici, organizzativi e gestionali, sembra prevalere l'autorità professionale dei tecnologi specializzati. La figura chiave è impersonata da colui che, per capacità professionali e ruolo, è in grado di integrare i vari apporti professionali di tipo specialistico, di vagliare e armonizzare le varie proposte di miglioramento, di organizzare e coordinare un piano per la loro realizzazione, cioè dal tecnologo di linea. In questa struttura sembra, dunque, prevalere un modello specialistico di integrazione.

In linea generale, rimane aperto, e quindi suscettibile di una verifica sperimentale, il problema se sia più efficiente un modello di integrazione centrato sull'autorità gerarchica e sulla specializzazione professionale di alcuni tecnici o un modello caratterizzato da una gestione delle attività lavorative in chiave di cooperazione autoregolata e da un elevato livello di capacità professionale degli operai. Il primo modello sembra essere il frutto di una strategia di miglioramento della qualità di breve periodo che assume come vincoli rigidi e per il momento non allentabili, per un verso, l'attuale basso livello di preparazione professionale degli operai «di-

retti» e i costi di un loro eventuale processo di riqualificazione e, per l'altro verso, la persistenza di molte caratteristiche del tradizionale sistema gerarchico di comando e controllo della forza lavoro. Il secondo modello sembra coerente con una strategia della qualità di medio-lungo periodo che punti su significativi investimenti di capitali sulla forza lavoro e su una innovativa politica nel campo del controllo e della gestione del personale.

Ci sembra ragionevole ipotizzare che la scelta del secondo modello di integrazione richieda una ridefinizione dell'attuale modello sociale dell'impresa nella direzione di una democrazia industriale: forse sta qui il vero vincolo politico che rende questo modello meno preferibile, quand'anche più premiante sul piano della qualità, agli occhi della direzione aziendale.

---

### Riferimenti bibliografici

N. Bobbio, *Il futuro della democrazia*, Torino, Einaudi, 1984

G. Bonazzi, *Qualità e consenso. L'evoluzione del lavoro operaio alla Fiat Mirafiori (1980-1990)*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», n. 1, 1991, pp. 3-24

B. Cattero, *Motori di qualità: l'organizzazione del lavoro alla Fiat di Termoli 3*, in «Politica ed Economia», n. 6, 1991, pp. 53-55

A. Dina, *Tecnologia e lavoro. Richiami storici e problemi attuali*, in «Classe», n. 22, 1982, pp. 5-36

A.W. Gouldner, *Modelli di burocrazia aziendale e lo sciopero a gatto selvaggio*, Milano, Etas Kompass, 1970 (ed. orig.: 1954)

Gift, *Computer and Culture in Organizations. The Introduction and Use of Production Planning System in French, Italian and German Enterprises*, Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien, n. 48, Fakultät für Soziologie Universität Bielefeld, 1990

B. Jones e S. Wodd, *Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies*, in «Sociologie du travail», a. XXVI, n. 4, 1984, pp. 407-420

H. Kern, *Automazione e controllo. L'analisi del lavoro nell'industria tedesca*, in «Politica ed Economia», n. 6, 1991, pp. 49-52

V. Rieser, *La Fiat, il sindacato e la «fabbrica integrata»*, in «L'Unità», 20 febbraio 1991

L. Sartirano, *Fiat Rivalta: la squadra omologata*, relazione presentata al seminario Fim, Fiom, Uilm, Fismic su «La qualità totale alla Fiat di Rivalta», Torino, 23 maggio 1991, mimeo.



*arte seconda*

---

**Il sistema sociale aziendale  
e le relazioni industriali**

*Vittorio Rieser*

---

## **Il sistema sociale aziendale della Fiat di fronte alla prospettiva della «fabbrica integrata»**

---

### **Una scelta appena avviata ma irreversibile**

La fabbrica integrata, la fabbrica che produce qualità, alla Fiat è ancora un progetto, e non una realtà concreta. Lo schema organizzativo della fabbrica integrata è stato per ora applicato solo negli stabilimenti di Termoli e Cassino, dov'era inizialmente stato introdotto come soluzione specifica per le aree ad alta automazione. La sua generalizzazione agli altri stabilimenti, in particolare ai grandi stabilimenti torinesi di produzione auto, è ancora a uno stadio preliminare o di primo avvio di aspetti parziali e sperimentali.

Malgrado questo, è probabile che si sia già arrivati al *point of no return*, cioè al punto in cui un abbandono o un drastico ridimensionamento del progetto non è più pensabile, perché i suoi costi (non solo economici, ma sociali e di immagine) sarebbero pesantissimi. Infatti la fase preparatoria ha da tempo superato il momento della progettazione a tavolino e sta investendo la concreta realtà aziendale in molteplici modi:

- l'attività formativa sta coinvolgendo un numero ampio e crescente di lavoratori, a partire dai capi intermedi;
- i processi di mobilità vedono già oggi la scomparsa di certe figure gerarchico-professionali e la nascita di altre;
- la sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro — pur limitata per ora a poche aree — coinvolge non solo le squadre interessate, ma persone ed enti che interagiscono con esse;

— le svariate «campagne» per la qualità e il miglioramento coinvolgono — in forme varie — migliaia di lavoratori e sono comunque «visibili» a tutti (anche se non necessariamente credibili).

Tutto ciò non significa solo che è difficile o impossibile tornare indietro, ma ha un'altra implicazione importante: possiamo dire che attorno al progetto della fabbrica integrata si stanno ridislocando i rapporti e le contraddizioni del sistema sociale aziendale, e che esso fornisce quindi una chiave di lettura di tali rapporti e contraddizioni.

### Le «vischiosità» del sistema sociale aziendale

In qualsiasi sistema aziendale, l'introduzione di un nuovo modello organizzativo suscita vari ordini di resistenze:

— resistenze sociali, da parte di quei settori dell'azienda che vedono messe in pericolo le loro posizioni professionali, di *status*, di potere, o vedono un rischio di peggioramento delle loro condizioni di lavoro, o — in certi casi — vedono in pericolo il loro stesso posto di lavoro;

— resistenze culturali: la difficoltà di abbandonare un patrimonio di conoscenze e orientamenti in base al quale si «leggeva» il sistema aziendale e ci si orientava in esso, la difficoltà di adottare nuovi ordini di priorità, nuovi stili di rapporto ecc.;

— le une e le altre confluiscono in quelle che potremmo chiamare resistenze organizzative, cioè nel persistere — al di là dell'introduzione di nuove regole formali — di comportamenti organizzativi propri del vecchio modello, che coesistono (in mix variabili) con i comportamenti organizzativi nuovi, e che possono determinare elementi di contraddizione e di inefficienza, o addirittura di svuotamento o di paralisi del nuovo modello organizzativo.

Tutti questi elementi sono riscontrabili in Fiat, e del resto il gruppo dirigente che ha promosso il mutamento ne è ben cosciente e li ha più volte esplicitamente indicati, sottolineando ad esempio gli aspetti di «rivoluzione culturale» del mutamento in atto. Non solo: è plausibile l'ipotesi che, nel sistema Fiat, questi elementi di resistenza e vischiosità siano presenti in misura particolarmente rilevante per un duplice ordine di ragioni. In primo luogo perché il nuovo modello organizzativo dovrebbe sostituire un modello esistente da decenni e consolidato nel tempo; in secondo luogo per le

caratteristiche intrinseche del vecchio modello, che lo rendono particolarmente rigido e poco «adattivo».

Alcuni esempi di questi elementi di resistenza sono ben noti. Sul piano sociale, basti pensare al problema dei capi intermedi — asse portante del vecchio modello — che si trovano di fronte al doppio problema di un ridimensionamento quantitativo e di profonde trasformazioni di ruolo. Sul piano culturale, è stato spesso sottolineato il problema del passaggio da una «cultura della quantità» a una «cultura della qualità» ma altrettanto acuto è il problema del passaggio che potremmo schematizzare come passaggio da una cultura «della stabilità, della conformità e dell'obbedienza» a una cultura «della trasformazione, dell'iniziativa e della critica», da una cultura in cui chi sollevava problemi era visto come un «pian-tagrane» (e disincentivato) a una cultura in cui chi solleva problemi ha una funzione propulsiva e viene incentivato.

Sul piano organizzativo, un elemento emblematico è costituito dal problema e dalle difficoltà del superamento di comportamenti organizzativi caratterizzati da «non trasparenza», dall'occultamento o insabbiamento di informazioni e di problemi, da una logica di compartimenti stagni tra i diversi settori aziendali, da una tendenza allo scaricamento di responsabilità e alle pratiche di «ar-rangiamento informale».

Rispetto a questi fattori (oggettivi e soggettivi) di resistenza, il fatto che il mutamento organizzativo venga introdotto in presenza di una situazione di difficoltà della Fiat, che vede in pericolo le sue posizioni sul mercato dell'auto, ha conseguenze ambivalenti. Da un lato, certo, la situazione di difficoltà può determinare un più ampio consenso verso l'ipotesi di mutamento, come condizione necessaria per il superamento della crisi. Ma, dall'altro lato, si può determinare un divario tra aspettative e realtà, tra l'urgenza dei miglioramenti nella *performance* aziendale e i tempi inevitabilmente più lunghi in cui il mutamento può sortire i suoi effetti, e ciò può alimentare ulteriormente aspetti di scetticismo e di resistenza.

