



Il nuovo modello organizzativo: passi avanti e contraddizioni

*Anna Maria Ponzellini**
aprile 2021

1. La ricerca Fiom-Cgil

Il volume *Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh*, edito da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2020 (p. 320, euro 16,00) è un lavoro collettivo che presenta dodici saggi (di Bennati, Bubbico, Cavalca, Commisso, Di Nunzio, Dorigatti, Ferrucci, Gaddi, Garibaldo, Moro, Rinaldini, Valerio) introdotti da Davide Bubbico e Francesco Garibaldo, con prefazione di Maurizio Landini e Francesca Re David e postfazione di Michele De Palma. Il libro riporta i risultati di un'indagine, promossa dalla Fiom-Cgil e realizzata tra il 2017 e il 2018 da un gruppo di ricercatori vicini alla Fondazione Sabattini di Bologna e alla Fondazione Di Vittorio di Roma, che si è proposta di «riportare l'attenzione sulle concrete condizioni di lavoro in fabbrica» ovvero «fornire un quadro conoscitivo più minuzioso delle problematiche lavorative in un comparto come quello dell'automotive, che nonostante tutto continua da avere un peso significativo in termini occupazionali, di imprese coinvolte, di valore della produzione industriale, di valore dell'export...» (pp. 19-20). L'importanza dell'inchiesta è ben evidenziata da alcuni numeri: 54 stabilimenti indagati tra gruppo Fca e gruppo Cnh, 10 mila questionari raccolti (su 50 mila lavoratori), 170 interviste a iscritti (molti dei quali delegati o comunque componenti il direttivo) della Fiom-Cgil.

Al centro dell'inchiesta è una survey mediante un questionario (purtroppo non visibile in allegato) composto di 65 domande chiuse, incentrata sul cambiamento delle condizioni di lavoro «negli ultimi anni».

* Sociologa del lavoro.

Le condizioni di lavoro sono classificate dentro cinque grandi ambiti tematici – prestazioni di lavoro, sicurezza, ambiente di lavoro, salario e inquadramento, aspetti relazionali – e, all'interno di questi, dettagliate in una serie di specifici aspetti. Gli stessi temi sono al centro dell'indagine qualitativa mediante interviste realizzata in 16 degli stabilimenti dei Gruppi. La maggior parte dei contributi presenti nel testo riguardano l'analisi dei risultati, sia quantitativi che qualitativi, dell'inchiesta: organizzazione e tecnologia (capp. 3-4), Wcm, partecipazione, gerarchia (cap. 5), salute e sicurezza (cap. 6), contrattazione (cap. 7). Altri contributi riguardano invece aspetti di contesto: investimenti (cap. 2), rappresentanza (cap. 8), ricerche sulla fabbrica integrata (cap. 9), Wcm (cap. 10).

La descrizione dei risultati ricostruisce un panorama che ha molte ombre: nei vari contributi, infatti, le condizioni di lavoro vengono descritte come *peggiorate rispetto a tutti i punti di vista considerati*.

Con riferimento in particolare alla survey, una elaborazione di sintesi fatta dagli autori in base ai numeri emersi rileva che poco meno del 60% dei rispondenti dichiara il peggioramento delle condizioni di lavoro (p. 36). Le punte di insoddisfazione emerse riguardano in ordine calante: il salario e l'inquadramento professionale, l'intervento sindacale, l'organizzazione del processo lavorativo, lo stato dei servizi igienici e degli spogliatoi, il carico di lavoro (p. 34). Le cause di insoddisfazione relative alle prime due voci non sono analizzate.

La ricerca ha il pregio di tenere alta l'attenzione sulle condizioni di lavoro, in particolare del lavoro operaio e specificamente di quello di linea, e di sottolineare la necessità di non darne mai per scontato il miglioramento a fronte dei cambiamenti tecnici e organizzativi. Inutile dire, inoltre, dell'importanza di realizzare tali inchieste in uno dei gruppi industriali più importanti del panorama industriale italiano e internazionale. Sono tuttavia evidenti alcuni limiti, di metodo e di "sguardo". Si tratta infatti di un'indagine che punta esplicitamente alla denuncia, ma che non evidenzia una proposta politica. Questo mi dà l'opportunità di accennare ad alcune questioni che travalicano la ricerca stessa ma su cui può essere utile avviare una discussione: *l'inchiesta operaia, il World Class Manufacturing, l'idea di lavoro*.