A partire da queste considerazioni generali, vediamo ora un po' più da vicino alcuni dei problemi che si pongono rispetto al progetto di introdurre il nuovo modello organizzativo della fabbrica integrata nelle concrete condizioni del sistema sociale aziendale Fiat.

## La questione della gerarchia intermedia

La gerarchia intermedia è stata spesso indicata come uno dei principali fattori di resistenza al mutamento: questa valutazione non è propria solo di osservatori esterni all'azienda, ma sembra largamente condivisa dallo stesso *management* aziendale. Si tratta di una valutazione fondata, a condizione che venga sgombrato il campo da alcuni luoghi comuni riduttivi in materia.

In primo luogo: il ridimensionamento della gerarchia intermedia previsto nel nuovo modello organizzativo è un ridimensionamento quantitativo (riduzione del numero di livelli gerarchici), ma non un ridimensionamento nell'importanza del ruolo. Anzi, il ruolo dei capi intermedi, a partire da quello del caposquadra, risulta se mai arricchito e accentuato: ma proprio da questo fatto derivano difficoltà e problemi nel trovare un sufficiente numero di figure adeguate a svolgerlo.

In secondo luogo, va evitata ogni facile generalizzazione sugli atteggiamenti soggettivi dei capi intermedi. L'idea che essi siano quasi tutti pervicacemente legati alle vecchie abitudini organizzative, e quindi refrattari al mutamento, non corrisponde alla realtà: esiste un settore consistente di capi intermedi (anche se non siamo in grado di valutarne l'incidenza quantitativa complessiva) che si pongono come soggetti attivi e promotori in rapporto alle strategie di mutamento organizzativo.

Infine — ed è il punto più importante — è sbagliata una visione riduttiva (largamente diffusa) dei capi intermedi Fiat come figure di scarsa o nulla professionalità. Essi hanno sviluppato una loro peculiare professionalità (sia pure in larga misura informale, spesso empirica e non sorretta da basi formative adeguate), di un duplice tipo:

— professionalità di gestione del personale: il capo intermedio non è solo il docile «controllore» degli operai, il puro trasmettitore di ordini dall'alto, ma il gestore di un complesso sistema di scambi, su cui si è basata l'efficienza del sistema di controllo sociale esistente in Fiat in tutti questi anni: un sistema in cui si ottengono dal lavoratore determinate caratteristiche di prestazione offrendogli in cambio determinate contropartite (quanto adeguate, non è questa la sede per valutarlo...), la cui gestione in questi anni è stata in buona parte sottratta al sindacato e affidata appunto ai capi intermedi;

— professionalità di gestione della produzione: i capi intermedi

sono stati e sono i tipici «gestori delle variazioni» del concreto processo produttivo, quelli che permettono al programma operativo di realizzarsi malgrado gli scostamenti tra programmazione e realtà, malgrado i continui imprevisti che caratterizzano un processo produttivo complesso sottoposto a crescenti richieste di flessibilità. L'hanno fatto (e lo fanno) in modi informali, spesso «non ortodossi», che vanno dalle scorte clandestine all'uso improprio degli straordinari, al chiudere un occhio su certe difettosità, a una gestione di emergenza e non programmata della manutenzione ecc.

Ma — qui sta il punto — proprio questo ricco «patrimonio professionale informale», queste pratiche consolidate di gestione del personale e della produzione, entrano in contraddizione con i nuovi requisiti di ruolo dei capi intermedi, quali sono previsti nel modello della fabbrica integrata. Proprio le caratteristiche di professionalità reale dei capi — su ambedue i piani prima indicati — costituiscono, in larga misura, un fattore di resistenza anziché una risorsa a cui attingere nel mutamento organizzativo in atto.

Si pone quindi per l'azienda un difficile problema di riconversione professionale dei suoi capi intermedi: problema che, nel caso dei capi di primo livello, è complicato dal loro livello di scolarità generalmente basso e dalla loro età abbastanza elevata (fattori che costituiscono un ulteriore handicap rispetto alla riconvertibilità professionale); per i capi di livello superiore, è complicato dalla riduzione dei livelli gerarchici, che comporta — per una parte non irrilevante — l'abbandono di posizioni gerarchiche per posizioni di *staff*, con gli elementi aggiuntivi di resistenza che possono derivarne.

## I rischi di svuotamento del progetto innovativo

Il problema della riconversione della gerarchia intermedia è l'esempio più noto di una vasta serie di difficoltà/vischiosità che rischiano, se non di bloccare il processo innovativo, per lo meno di svuotarlo degli aspetti più caratterizzanti, riducendolo — al limite — a una trasformazione «di facciata» dietro la quale molti aspetti di funzionamento dell'organizzazione rimangono inalterati. Vediamo — in modo non sistematico né esauriente — alcuni di questi potenziali meccanismi di svuotamento.

Rispetto alla «mappa di ruoli» che dovrebbe caratterizzare il

nuovo modello organizzativo, vi sono due rischi diversi, e per certi versi opposti: quello di non trovare le figure adatte ai nuovi ruoli, e quello di disegnare ruoli «nuovi» che in realtà ricalcano quelli vecchi.

Il primo rischio l'abbiamo già implicitamente affrontato parlando della difficile riconvertibilità dei capi intermedi. Il ruolo dei capi intermedi dovrebbe essere radicalmente trasformato nella fabbrica integrata: se esso viene ricoperto da persone «non sufficientemente riconvertite» è concreto il rischio che esso continui ad essere di fatto esercitato alla vecchia maniera. Questo rischio vale non solo per ruoli parzialmente rinnovati come quelli della gerarchia intermedia, ma anche per ruoli che vorrebbero essere interamente nuovi come quello del «tecnologo di linea», che dovrebbe svolgere una funzione-chiave nel nuovo modello organizzativo: se, come sembra, una parte considerevole dei tecnologi di linea verrà reclutata tra i capi intermedi «esuberanti» (per esempio, tra i capireparto), v'è il rischio concreto che esso — anziché essere un ruolo innovativo — finisca per essere un ruolo residuale, una sorta di «cimitero degli elefanti».

Il secondo tipo di rischio può intravedersi nella «nuova» figura (non ancora compiutamente delineata) del conduttore di processo integrato. Essa riflette emblematicamente la genesi del nuovo modello organizzativo, che — applicato inizialmente alle aree ad alta automazione — si tenta ora di generalizzare: in quest'ottica, si cerca di estendere il ruolo di conduttore di sistemi dagli impianti automatizzati a tutte le fasi del ciclo produttivo. Ma, mentre la figura del conduttore di sistemi o di impianti, pur essendo per certi versi ancora «in divenire», è delineata in modo sufficientemente concreto e preciso, quella del conduttore di processo integrato resta per ora più vaga: vi dovrebbero confluire compiti di addestramento del personale in funzione di una più ampia conoscenza del ciclo produttivo e dei suoi problemi; compiti di coordinamento/integrazione tra persone e tra funzioni; compiti di collegamento/comunicazione tra il lavoro del singolo operaio, con i problemi che ne derivano, e le persone/strutture preposte alla soluzione dei problemi stessi. Il rischio è che questo insieme assai vasto (e vago) di compiti si traduca in una parziale duplicazione del ruolo del caposquadra, o — più precisamente — in una sorta di «reinvenzione dell'operatore», cioè di una figura che in questi anni si era teso ad eliminare. Ciò deriva — ci sembra — da una più

generale insufficienza di definizione del nuovo modello organizzativo nella sua dimensione operativa, di organizzazione del lavoro: l'impressione è che, su questo terreno, si proceda un po' per approssimazioni successive anziché secondo un piano già elaborato nelle sue articolazioni. Forse è una conseguenza della rapidità e delle condizioni di emergenza che caratterizzano oggi l'introduzione del nuovo modello organizzativo in Fiat: vi ritorneremo comunque con maggior dettaglio nel prossimo paragrafo, dedicato ai problemi del lavoro operaio.

Ma vi è un rischio più generale, e di fondo: il rischio che — in assenza di un'adeguata riconversione professionale e culturale — l'integrazione delle funzioni si traduca, ancora una volta, in un predominio della funzione di produzione sotto nuove forme; o, se vogliamo, in un rinnovato prevalere della logica della quantità sulla logica della qualità, anziché in un'armonizzazione delle due logiche in un'ottica di qualità totale.

Un terreno sintomatico, da questo punto di vista, è la questione (oggi molto di moda) del rapporto tra «diretti» e «indiretti». La riduzione dell'incidenza degli indiretti è infatti, assai spesso, assunta come indicatore emblematico del nuovo modo di funzionamento della fabbrica, a cui si vorrebbe giungere. Ora, nel modello giapponese, come in altri modelli di qualità totale, tale riduzione avviene in quanto i compiti dei lavoratori diretti vengono profondamente modificati, incorporando compiti che erano prima riservati a funzioni separate. In assenza di un ridisegno complessivo dell'organizzazione del lavoro diretto, la riduzione degli indiretti può appunto equivalere a una rinnovata supremazia della funzione di produzione; ciò avviene a spese della rilevanza e della qualità di altre funzioni, ad esempio della manutenzione, o a spese della qualità del lavoro operaio, in una visione in cui l'assunzione di nuovi compiti (relativi ad esempio alla qualità del prodotto) è ridotta a una logica di aumento della saturazione, anziché inserirsi in un salto di qualità nel ruolo del lavoro operaio, da ruolo di esecuzione passiva a ruolo di cooperazione attiva.

### **Il ruolo del lavoro operaio**

Al di là delle enunciazioni generali sul nuovo ruolo del lavoro, come ruolo attivo, come contributo di idee, su cui ci si è già più volte soffermati, vediamo un po' più da vicino qual è il ruolo asse-

gnato al lavoro operaio nel progetto di trasformazione, e quali problemi sorgono nella realizzazione di esso. Ci sembra che il progetto di trasformazione assegni agli operai un duplice ruolo:

— in primo luogo, quello che potremmo chiamare un «ruolo d'urto»: immettere nuove idee nel sistema, innescare anche parzialmente nuovi comportamenti lavorativi e organizzativi, o (per usare l'elegante espressione di un dirigente Fiat) «mettere il fuoco sotto il culo ai capi»;

— ma, in un secondo tempo, tutto ciò deve riuscire a tradursi in un modello permanente di comportamento lavorativo e di organizzazione del lavoro, in cui ogni operaio presidi — pur nel suo limitato ambito di lavoro — l'insieme delle variabili che compongono la qualità totale.

Il ruolo d'urto ha mostrato notevoli potenzialità, soprattutto nella recente campagna dei suggerimenti avviata sperimentalmente nei tre stabilimenti di Rivalta, Cassino, Termoli (i Cedac hanno avuto un'estensione più ampia, ma una riuscita più differenziata). Ma la sua traduzione/consolidamento in ruolo permanente è tutt'altro che automatica e scontata. Quali sono le condizioni necessarie a generalizzare in situazione ordinaria ciò che si è realizzato in alcuni punti e in situazione di mobilitazione? L'analisi delle ragioni di successo e delle ragioni di insuccesso o di riuscita solo parziale delle esperienze finora condotte offre alcune prime indicazioni in proposito.

Gli elementi che hanno limitato (in molti casi) la partecipazione ai Cedac sono la rigidità della struttura (ci si poteva esprimere su un unico problema, scelto dall'alto) e l'assenza di meccanismi espliciti di incentivazione. Al contrario, la campagna dei suggerimenti offre, da un lato, una possibilità di scelta dei problemi su cui intervenire, e, dall'altro, un meccanismo di incentivazione, che è di entità quasi irrisoria ma basato su regole esplicite, e inoltre accompagnato da un (sia pur embrionale) meccanismo di tutela sindacale: il lavoratore, cioè, ha qualche possibilità di controllo su «che fine ha fatto la sua idea».

In ambedue i casi, un fattore di successo è dovuto al fatto che spesso lavoratori, delegati, capi hanno utilizzato questi meccanismi per portare alla luce e far passare idee e proposte già altre volte sostenute ma sempre insabbiate. Anche a partire da questi spunti, è possibile formulare alcune questioni più generali.

In primo luogo: quali incentivi (in senso lato) si istituiscono af-

finché il lavoratore sia motivato (permanentemente, e non solo in situazioni di mobilitazione) a offrire il suo contributo attivo, a portare alla luce le sue conoscenze tacite, il suo sapere informale? Incentivi in senso lato vuol dire, da un lato, gli incentivi di trattamento/riconoscimento contrattuale, in termini di salario, di inquadramento, di possibilità di carriera; ma, dall'altro, incentivi meno strettamente definibili, e cioè le ricadute sulla condizione di lavoro (una delle ragioni per cui nel modello tayloristico gli operai tengono nascoste le loro astuzie è che, se queste vengono scoperte, ciò porta spesso a un taglio dei tempi), e — più in generale — il contesto (in termini di rapporti gerarchici e sociali, di possibilità e spazi di autonomia ecc.) in cui viene a calarsi il contributo più impegnativo che gli viene richiesto.

E quest'ultimo aspetto ci porta a un secondo interrogativo: al di là dell'esistenza o meno di incentivi efficaci, quali sono le possibilità effettive per l'operaio di esprimere un suo contributo attivo? Quali sono i canali e gli strumenti che il sistema aziendale gli offre in proposito? Facciamo un paio di esempi concreti. Il contributo attivo che si richiede all'operaio è traducibile, in modo molto preciso, in termini di informazione: si chiede all'operaio di immettere nel sistema tutte le informazioni, ricavate dalla sua esperienza lavorativa, che sono in grado di contribuire ad elevare l'efficienza del sistema stesso. Ma da qui deriva un duplice ordine di problemi. Un problema organizzativo: quali canali praticabili (e cioè a portata di mano, facilmente utilizzabili e visibili) il sistema offre al lavoratore per immettervi le sue informazioni? E un problema culturale e sociale (a cui accennavamo già all'inizio): quale ragionevole certezza il sistema offre al lavoratore che le sue informazioni saranno prese in considerazione, anziché essere insabbiate o (peggio) portare a considerarlo come un «piantagrane»?

Ma tutti questi aspetti riconducono a un problema più generale, e cioè qual è il modello di utilizzo della forza-lavoro nella fabbrica integrata. Non entriamo ovviamente in questo problema in termini analitici: queste note non hanno per oggetto una valutazione politica del nuovo modello Fiat, ma i problemi e le contraddizioni che l'azienda incontra nel tentativo di calarlo nel sistema sociale aziendale. Da questo specifico punto di vista, ciò che interessa notare è che la Fiat non sembra avere ancora fatto scelte ben definite e assestate su una serie di nodi essenziali del modello di utilizzo della forza-lavoro.

Il saggio di Giancarlo Cerruti, pubblicato in questo stesso volume, analizza in modo approfondito alcuni di questi nodi non risolti: essi riguardano, ad esempio, l'ampiezza degli spazi che si intendono aprire a forme di lavoro di gruppo, l'estensione rispettiva degli spazi di auto-regolazione del lavoro e degli ambiti di controllo gerarchico, le diverse forme di controllo della prestazione lavorativa (attraverso le procedure, attraverso i risultati ecc.). Si ha talvolta l'impressione che l'azienda proceda per correzioni successive rispetto a un'originaria ipotesi di «giapponesizzazione integrale» che si è progressivamente rivelata impraticabile. Un'impressione analoga si ha, come vedremo nel capitolo seguente, in tema di relazioni industriali.

In che termini le scelte relative a questi aspetti sono rilevanti per la questione che ci siamo posti in questo capitolo e cioè la capacità del nuovo modello organizzativo di affermarsi sulle resistenze e le vischiosità del sistema aziendale preesistente? Il tipo di risposte che l'azienda darà a questi problemi di organizzazione del lavoro, così come i ritardi, le indeterminanze, le possibili contraddizioni nelle risposte stesse, avranno un'incidenza rilevante sul tipo di risposta operaia all'introduzione del modello organizzativo, sul ruolo che gli operai avranno nel processo di trasformazione in atto.

Infatti, al di là dei segnali, significativi ma parziali, emersi dalla campagna dei suggerimenti e da iniziative analoghe, resta sostanzialmente aperta un'alternativa: gli operai possono essere una delle forze propulsive del cambiamento organizzativo, o uno dei fattori di resistenza/vischiosità (anche se probabilmente non di conflitto aperto) rispetto ad esso. In ambedue i casi, non saranno il fattore decisivo, ma saranno comunque un fattore di estrema rilevanza. È chiaro che questo problema è strettamente connesso a quello del tipo di relazioni industriali che la Fiat intende sviluppare nel quadro del nuovo modello organizzativo: problema a cui sarà dedicato il secondo capitolo di queste note.

### ...E gli impiegati?

Sulla questione del lavoro impiegatizio e delle sue trasformazioni nell'ambito della fabbrica integrata, ci limitiamo a porre alcuni interrogativi: non perché — nella fabbrica che produce qualità — esso sia meno importante del lavoro operaio, ma perché non disponiamo al momento di dati di ricerca adeguati.

Distinguiamo anzitutto tre grandi aree, il cui modo di coinvolgimento nelle strategie di qualità e nella fabbrica integrata presenta caratteristiche diverse.

1) Quella che potremmo chiamare l'«area progetto», e cioè tutte quelle figure (non solo impiegatizie, ma anche operaie) coinvolte nella «nascita della vettura», dalla progettazione fino alla costruzione dei prototipi. Si tratta, ovviamente, di un'area-chiave per le strategie di qualità totale, per un duplice motivo:

— perché una percentuale considerevole (maggioritaria) delle difettosità può essere fatta risalire a questa fase, e l'intervento per eliminarle alla radice va compiuto quindi in quest'area;

— perché la riorganizzazione di tale area è un elemento decisivo per quella riduzione del *time to market* che è un obiettivo centrale della strategia Fiat.

Le due esigenze congiunte portano a una riorganizzazione del ciclo di progettazione: si lavora in parallelo anziché in sequenza, e ciò deve accompagnarsi a forme di integrazione organizzativa (di comunicazione costante) tra i vari aspetti della progettazione.