2. L'inchiesta operaia

Come è noto, ne *L'inchiesta operaia* (1880), Marx proponeva pragmaticamente un questionario di 100 domande suddivise in quattro categorie (luoghi di lavoro, tempi e modi dell'attività lavorativa, condizioni contrattuali e salariali, forme di organizzazione e rappresentanza) come strumento di conoscenza della condizione operaia e di presa di coscienza dei lavoratori. Un metodo dunque che non slega la ricerca dall'azione, anzi considera entrambe parti di un unico movimento dialettico che agisce nella storia (Chesta 2018). Di questo approccio abbiamo avuto esperienza in Italia negli anni Sessanta, con i *Quaderni rossi* di Renato Panzieri e Vittorio Rieser. In una prospettiva non lontana da questa, Luciano Gallino dal proprio Ufficio di relazioni sociali all'Olivetti ha rinnovato l'inchiesta di fabbrica contribuendo a definire meglio gli aspetti della qualità di lavoro da indagare mentre, contemporanei a lui, i sociotecnici del Tavistock Institute di Londra suggerivano di trasformare, in una prospettiva partecipata dalle parti sociali, l'inchiesta operaia in un percorso di progettazione congiunta del cambiamento tecnico organizzativo e della qualità del lavoro. La ricerca Fiom trae buona ispirazione dal metodo e dall'obiettivo dell'inchiesta operaia. L'approccio critico all'analisi della realtà della fabbrica non significava, e non significa, attenuazione del rigore scientifico. In questo senso, sono innanzitutto le implicazioni politiche sia delle premesse che dei risultati che costituiscono un aspetto cruciale. Se si guarda cioè al modo con cui attraverso i risultati si può costruire o rafforzare un certo progetto, diventa chiara la necessità che l'inchiesta formalizzi esplicitamente le proprie ipotesi (e almeno un periodo di riferimento), definendo le variabili indipendenti che si intende considerare. Guardando a questa inchiesta, ciò che si ipotizza abbia peggiorato le condizioni di lavoro nel gruppo Fca/Cnh è la svolta impressa alla società dall'arrivo di Sergio Marchionne e dalla sua aggressiva strategia di fusioni e di apertura dell'azienda alla competizione globale (quindi a partire dal 2004)? Oppure invece l'indebolimento del controllo operaio a seguito della rottura delle relazioni industriali tra l'azienda e la Fiom-Cgil (quindi più o meno dal 2014, data della mancata firma del nuovo Ccsl)? O, infine, la causa sta nella trasformazione del lavoro che è seguita all'adozione

del modello organizzativo del World Class Manufacturing (introdotto progressivamente, ma non in tutti gli stabilimenti, nella seconda metà degli anni Dieci)? Esplicitare delle ipotesi serve anche, come è noto, a tenere sotto controllo il bias di conferma. E comunque, ciascuna di queste ipotesi, ma anche in un possibile intreccio di queste, avrebbe contribuito a fare luce sui risultati della ricerca. Nell'indagine della Fim-Cisl e dei Politecnici di Milano e di Torino che spesso viene citata nel testo (Campagna et al., 2015) era ben chiara la variabile indipendente (il diverso grado di implementazione del Wcm nei vari stabilimenti) e l'ipotesi che ne sotto-stava (ovvero, schematicamente, «il Wcm migliora le condizioni di lavoro»): si può considerare modesto l'obiettivo di ricerca o anche non condividere quel tanto di retorica manageriale che influenza queste premesse ma certamente, una volta appurato che negli stabilimenti dove è il Wcm aveva raggiunto un grado implementazione elevato rispetto a quelli dove non era stato sufficientemente messo a punto, la soddisfazione dei lavoratori per le condizioni di lavoro era maggiore, quella ricerca ci ha consegnato un risultato. Un risultato forse insufficiente a disvelare completamente le contraddizioni del cambiamento indotto dal nuovo modello organizzativo ma comunque un dato certo su cui ragionare per i successivi approfondimenti.