2) Quella che potremmo chiamare «area d'officina», e cioè tutti i lavori impiegatizi direttamente collegati alla produzione: uffici tecnici, tempi e metodi, gestione materiali ecc. Su questi, il nuovo modello organizzativo interverrà in modo molto diretto, integrandoli — in larga parte — nell'officina: cambierà la loro dipendenza gerarchica, il modo di lavorare e la rete di comunicazioni, spesso la stessa collocazione fisica.

3) Infine, gli uffici «classici»: amministrativi, commerciali ecc. In questi il rapporto col prodotto fisico è meno diretto, e quindi la qualità va definita in rapporto al loro specifico prodotto, ma non per questo la loro trasformazione è meno importante dal punto di vista della *performance* complessiva dell'azienda.

È proprio da questi uffici classici che è stata tratta buona parte degli impiegati coinvolti in esperimenti d'urto, che sembrano dare — anche in questo campo — risultati significativi: è il caso, ad esempio, dei «gruppi di mobilitazione sulla qualità», in cui un numero consistente di impiegati (impiegati normali, non tecnici esperti di quel problema specifico) viene sguinzagliato in aree esterne al loro lavoro quotidiano, alla ricerca delle cause (e dei possibili rimedi) di determinati difetti; essi dispongono di una mappa degli enti interessati, da cui hanno il potere di esigere tutte le informazioni giudicate rilevanti.

Ma, ancora di più che nel caso degli operai, si tratta in questo caso di una forma eccezionale di mobilitazione, eccentrica rispetto al lavoro quotidiano. Altre iniziative, come lo sviluppo di campagne per le idee di miglioramento anche negli uffici, si collegano più direttamente alla realtà del lavoro quotidiano. Ma, anche tra gli impiegati, si pone per l'azienda il problema di come rendere permanente un contributo attivo, finora suscitato attraverso momenti particolari di mobilitazione. I «gruppi Omega», che rappresentano una struttura «forte» da questo punto di vista, non riguardano la massa degli impiegati, ma un ristretto numero di figure tecniche qualificate o con responsabilità di direzione.

Per l'insieme degli impiegati, però, il problema è complicato dall'intreccio che probabilmente dovrà realizzarsi tra due diverse esigenze di trasformazione organizzativa:

— una riorganizzazione in funzione della qualità, analoga a quella condotta in produzione;

— una razionalizzazione organizzativa in senso classico, volta cioè a un aumento della produttività del lavoro impiegatizio.

In questa razionalizzazione si intrecciano elementi vecchi e nuovi: da un lato, essa è in un certo senso l'attuazione ritardata di un processo analogo a quello realizzatosi per gli operai negli anni ottanta (e che per gli impiegati era stato rinviato o attenuato anche per ragioni politico-sociali); dall'altro, essa si collega agli aspetti di deburocratizzazione legati al nuovo modello organizzativo, che dovrebbero eliminare doppioni organizzativi, ridurre i passaggi burocratici, eliminare enti inutili.

Tutto ciò significherà, per molti impiegati e per molti capi dell'area impiegatizia, una serie di possibili conseguenze pesanti, dall'aumento delle saturazioni alla perdita di ruolo (quando non addirittura il rischio della perdita del posto di lavoro). Questo intreccio tra trasformazione volta alla qualità e pressione razionalizzatrice classica riguarda, in forme diverse, tutte le aree impiegatizie, anche l'«area progetto», dove l'esigenza pressante di ridurre il *time to market* porta a forme di standardizzazione del lavoro e a una definizione più stretta dei tempi di lavoro.

Ora, tutto questo potrà determinare, tra gli impiegati in misura talvolta maggiore che tra gli operai, spinte di resistenza al mutamento. Ma, più in generale, ciò può incrinare quel sistema di relazioni interne, di rapporti diretti tra direzione e lavoratori senza la mediazione del sindacato, che a livello impiegatizio (diversamente

che a livello operaio) ha finora funzionato pienamente; anche perché le trasformazioni in atto metteranno in questione alcune delle regole non scritte su cui tale sistema si reggeva, ad esempio in tema di straordinari facili o di posizioni di lavoro non saturate.

L'assenza di regolazione sindacale del rapporto con gli impiegati rivela così i suoi costi latenti e i suoi elementi di fragilità. Difficilmente si manifesteranno forme di opposizione aperta e organizzata alle misure di trasformazione organizzativa: ma è assai probabile un elevato grado di vischiosità e resistenza passiva, che nel mondo impiegatizio è esercitabile con particolare efficacia, data la relativa minor controllabilità e misurabilità del lavoro impiegatizio.

Il nodo centrale, da cui dipenderà anche l'atteggiamento prevalente tra gli impiegati verso la riorganizzazione, è il tipo di rapporto che si stabilirà tra le due logiche di riorganizzazione a cui abbiamo accennato prima. Esse non sono intrinsecamente contraddittorie (qualità non significa meno produttività), ma — per l'accumularsi dei ritardi di cui abbiamo detto — possono in pratica costituire un intreccio esplosivo. Per gli impiegati, l'una (quella della qualità) può comportare crescita professionale, aumento di autonomia e di responsabilità; l'altra (quella della razionalizzazione) può comportare intensificazione del lavoro, eliminazione di spazi di comando e di discrezionalità. A seconda di quali elementi prevarranno nel mix concreto che si determinerà nelle varie situazioni, potranno prevalere tra gli impiegati gli atteggiamenti di collaborazione attiva o di resistenza passiva al cambiamento.

Ma v'è un rischio più di fondo: ed è che il prevalere delle esigenze di razionalizzazione ritardata dia alla riorganizzazione del lavoro impiegatizio un segno preminente di taylorizzazione, di organizzazione rigida del lavoro in funzione di una sua intensificazione, a spese delle esigenze di flessibilità e di qualità. Sarebbe paradossale — ma non è del tutto improbabile — che, nel momento in cui la Fiat compie un grosso sforzo di superamento del taylorismo nella fabbrica, questo rientrasse dalla finestra dell'ufficio.



## **Quale modello di relazioni industriali nella fabbrica integrata?**

---

### **Criteri di lettura del problema**

Le relazioni industriali sono una delle dimensioni di regolazione dei rapporti nel sistema sociale aziendale. Esse vanno quindi considerate a partire da un'analisi delle contraddizioni e problemi del sistema sociale aziendale a cui esse devono fornire risposte. Nel caso specifico, ci riferiamo quindi — in primo luogo — ai nuovi problemi di rapporto con i lavoratori che si pongono alla Fiat con l'introduzione del mutamento organizzativo in atto, a cui abbiamo sommariamente accennato nei paragrafi precedenti.

Cercheremo dunque di leggere le varie posizioni, aziendali e sindacali, in base al tipo di risposte che danno a tali problemi e al ruolo che assegnano alle relazioni industriali in rapporto ad essi. Le relazioni industriali (intese qui come relazioni sindacali) sono infatti solo uno degli strumenti di regolazione sociale, e il loro ruolo e ambito non è quindi scontato: è possibile (e la storia recente della Fiat lo dimostra ampiamente), su molti aspetti del rapporto con i lavoratori, ricorrere a strumenti diversi dalle relazioni sindacali. Anche di fronte ai nuovi problemi di rapporto con i lavoratori che caratterizzano il sistema Fiat, si pongono quindi sia problemi di contenuto che di ambito delle relazioni sindacali: ad esempio, i problemi di organizzazione del lavoro possono essere considerati o meno come rientranti nell'ambito di tali relazioni.

Con questi criteri di lettura, cercheremo di evitare un approccio ideologico ai problemi. Con «approccio ideologico» non intendiamo, ovviamente, la scelta di valori e obiettivi che caratterizza la posizione di ogni parte sociale e ne orienta le scelte pratiche. Ma

queste scelte devono misurarsi con un'analisi concreta delle contraddizioni e dei problemi a cui le relazioni industriali devono rispondere; ed è ideologica la tendenza a sfuggire a questo confronto, e a «dedurre» la stessa analisi da affermazioni astratte e generali. È una tendenza diffusa non solo nel movimento operaio ma anche nella sua controparte (forse i padroni non hanno un cuore, però hanno anche loro un'ideologia...). E, come vedremo, questi approcci ideologici pesano anche nel caso Fiat. Proprio per questo, è necessario anzitutto spendere alcune parole sulla questione del consenso, che svolge un ruolo cruciale nel dibattito — e nelle ideologie! — sia di parte sindacale che di parte padronale.

### Equivoci e ideologie sulla questione del consenso

Si dice (ed è vero) che i nuovi modelli organizzativi, alla Fiat come altrove, implicano una cooperazione attiva da parte dei lavoratori. Ma questa constatazione viene spesso irrigidita in una sorta di sillogismo:

— *dunque*, i nuovi modelli organizzativi hanno bisogno di un elevato grado di consenso dei lavoratori;

— a partire da questo, il «sillogismo» ha due conclusioni possibili:  
- o se ne deriva il ruolo indispensabile del sindacato, senza il quale (almeno in Italia) tale consenso non si realizzerebbe: ed è su questa conclusione che si impernano le concezioni delle relazioni industriali come scambio tra consenso e legittimazione;

- o se ne deriva la necessità di identificazione dei lavoratori con gli obiettivi aziendali, cioè si cerca di trapiantare in Italia quella che viene considerata una caratteristica essenziale del modello giapponese.

Attorno a questo schema di ragionamento, è fiorito un complesso intreccio di posizioni: non sempre sono i padroni a sottolineare le necessità di identificazione o i sindacalisti a sottolineare il ruolo indispensabile del sindacato; e spesso, a partire dal medesimo schema di analisi, si arriva a valutazioni politiche diverse od opposte. Vediamo un po' più da vicino questo intreccio di posizioni, cercando — a costo di un certo schematismo — di mettervi ordine, facendone emergere le logiche di fondo.

Nel sindacato, com'è ovvio, il sillogismo che deduce l'indispensabilità del sindacato stesso è molto in voga, e si salda spesso con un altro schema, che dal consenso gestito dal sindacato arriva alla partecipazione e alla democrazia industriale. È uno schema che,

con terminologie diverse, è largamente diffuso in tutti e tre i sindacati, anche se c'è chi (specie nella Cisl e nella Uil), in modo meno massimalista e più realisticamente adattato alle politiche delle aziende, si ferma al primo gradino di questo schema, e ne deriva una ridefinizione del sindacato in termini esclusivi di «agente di consenso».

A queste posizioni si contrappone spesso una posizione «di sinistra» che, non solo non nega il sillogismo, ma ne assume insieme ambedue le conclusioni: nello scambio consenso-legittimazione (secondo queste interpretazioni) ciò che le aziende cercano, e ottengono se il sindacato «ci sta», è la totale identificazione/integrazione dei lavoratori con l'azienda. Il sindacato diviene così «l'agente oggettivo» dell'importazione in Italia del modello giapponese. È ovvio che, a partire da questo schema, si dia allora una valutazione centrata sulla tendenza a una integrazione/subordinazione del sindacato, rispetto alla quale l'unica alternativa proposta sembra il tirarsi fuori, il rifiuto delle forme di coinvolgimento partecipativo proposte dalle aziende.

Anche nella parte padronale (e nella stessa Fiat) il «sillogismo» è largamente diffuso e — al tempo stesso — conduce a conclusioni diverse. Da un lato, vi sono le posizioni più fortemente «giapponesizzanti», che ne derivano la necessità di identificazione totale dei lavoratori con gli obiettivi aziendali. È, in Fiat, la posizione sostenuta nell'importante documento su «Il caso Toyota e la qualità totale», dove non a caso si parla di «asservimento del lavoratore al sistema aziendale»; una posizione ribadita ancora recentemente dall'autore di tale documento, l'ingegner Uberto, in occasione di un convegno organizzato dal Pds torinese sulla fabbrica integrata: «il primo passo della partecipazione è la convinzione profonda che quel che sto facendo per il sistema aziendale è bene. Solo dopo vengono gli altri passi: a questa regola suprema nessuno può sottrarsi, perché ce la impone la globalizzazione».

Tuttavia, l'idea di poter realizzare in Italia il modello giapponese nella sua integralità non sembra prevalente in Fiat, dove invece sembra affermarsi sempre di più quella variante del sillogismo che porta a riconoscere il ruolo indispensabile del sindacato. Lo scambio consenso-legittimazione è dunque all'ordine del giorno. Ma, appunto per i vizi di fondo (che cercheremo di dimostrare) del sillogismo stesso, prevale una curiosa visione del sindacato, che al tempo stesso lo considera onnipotente e lo priva di compiti e forza

specifici e concreti: dal sindacato sembrano dipendere il consenso generale o il rifiuto generale delle politiche aziendali da parte dei lavoratori, e solo questo. Se il sindacato non concede tale consenso, possono derivarne guai per l'azienda; ma se lo concede, l'azienda può poi procedere per conto suo.

Ora, a noi pare che al sillogismo sopra enunciato si possano muovere due obiezioni di fondo:

— in primo luogo, non v'è coincidenza necessaria tra cooperazione attiva e consenso, inteso come identificazione con gli obiettivi aziendali: la cooperazione attiva può nascere anche in una logica diversa, di tipo strumentale, nella misura in cui essa risulti al lavoratore la soluzione più conveniente;

— in secondo luogo, il consenso complessivo dei lavoratori verso l'azienda non dipende dal sindacato, non è regolabile a piacere dall'organizzazione sindacale, ma dipende da un insieme assai più complesso di fattori, relativi ai concreti rapporti sociali tra azienda e lavoratori (in cui il sindacato è uno dei soggetti che intervengono) e a una serie più ampia di condizioni sociali generali.

Molteplici esempi storici dimostrano che il sindacato non può decidere o inventarsi il consenso (o il rifiuto) dei lavoratori verso l'azienda. Per rimanere al caso Fiat, basterà citare due esempi:

— nel 1962, in pieno «regime vallettiano», i due sindacati nettamente maggioritari alla Fiat, cioè la Uil e il Sida, cercano di garantire il consenso dei lavoratori con un accordo separato che dovrebbe riportare la tranquillità in fabbrica: ma vengono spazzati via dai lavoratori;

— viceversa, nel 1980, la Flm (anche in questo caso, cioè, il sindacato nettamente maggioritario) assume una posizione di scontro frontale con l'azienda, ma deve fare i conti con un consenso dei lavoratori verso le scelte aziendali che non corrispondeva alle ipotesi del sindacato.

Questo non significa, ovviamente, che il sindacato non possa far nulla, se non registrare il consenso o il rifiuto dei lavoratori e farsene portatore: ma il livello di intervento e di rilevanza è un altro, come vedremo nel paragrafo seguente.

Ma anche l'azienda non è messa molto meglio, quanto a capacità di determinare il consenso dei lavoratori. Anche qui, ricorriamo a un esempio concreto tratto dalla storia Fiat, e più precisamente da un'inchiesta condotta dall'Ires-Cgil piemontese tra i lavoratori della Fiat, negli anni 1983-1984. Erano anni di assoluta

docilità dei lavoratori Fiat, in cui quindi il livello di integrazione nel sistema aziendale era pienamente soddisfacente per l'azienda. Eppure, da quell'inchiesta emerge un atteggiamento che non è affatto di consenso, ma di aspra denuncia della condizione di lavoro in Fiat e delle politiche aziendali, e non solo da parte degli operai, ma di impiegati e capi intermedi.

In realtà, quei risultati non erano affatto sorprendenti. Il livello normale di consenso verso l'azienda da parte dei lavoratori è ben lontano da quella identificazione totale vagheggiata dai teorici «giapponesizzanti»: esso consiste piuttosto in quella che potremmo chiamare una convergenza strumentale, sufficiente a garantire — in condizioni normali, appunto — un comportamento lavorativo conforme alle esigenze dell'azienda. Quando il livello di consenso scende al di sotto di questa soglia, si ha una crisi dei rapporti sociali aziendali, del tipo di quelle avvenute alla Fiat nel 1962 o nel 1969. Ma — sia chiaro — non tutti i conflitti sindacali si accompagnano a crisi di questa portata: spesso, il conflitto sindacale non fa scendere il consenso (la convergenza strumentale) al di sotto della soglia minima indispensabile.

Ma — qui sta il punto — la soglia minima adeguata ad ottenere il tipo di cooperazione (largamente passiva) richiesto dal modello taylorista non è sufficiente rispetto al nuovo tipo di cooperazione attiva richiesto ai lavoratori in un modello come quello della fabbrica integrata. In quali modi l'azienda può ottenere questo diverso livello di cooperazione? Qui si ripresentano i due esiti del sillogismo, però spogliati della loro sicurezza deduttiva. Una via può essere quella di determinare forme di identificazione con l'azienda e i suoi obiettivi: ma con quali mezzi? Perché quello che non era riuscito in passato, anche in condizioni particolarmente favorevoli per l'azienda, dovrebbe riuscire ora? L'altra via passa per le relazioni industriali, e consiste nell'aumentare il livello di convergenza strumentale tra lavoratori e azienda, cioè nel rendere convenienti i nuovi comportamenti lavorativi richiesti.

A questo punto, sarà opportuno abbandonare il ragionamento generale e astratto e tornare all'analisi concreta della situazione Fiat, per vedere come questi problemi si pongono in tale contesto specifico.

## La situazione del consenso oggi alla Fiat

Qual è oggi il grado di consenso dei lavoratori Fiat verso le scelte dell'azienda? Possiamo schematizzare un'ipotesi di risposta basata su due elementi:

— da un lato, c'è un consenso generale dei lavoratori sulla priorità strategica dell'obiettivo della qualità, come condizione di competitività o addirittura di sopravvivenza dell'azienda, e quindi un consenso alla logica della qualità totale (nella misura, probabilmente ancora ridotta, in cui essa è conosciuta);

— dall'altro, c'è un diffuso e radicato scetticismo sulle concrete politiche aziendali in proposito, sul fatto che «si faccia sul serio», e sulle conseguenze che tali politiche avranno sulla condizione di lavoro: scetticismo alimentato dalla concreta esperienza non solo passata ma presente, dalle molteplici contraddizioni tra parole e fatti in cui si imbatte ogni giorno il lavoratore.