In secondo luogo, fa riflettere il fatto che i ricercatori non siano entrati nei luoghi di lavoro. Avere accesso alle fabbriche implica un certo grado di partnership con le imprese, che in questo caso forse si è deciso di non avere. Tuttavia, l'osservazione (più o meno «partecipante») resta un pilastro della ricerca sul campo, come abbiamo visto in tutte le ricerche sulle fabbriche, da quelle di Touraine alla Renault, a quelle all'Italsider di Taranto, alle analisi organizzative di Crozier e Friedberg alla manifattura tabacchi e l'agenzia contabile. Ma soprattutto, nella logica dell'inchiesta operaia, è necessario andare oltre la mera annotazione di quanti lavoratori siano più o meno soddisfatti di prima, farsi qualche domanda più ampia, porsi in un contesto che prenda in considerazione le prospettive e i bisogni sociali più rilevanti in merito al cambiamento del lavoro. In questo caso, il grande interrogativo mi sembra possa essere: «Dove va, e dove vogliamo che vada, il lavoro operaio?». Adesso che il grande tema è l'automazione, che posizione vuole prendere il sindacato sul lavoro sulle

linee di montaggio, ancora rimasto tra gli esempi emblematici di lavoro vincolato e diviso: vanno difesi e, se sì, con quale progetto di miglioramento? E, in questo quadro, la trasformazione del lavoro che sta avvenendo dentro i nuovi modelli proposti dal management è un passo avanti o un arretramento? L'impressione è che sia mancata una prospettiva, quindi una chiave di lettura per discernere quali aspetti della qualità, e del senso, del lavoro vadano messi in cima ad una piattaforma e dentro un progetto – possibilmente condiviso – di umanizzazione del lavoro (suggerirei di metterci le libertà che il lavoro ne guadagna). E si sia invece scelto di fermarsi alla mera denuncia.

3. Il World Class Manufacturing: passi avanti e contraddizioni

Il Wcm adottato da Fca non è altro che uno tra i diversi modelli di lean organisation, Toyota Production System, ormai introdotti nella maggior parte delle aziende manifatturiere e certamente in tutte le aziende mondiali dell'auto, comprese le aziende Volkswagen, compresi i plant italiani. Un modello di produzione ispirato contemporaneamente alla fluidità tecnica e alla fluidità sociale, obiettivo evidentemente non esente da contraddizioni (Rot 2006). Un sistema organizzativo mirato al miglioramento, e in quanto tale non statico ma sempre in progress (quello applicato attualmente in Fca, non a caso, è forse destinato ad essere almeno nominalmente superato nel nuovo assetto di gruppo di Stellantis).

L'influenza del Wcm sulle condizioni di lavoro è a buona ragione un tema ricorrente nella ricerca ed è presente nel volume in ben tre contributi, di cui il più importante è quello che analizza i risultati dell'indagine sia in base ai risultati della survey, sia in base alle interviste¹. Qui la ricerca entra bene nel merito di alcuni dei nodi che la rivoluzione toyotista, nata con l'intento di rendere più efficiente la produzione ma portatrice di un progetto complessivo di nuova centralità delle risorse umane, non ha saputo nel contesto specifico di Fca/Cnh o non è (stata) in grado per sua

¹ Degli altri due, uno mette a confronto questo sistema col precedente «fabbrica integrata» adottato in Fiat nei primi anni Duemila, l'altro commenta la ricerca Fim-Cisl.

costituzione di risolvere in direzione di un vero cambiamento della qualità del lavoro e delle relazioni di lavoro. È infatti possibile, ma non lo risolveremo certo qui, che sia il modello in sé a contenere contraddizioni intrinseche, come anche si argomenta nel volume (p. 258).