Una situazione sfaccettata, dunque. Quali sono i suoi possibili esiti in relazione al processo di mutamento organizzativo? Sembrano da escludersi sia quella adesione piena ed entusiastica ai disegni aziendali, che alcuni tecnocrati Fiat sognano e alcuni sindacalisti temono, sia un esito di conflitto aperto e di massa contro il progetto di mutamento.

L'alternativa sembra restringersi a due esiti meno spettacolari, ma di segno profondamente diverso tra loro:

— i lavoratori possono essere un elemento passivo e di «vischiosità» (quando non di resistenza) al processo di trasformazione, agguinandosi ad altre vischiosità e resistenze del sistema aziendale come quelle espresse da una parte dei capi intermedi;

— oppure possono agire come un fattore attivo e autonomo di trasformazione, contribuire cioè alla realizzazione del cambiamento organizzativo, eventualmente introducendovi alcune proprie specifiche condizioni ed esigenze.

Come si vede, è un'alternativa non spettacolare, ma di grande portata per gli esiti della trasformazione in corso. Ora, proprio rispetto a quest'alternativa, le relazioni industriali basate su un puro scambio tra consenso e legittimazione rivelano i loro limiti. Lo scambio tra consenso e legittimazione, cioè, risulta uno scambio debole. È debole ciò che l'azienda offre: una generica legittimazione del sindacato, priva — finora — di contenuti contrattuali corposi, visibili ai lavoratori. Ma è debole anche ciò che offre il sindacato: un generico consenso, che l'azienda è comunque in gra-

do di ottenere dai lavoratori, e non quel ruolo attivo dei lavoratori nel processo di costruzione e di funzionamento della fabbrica integrata, di cui l'azienda ha bisogno e che non è in grado di ottenere da sola.

Il problema è allora: quali sono le condizioni da cui dipende la prevalenza dell'uno o dell'altro esito nel comportamento dei lavoratori, del comportamento attivo o di quello vischioso? E come sono in grado di incidere su di esse le relazioni industriali?

Come abbiamo già detto nel paragrafo sul ruolo del lavoro operaio, nel capitolo primo, la prevalenza dell'uno o dell'altro esito dipende dall'esistenza o meno di motivazioni e condizioni materiali adeguate allo sviluppo di quel ruolo attivo dei lavoratori che dovrebbe caratterizzare la qualità totale e la fabbrica integrata. Schematicamente:

— un'organizzazione del lavoro che renda possibile concretamente l'esercizio di questo ruolo attivo;

— dei trattamenti contrattuali che lo rendano conveniente.

Ora, è proprio in base a questi riferimenti che si definisce quello che potremmo chiamare lo spazio oggettivo di relazioni industriali che il mutamento organizzativo apre oggi in Fiat. Uno spazio oggettivo (cioè indipendente dalle «opinioni politiche» prevalenti nell'azienda o nel sindacato), perché le relazioni industriali offrono una risposta possibile a problemi funzionali dell'azienda; esse si collegano cioè a una necessità funzionale dell'azienda, anche se non ne costituiscono l'unica risposta, ma una tra possibili risposte alternative.

È questo l'orizzonte in cui vanno lette le posizioni delle parti in gioco, perché sono questi i problemi su cui, al di là delle ideologie, esse devono misurarsi concretamente. L'azienda dovrà scegliere quali sono le risposte più efficaci alla necessità funzionale della cooperazione attiva dei lavoratori: e la scelta non è solo se passare o meno per la via delle relazioni industriali (scelta che non era scontata in partenza, ma che sembra ora compiuta), ma su quale tipo di relazioni industriali risponde più efficacemente alla necessità funzionale sopra indicata.

In quanto al sindacato, lo spazio oggettivo che gli si apre risulta molto più vasto di quello sinora occupato. Ne emerge un ruolo potenziale di grande rilevanza:

— l'asse portante di tale ruolo è, come abbiamo detto, legato alla funzione che il sindacato può svolgere nel determinare l'esito

dell'atteggiamento ambivalente dei lavoratori, e quindi nel determinare il ruolo che essi avranno nella realizzazione e nel successivo funzionamento del nuovo modello organizzativo;

— ma, anche a partire da questo, il sindacato può avere un ruolo più generale nei conflitti interni al sistema aziendale relativi al processo di trasformazione organizzativa, e quindi nel determinare se prevalgono le tendenze favorevoli al mutamento organizzativo o quelle che lo ostacolano.

### **Una ridefinizione in corso del modello di relazioni industriali della Fiat**

L'introduzione in un'azienda di un modello organizzativo nuovo, tanto più se si tratta del passaggio da un modello tayloristico a un modello basato sul contributo attivo del fattore lavoro, comporta inevitabilmente una qualche ridefinizione del modello di relazioni industriali, anche se non determina univocamente il suo esito: le relazioni industriali, cioè, devono rispondere a nuovi problemi, e quindi essere ridefinite, anche se i modi di rispondervi sono molteplici, e quindi la ridefinizione può avvenire in direzioni diverse. Tutto ciò trova riscontro nel sistema Fiat, dove — nel corso degli ultimi anni — alle tendenze di mutamento nel modello organizzativo hanno fatto riscontro tendenze di mutamento nelle relazioni industriali.

In quale direzione si muove questo mutamento, verso quale modello di relazioni industriali tende? Allo stato dei fatti, e delle nostre conoscenze in materia, è difficile dare una risposta definitiva (e definitiva). Ed è possibile che la stessa dirigenza Fiat non abbia, in proposito, una risposta compiuta e assestata, ma stia in qualche misura sperimentando elementi parziali che possono inserirsi in modelli diversi.

Abbiamo accennato, a proposito dell'organizzazione del lavoro, a un modello ideale giapponese, da cui la Fiat sembra procedere per scostamenti successivi. Pare che ciò valga anche per le relazioni industriali. Nel citato documento su «Il caso Toyota e la qualità totale» si sottolinea, con malcelata invidia, che la realizzazione di quel modello è stata possibile grazie alla sostanziale inesistenza del sindacato. Ma, contemporaneamente, nelle stesse dichiarazioni dei dirigenti Fiat si riconosce che quelle condizioni non sono letteralmente riproducibili in Italia: sia perché qui esiste

un sindacato più forte, sia perché «gli operai italiani sono diversi» (e, come dice un dirigente Fiat, non traggono soddisfazione dal fatto di avvitarlo in modo perfetto, ma vogliono qualcosa di più). Tuttavia, non si va al di là di queste affermazioni generiche, e non si delinea in modo esplicito e preciso quali debbano essere le «differenze italiane» rispetto al modello giapponese sul terreno delle relazioni industriali.

Maggiori indicazioni si possono allora trarre se si ripercorrono empiricamente le tappe di mutamento delle relazioni industriali alla Fiat in questi ultimi anni. Questi mutamenti, anche se non spettacolari, sono stati rilevanti, su molteplici piani. Non dimentichiamo, infatti, che all'inizio del decennio ottanta la Fiat aveva elaborato una strategia di relazioni interne volta sostanzialmente a marginalizzare il ruolo del sindacato a livello di fabbrica, sostituendolo con relazioni industriali dirette tra azienda e lavoratori. Questo piano è stato abbandonato come strategia globale, anche se una parte della sua strumentazione continua ad avere un'importante funzione complementare; e si è passati — soprattutto alla fine del decennio, in significativa concomitanza con le scelte di innovazione strategica e organizzativa — a una politica di crescente coinvolgimento del sindacato. Questa politica, affermatasi anche attraverso l'uso spregiudicato di accordi separati, ha assunto oggi (certo, anche per l'evoluzione delle posizioni della Fiom) caratteri sostanzialmente unitari.

Nel corso di questa evoluzione, si sono creati e moltiplicati nuovi terreni e strumenti delle relazioni industriali tra le parti: ci riferiamo, ovviamente, ai cosiddetti tavoli non negoziali (o — si potrebbe meglio dire — di negoziazione impropria) che hanno caratterizzato l'ultimo periodo di relazioni industriali alla Fiat.

Almeno, finora, questi «nuovi tavoli» hanno avuto prevalentemente un carattere centralizzato (cioè di confronto a livello di gruppo), e sono stati prevalentemente occupati da informazioni unilaterali dell'azienda, relative a suoi programmi e decisioni, di cui di fatto i sindacati hanno preso atto, talvolta sottoscrivendole in accordi. Ma i contenuti e gli argomenti di queste informazioni stanno progressivamente evolvendosi verso terreni più vicini alla realtà di fabbrica, investendo in modo più ravvicinato e analitico i processi di mutamento organizzativo in atto negli stabilimenti. Corrispondentemente, si verifica — e questa è la novità potenzialmente più rilevante — l'emergere (o l'aumento di consistenza) di

sedi di confronto decentrate, rispetto alla schiacciante prevalenza del confronto centralizzato negli anni precedenti: le commissioni istituite con l'accordo del 25 gennaio 1991 a proposito della «campagna per le idee di miglioramento» costituiscono un significativo esempio in materia. Un'evoluzione analoga si riscontra nei contenuti dei canali di comunicazione informale, che hanno sempre avuto un ruolo rilevante a livello di stabilimento (costituendo, in certe fasi, il terreno di rapporto più importante), ma che oggi diventano spesso uno strumento informativo sui mutamenti organizzativi in atto.