Si tratta in particolare di tre aspetti, che vorrei riprendere con sguardo specificamente «socio-tecnico» ovvero contemporaneamente attento alle ragioni tecnico-organizzative legate alla produttività ma anche all'impatto sulle condizioni di lavoro, in termini di fatica e stress, di contenuto del lavoro, di autonomia. Il primo aspetto riguarda la *saturatione del tempo di lavoro e l'aumento dello stress*. Uno dei pilastri della filosofia lean è la riduzione degli sprechi e questo vale per i materiali, le macchine, l'energia ma anche per il lavoro. Le attività non a valore aggiunto (Nvaa) devono essere ridotte o abolite e questo causa in alcune postazioni una saturazione del tempo di lavoro, nel senso che i tagli dei passi inutili (per ritirare gli attrezzi) e dei tempi di fermo-linea (praticamente aboliti) hanno reso alcune mansioni, nonostante i bilanciamenti ergonomici, più intense. In qualche modo, infatti, queste attività Nvaa «se per l'azienda possono essere considerate tempi morti, per il lavoratore rappresentano una micro-pausa, sia fisica che nervosa, che gli consentono di tirare il fiato...» (p. 78). Analogamente, l'ingaggio cognitivo che è richiesto agli operatori per la responsabilità che viene loro affidata nel controllo costante della produzione, negli interventi sulla manutenzione, nell'apprendimento di nuovi compiti in funzione della rotazione delle mansioni, nella domanda di cooperazione con i colleghi del team può essere causa di stress, anche se il contenuto del lavoro ne risulta arricchito. Non c'è dubbio infatti che – come è stato fatto notare da Mario Sai in *Vento dell'Est* (2015) – in questo contesto, il contenuto del lavoro sia destinato a diventare sempre più cognitivo e relazionale, ponendo le basi per una svolta importante per il lavoro come quella costituita dal superamento della divisione tra lavoratori «del braccio» e quelli della «mente». La questione quindi non è quella di rifiutare la lean, come sembra suggerire il testo in alcune parti («le conseguenze peggiorative denunciate dai lavoratori vanno ricercate direttamente nelle filosofie di questa organizzazione della produzione e del lavoro.. », p. 124), ma di riconoscere dove si sono spostate le contraddizioni del capitalismo e lo spazio del conflitto e, a partire da queste, con-

quistare spazi di maggior governo del tempo di lavoro, di riconoscimento professionale, di incremento dell'autonomia.

La seconda questione è quella legata alla *partecipazione diretta*. Il sistema Toyota di miglioramento continuo ha bisogno, costitutivamente, di cooperazione tra lavoratori e di motivazione nei confronti degli obiettivi aziendali. Il modello del lavoro in squadra, ormai diffuso nella larga maggioranza dei lavori operativi nella manifattura e non solo, è una parte importante di questa filosofia. L'equilibrio socio-tecnico qui è tra compattezza operativa finalizzata agli obiettivi produttivi e spazio di autonomia per il gruppo. L'altro strumento partecipativo è quello dei suggerimenti e consiste nel coinvolgimento dei lavoratori nell'avanzare proposte per il cambiamento dell'ergonomia, del processo produttivo, degli strumenti di lavoro: riconosce importanza alla voce che viene dal basso in cambio dell'uso del loro sapere tacito per il miglioramento della produzione. Uno spazio prezioso per la democrazia di fabbrica, purché non resti gestito ai soli fini manageriali. Quanto si è realizzato di tutto ciò negli stabilimenti Fca/Cnh? Per quel che sappiamo anche dalle ricerche precedenti, vi sono stabilimenti in cui l'assetto funziona e altri no. Nell'inchiesta si sottolinea che «a fronte del fatto che quasi la metà dei lavoratori ha presentato proposte di miglioramento [...] questa propensione non si è tradotta in un dialogo effettivo» (p. 46), immagino nel senso che spesso è mancato il feed-back delle proposte e dunque il processo partecipativo previsto dalla lean come spazio alla facoltà di «dire la propria» sia rimasto incompleto. Non a caso, Luciano Pero (2021) insiste da tempo sulla necessità di sviluppare forme di «lean evoluta», che contengano cioè pratiche di coinvolgimento abituali e strutturate. Una potenzialità non sfruttata dall'azienda, ed è un peccato, perché gli strumenti-base della partecipazione diretta – team semi-autonomi e sistema di suggerimenti – meriterebbero una riflessione a più voci e forse sarebbe stato possibile sollecitarla dentro un sistema di relazioni sindacali aziendali che accetta il protagonismo dei lavoratori e la sfida della partecipazione come capacità autonoma di proposta da parte dei rappresentanti. Recentemente, a conclusione di una ricerca europea sulla partecipazione diretta, anche Salvo Leonardi (2018) sottolineava come il passaggio da fare nelle relazioni di lavoro sia proprio quello di integrare partecipazione diretta e partecipazione organizzativa,

pretendendo che i rappresentanti dei lavoratori, in cambio dell'accettazione degli obiettivi relativi alla performance d'impresa, siano coinvolti nella presa delle decisioni, quantomeno di quelle che riguardano l'organizzazione del lavoro. Proprio a proposito del Wcm in Fca, recentemente su Quaderni di Rassegna Sindacale Giuseppe Della Rocca (2015), sottolineava l'opportunità di avere «spazi comuni di verifica congiunta» (alludendo al sistema della codeterminazione tedesca) per decidere sulle numerose e possibili alternative che di solito intervengono durante il percorso di innovazione: «L'innovazione, come è ovunque riconosciuto, prevede un percorso per prova ed errore, rispetto al quale la contrattazione è uno strumento poco adeguato» (p. 126).