A questa evoluzione di fatto si accompagnano segnali di modifica nelle concezioni che stavano alla base del modello Fiat di relazioni industriali, a partire dalla visione del ruolo del conflitto, che per molto tempo era stato considerato un elemento «patologico» nel funzionamento aziendale, e come tale da prevenire o (nel caso) da reprimere. In proposito, valga una citazione tratta da un recente convegno della Uil torinese sulla qualità totale. Al segretario della Uilm Lotito, che aveva insistito sul passaggio dal sindacato del conflitto a quello della partecipazione e del consenso, il dottor Magnabosco replicava che conflitto e partecipazione non si escludono, e che il conflitto può svolgere un ruolo importante, in particolare in un'organizzazione complessa come la Fiat, sopperendo, ad esempio, ad aspetti di insufficiente trasparenza e segnalando problemi che altrimenti rimarrebbero nell'ombra.

Sia chiaro: non stiamo dando un giudizio di valore su questi elementi di cambiamento, non stiamo dicendo che essi siano positivi o che il sindacato abbia fatto bene scegliendo puramente e semplicemente di assecondarli. Vogliamo solo sottolineare che essi indicano un mutamento reale, e — soprattutto — che a partire da essi si apre (o si riapre) nella strategia della Fiat un'alternativa tra due ipotesi (o modelli) di relazioni industriali:

— da un lato, un'ipotesi centralistica, in cui il sindacato è riconosciuto come indispensabile agente di consenso: c'è bisogno dell'«ok» del sindacato per attuare determinati progetti di sviluppo e trasformazione, le cui modalità di realizzazione però sono sottratte alla negoziazione sindacale;

— dall'altro, un'ipotesi di articolazione delle relazioni industriali, che riconosce il sindacato come interlocutore a livello di stabilimento e non solo centrale, e che apre spazi di negoziazione (magari impropria, cioè a tavoli diversi da quelli tradizionali) sulle

modalità e sui contenuti dei processi di trasformazione organizzativa in atto.

La nostra ipotesi è, in primo luogo, che questa sia un'alternativa aperta, e che la stessa Fiat — la quale inizialmente aveva optato nettamente per il primo tipo di modello — oggi la veda come tale nella propria strategia. Quest'ipotesi, del resto, risulterebbe confermata dalle stesse dichiarazioni del dottor Magnabosco nel corso della tavola rotonda dello stesso convegno: egli infatti definiva questo come un «problema aperto», e non escludeva la possibilità di attivare un livello negoziale di stabilimento, su problemi come l'organizzazione del lavoro e il salario (naturalmente, «entro un quadro di compatibilità» centralmente definite).

Ma a questa ipotesi possiamo aggiungerne un'altra più impegnativa: e cioè che le necessità funzionali di cui parlavamo prima, relative all'atteggiamento e al ruolo dei lavoratori nella realizzazione del nuovo modello organizzativo, determinino una spinta oggettiva verso il secondo modello, cioè verso il superamento dello scambio debole a livello centrale tra consenso e legittimazione, e in direzione di uno scambio più ricco di contenuti. Una spinta oggettiva: la misura in cui essa verrà recepita dall'azienda può essere legata ad altre considerazioni politiche, ma dipende anche dal comportamento del sindacato, che può o meno avere un ruolo dinamico nella sua affermazione.

### **Quale ipotesi di scambio nelle diverse posizioni sindacali?**

Partendo dalla griglia di riferimento che abbiamo cercato di delineare prima, è possibile infine fare qualche considerazione più specifica su posizioni e scelte presenti oggi nel sindacato a proposito della Fiat. Non ne faremo, ovviamente, una rassegna compiuta, ma ci concentreremo su due posizioni: quella concretamente seguita, nei rapporti con la Fiat, dalla maggioranza dei sindacati metalmeccanici, e una posizione che si contrappone ad essa «da sinistra», quale si è espressa, ad esempio, nella nota intervista di Fausto Bertinotti a *il manifesto* (13 marzo 1991). Cercheremo dunque di leggere tali posizioni sulla base dei concetti che abbiamo definito prima: di vedere cioè se e quali ipotesi esse hanno sul rapporto tra processi di trasformazione organizzativa e spazio oggettivo di relazioni industriali in Fiat; e se e quali ipotesi di scambio tra sindacato e Fiat sono da esse formulate.

Partiamo dalle posizioni di sinistra, con l'avvertenza che quella che prendiamo in considerazione non esaurisce certo il panorama delle critiche da sinistra alla posizione del sindacato sulla Fiat: essa è tuttavia la più nota e diffusa, nella minoranza Cgil ma non solo in essa. Tali posizioni interpretano il disegno della fabbrica integrata, essenzialmente, come una nuova e più totalizzante strategia di integrazione della classe operaia (lo dice la parola stessa...), e ne sottolineano — corrispondentemente — gli aspetti culturali o ideologici, assai più che gli aspetti materiali, di trasformazione organizzativa. Ora, tale affermazione, per un verso, è tautologica, per un altro verso è sbagliata, o meglio fuorviante.

È tautologica, in quanto sempre le scelte organizzative di un'azienda includono un'ipotesi di integrazione della classe operaia, cioè un sistema di controllo sociale che dovrebbe garantire un adeguato livello di cooperazione nell'azienda ed evitare l'esplosione di conflitti dirompenti.

È sbagliata o fuorviante nella misura in cui pretende di cogliere gli aspetti specifici e nuovi dell'attuale strategia Fiat. La qualità totale e la fabbrica integrata non sono una risposta volta essenzialmente al problema dell'integrazione della classe operaia: da questo punto di vista, il vecchio modello aveva funzionato egregiamente per tutti gli anni ottanta e non mostrava crepe vistose (anche se c'erano e ci sono interessanti segnali di contraddizioni latenti, ad esempio rispetto all'inserimento dei giovani). Ciò a cui il vecchio modello non riusciva più a rispondere, e per cui si è cercata una nuova risposta, era ed è ben altro, sono i requisiti di efficienza, qualità, flessibilità, necessari per la competitività dell'azienda.

Il fatto di non porre al centro le contraddizioni materiali da cui deriva la spinta alla trasformazione determina una sorta di slittamento idealistico dell'impianto sia di analisi sia di proposta. In ciò che fa e dice la Fiat, si dedica più attenzione alle *japonaiseries*, alle enunciazioni più o meno ideologiche e propagandistiche sull'«adesione totale all'azienda» che si vorrebbe dai lavoratori, che non alla complessa e articolata dialettica sociale innescata nel sistema sociale aziendale dal processo di trasformazione, e a cui si ricollegano — in ultima analisi — le stesse relazioni industriali.

A ciò corrisponde anche una visione monolitica e non dialettica della posizione aziendale: il piano del capitale colpisce ancora! In tal modo, ad esempio, non vengono colte le alternative aperte, dal

lato dell'azienda, per quanto riguarda lo stesso modello di relazioni industriali. È coerente con questo impianto il fatto che in esso svolga un ruolo-chiave (come abbiamo già accennato) quell'equivoco del consenso che abbiamo cercato di smontare in un precedente paragrafo: l'intera partita del rapporto Fiat-sindacato si giocherebbe sull'accettazione o rifiuto, da parte del sindacato, del ruolo assegnatogli di organizzatore del consenso.

È chiaro come, a partire da questo impianto interpretativo, non vi sia una ipotesi di scambio accettabile per il sindacato, dal momento che l'unica ipotesi di scambio individuata nella realtà Fiat comporterebbe la rinuncia all'autonomia e otterrebbe in cambio una pura legittimazione.

Ma da questo rifiuto dello scambio non scaturiscono indicazioni operative su «cosa fare in alternativa». Teoricamente, è possibile un rifiuto dello scambio che si accompagni a una strategia di conflitto per modificare i rapporti di forza e determinare così la possibilità di uno scambio a livello più avanzato: è una strategia praticata più volte (e talvolta con successo), sia da parte del sindacato che da parte delle aziende. Tuttavia, non sembra che una strategia del genere venga concretamente delineata: probabilmente anche perché ne mancano le condizioni minime di partenza, sia in termini di conflittualità di massa sia in termini di unità sindacale. Conseguentemente (e qui sta l'altra dimensione dello slittamento idealistico di cui parlavamo), il tipo di prospettiva che si propone al sindacato (e di fatto alla sola Fiom) si caratterizza essenzialmente come battaglia ideologico-culturale, in termini di denuncia (o, per usare il termine classico, di smascheramento), e rischia, sul piano pratico, di essere immobilistica: di contrapporre al sindacato dello scambio un sindacato della testimonianza.

Il secondo ordine di considerazioni si riferisce, come abbiamo detto, alle posizioni concretamente assunte dai sindacati nel rapporto con la Fiat. Di fatto, essi sono finora limitati — quasi sempre — a sottoscrivere le proposte della Fiat. Le recenti tappe di sviluppo delle relazioni industriali (con i relativi accordi e con l'istituzione dei diversi «nuovi tavoli») non solo sono avvenute sui contenuti proposti dalla Fiat, ma su iniziativa della Fiat: è stata l'azienda, più che i sindacati, l'elemento dinamico nello sviluppo delle relazioni industriali. Non interessa qui valutare se tutto ciò costituisca un passaggio obbligato; interessa, piuttosto, valutare le conseguenze che un tale atteggiamento (specie se persisterà in fu-

turo) tende ad avere in rapporto ai processi reali del sistema aziendale.

Ora, in generale, in casi in cui la controparte sia caratterizzata da contraddizioni interne e alternative aperte, una posizione sindacale acquiescente, invece di avere una funzione dinamica, finisce per favorire nella controparte le posizioni conservatrici anziché quelle innovative, permettendo di minimizzare le rotture di continuità. Questo è particolarmente vero nella situazione Fiat di oggi, a partire dal terreno delle relazioni industriali. Se è vera l'analisi precedentemente svolta, su questo terreno è aperta una serie di alternative all'interno della stessa politica aziendale: alternative da cui può derivare (in modo tutt'altro che scontato) un mutamento nel modello di relazioni industriali, da quello — tuttora prevalente — di tipo centralizzato e in cui le questioni dell'organizzazione del lavoro sono di fatto escluse dall'ambito negoziale, a un modello in cui la negoziazione include tali questioni (sia pure attraverso strumenti nuovi, che abbiamo chiamato «di negoziazione impropria») e in cui — proprio per questo — la centralizzazione lascia il posto a una maggiore articolazione.

Ora, la maggior parte degli accordi firmati sinora (con alcuni parziali segnali di tipo diverso, come l'accordo del 25 gennaio) si colloca ancora all'interno del primo modello di relazioni industriali. Una posizione di acquiescenza rischia di non favorire le spinte verso il passaggio a un modello più avanzato. E, più in generale, tale posizione rinuncia di fatto a incidere nei conflitti interni attorno alla «fabbrica integrata», e con ciò rischia di favorire oggettivamente le tendenze a un suo relativo svuotamento, a minimizzare le rotture di continuità tra il vecchio ordine e il nuovo.

Facciamo due esempi concreti, riguardanti rispettivamente i nuovi stabilimenti al sud e il rapporto tra prestazione e salario. Nella scelta Fiat dei due nuovi stabilimenti al sud, si intrecciano due aspetti: uno tradizionale, imperniato sull'ottenimento dei finanziamenti statali e di condizioni di favore da parte del sindacato, ma anche uno innovativo, che punta a fare di questi nuovi stabilimenti il test di una realizzazione integrale del nuovo modello organizzativo. Concedendo (come ha fatto) le condizioni di favore, il sindacato permette di abbassare la soglia di efficienza (cioè la soglia che è necessario superare perché lo stabilimento sia redditizio), anziché far sì che il funzionamento del nuovo modello organizzativo diventi la condizione decisiva per l'efficienza dello stabilimento.

Per quanto riguarda il salario, l'azienda si rende benissimo conto che gli elementi qualitativamente nuovi della prestazione che si richiede al lavoratore nella fabbrica integrata vanno in qualche modo remunerati; ciò che resta aperto è se tali elementi di remunerazione dovranno rientrare nelle forme di remunerazione unilaterale dell'azienda (sia pure in termini più generalizzati e trasparenti, cioè con criteri esplicitamente enunciati), o invece dovranno essere una parte del salario negoziato. Una mancanza di iniziativa del sindacato su questo terreno, il suo limitarsi a prendere atto di forme di retribuzione unilaterale decise dall'azienda, finisce per favorire l'alternativa più conservatrice.

### Spunti per una nuova ipotesi di scambio

È possibile, a questo punto, delineare un'ipotesi di scambio che vada al di là dello scambio debole tra consenso e legittimazione, riferendosi al ben più ricco spazio oggettivo di relazioni industriali aperto dai processi di trasformazione organizzativa in atto alla Fiat:

— da un lato, il sindacato offre un appoggio alla realizzazione della fabbrica integrata contro le resistenze interne di vario tipo provenienti dal sistema aziendale, e — in particolare — contribuisce alla partecipazione attiva dei lavoratori alla costruzione/realizzazione del nuovo modello organizzativo;

— dall'altro lato, ciò implica la realizzazione di determinate condizioni contrattuali e di organizzazione del lavoro, che non solo qualificano — in modo coerente con gli obiettivi sindacali — la direzione in cui si muove il cambiamento organizzativo, ma sono anche condizioni indispensabili affinché la partecipazione dei lavoratori si realizzi.

La fisionomia e le implicazioni di tale ipotesi emergono più chiaramente se si esaminano — sia pure in modo schematico e sommario — i molteplici terreni di iniziativa in cui essa potrebbe tradursi nell'azione del sindacato.

a) L'analisi e la denuncia di tutte le contraddizioni del processo di trasformazione, dei divari spesso clamorosi tra enunciazioni e realtà, delle resistenze e persistenze di pratiche organizzative vecchie e della loro origine. Questo terreno ha una duplice rilevanza: da un lato, il sindacato sopperisce in tal modo alla insufficiente trasparenza del sistema aziendale e contribuisce a battere le ten-



denze di svuotamento del processo di trasformazione; dall'altro, esso serve ad evitare che il giustificato scetticismo dei lavoratori si traduca in passività e cerca invece di tradurlo in iniziativa critica.

b) Il contributo propositivo alle soluzioni di organizzazione del lavoro (ovviamente, a partire dagli obiettivi propri del movimento sindacale e dei lavoratori — miglioramento delle condizioni materiali di lavoro, crescita di professionalità e di autonomia sul lavoro ecc. — coordinandoli con gli obiettivi aziendali di qualità, flessibilità ecc.). Non va dimenticato il carattere largamente sperimentale del modo in cui la Fiat si muove su questo terreno: ne derivano potenziali spazi di proposta, che possono incidere — anche in modo informale — nel corso stesso dell'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, anziché intervenire solo *ex post* attraverso il ricorso ai canali contrattuali tradizionali. Anche in questo caso, l'incidenza è potenzialmente duplice: contribuire alle traduzioni innovative del progetto di fabbrica integrata, e coinvolgere attivamente i lavoratori in tale processo.

c) All'aspetto precedente si collega direttamente la questione delle politiche di formazione. La natura dei nuovi compiti richiede interventi formativi che tendenzialmente tocchino tutti i lavoratori; formativi, e non solo di addestramento, in quanto l'obiettivo è di fornire conoscenze sul sistema e non solo di insegnare l'esecuzione di operazioni. Anche in questo caso, un'iniziativa del sindacato a favore dell'ampiezza di contenuti e della diffusione degli interventi formativi svolge una duplice funzione: da un lato, è in sintonia con il nuovo modello organizzativo aziendale che punta a fare di ogni lavoratore un soggetto attivo del flusso di informazioni; dall'altro, un maggior livello di formazione è uno strumento utile al lavoratore per usare (e ampliare) gli spazi di autonomia che il nuovo modello organizzativo teoricamente gli apre.

d) L'elaborazione di proposte contrattuali sui trattamenti salariali e normativi del nuovo ruolo dei lavoratori previsto nella fabbrica integrata: dal riconoscimento professionale in termini di inquadramento fino a forme nuove di salario variabile, articolate secondo le concrete condizioni e obiettivi della prestazione. L'importanza di questi aspetti, dal punto di vista sindacale e dei lavoratori, è ovvia. Ma, come abbiamo detto, anche per l'azienda si pone il problema di creare adeguati incentivi per il ruolo più attivo che si chiede ai lavoratori: il problema è allora se essi verranno introdotti con decisioni unilaterali dell'azienda o attraverso meccanismi di negoziazione.

e) La ridefinizione delle regole relative all'erogazione della prestazione lavorativa, in termini adeguati alle nuove condizioni di tale prestazione. Già oggi, le regole esistenti non coprono i nuovi tipi di prestazione richiesti nelle aree automatizzate. Ma, con il nuovo modello organizzativo, si generalizzerà, anche nelle aree più tradizionali, una situazione mista: una prestazione composta in parte da operazioni tradizionali, misurabili con le vecchie regole, e in parte da compiti nuovi. Come vengono misurati? Quale tempo viene loro assegnato? In assenza di regole definite, è possibile che prevalga nell'azienda la tendenza ad aggiungerli puramente e semplicemente, nell'ambito del tempo precedentemente fissato. Ne derivano due possibili esiti, l'uno negativo per il lavoratore, l'altro negativo per l'azienda (che possono combinarsi in vario modo): da un lato, può derivare un'intensificazione del lavoro; dall'altro, i nuovi compiti possono rimanere sulla carta.

f) La definizione di strumenti di confronto/consultazione, a livello di stabilimento e non solo centralizzato, attraverso i quali il confronto tra le parti sui problemi della qualità totale e della fabbrica integrata, e sulle corrispondenti soluzioni di organizzazione del lavoro, possa svilupparsi in modo più ampio e libero, e più direttamente connesso ai processi reali in atto nella fabbrica, di quanto finora previsto per le commissioni esistenti. Si tratta di un terreno decisivo se non si vuole ridurre gli aspetti più significativi del confronto a un terreno puramente informale, ma si vuole «portarli alla luce» e dotarli di regole certe.