La terza questione è quella dei *team leader*. Mi stupisce la sottovalutazione dell'inchiesta rispetto a questa figura che rappresenta un elemento portante del cambiamento del sistema di coordinamento e controllo nella filosofia lean e che ha un posto importante anche, e forse soprattutto, all'interno del Wcm introdotto in Fca, dove i team leader sono oggetto di molte iniziative di training e di coinvolgimento. Un ruolo potente proprio perché ibrido. In effetti, il team leader è stato definito un «primus inter pares»: un po' capo (la linea gerarchica sopravvive) e un po' collega (i team leader quasi sempre svolgono mansioni sulla linea a fianco dei loro colleghi). In un bel saggio di ormai oltre vent'anni fa, Maurizio Cattero (1995) raccontava di esperienze di team work di differente intensità sociale nei diversi stabilimenti dell'auto in Germania, confrontando team dotati di una certa autonomia contro altri collocati dentro sistemi ancora molto gerarchici. Nella sua indagine, uno degli aspetti più interessanti riguardava proprio il diverso ruolo dei team leader: in alcuni casi una riedizione innovativa del vecchio capetto ma in altri, per esempio dove viene votato dai lavoratori, una figura e un assetto organizzativo del tutto innovativi (e certamente perché all'interno di una buona regolazione delle relazioni industriali). Anche su queste figure forse occorre che il sindacato rifletta: la scelta dell'organizzazione di diventare più snella è utile all'empowerment dei lavoratori. Inoltre, va considerato il fatto che questa figura finisce per essere al centro della rete di relazioni di lavoro: motiva al miglioramento continuo, fa circolare informazioni, risolve problemi personali, ecc. Rischia quindi di entrare in confusione con quella del rap-

presentante dei lavoratori e questo dovrebbe essere un motivo in più per il sindacato per conoscerla e rappresentarla.

4. L'idea di lavoro

Nel confrontare i risultati di questa survey con i risultati di quella del 2015 mi ha colpito il fatto che, alla fine, i dati che riportano il grado di soddisfazione/insoddisfazione dei lavoratori sulle condizioni di lavoro non sono affatto distanti, eppure è davvero distante la rappresentazione del lavoro che ne esce². E, per restare all'inchiesta Fiom-Cgil, mi colpisce comunque l'evidenza che il 59% di lavoratori pressati, affaticati, a rischio, poco coinvolti, insoddisfatti finisce per tenere nascosto l'altro 41%, quelli per i quali le condizioni non sono peggiorate, o forse migliorate, e le cui opinioni ed esperienze sono poco o punto prese in considerazione. Quindi è lo sguardo che conta.

Allora mi chiedo quale sguardo si debba tenere sul lavoro. Già nel 1980 Aris Accornero, nel *Lavoro come ideologia*, chiedeva al movimento operaio di riflettere sulla fine dell'equivalenza lavoro-classe e lo ammoniva a tornare alla critica «pratica», superando la rappresentazione angusta del lavoro produttivo e la sua eclisse come declino della civiltà («non c'è nulla di eroico o di trascendentale nel lavoro salariato», p. 202). Oggi credo che vadano superate sia la versione nobile che quella miserevole dell'ideologia del lavoro, perché non utili ad un progetto politico e anche perché non rendono merito alla soggettività e alle conquiste di chi lavora. Mi sono sempre battuta contro una certa sociologia femminile determinata a ricostruire le ingiustizie, lo sfruttamento, le discriminazioni che subiscono quotidianamente le donne: una rappresentazione di minorità e di dolore, che sarà anche vera, ma intanto continua ad offuscare l'incredibile avanzata delle donne in questi trent'anni. Lo stesso vale per il lavo-

² La percentuale dei lavoratori che ha espresso «giudizi prevalentemente positivi» nell'indagine Fim è una maggioranza pari al 50,7%, la percentuale dei lavoratori che dà una «valutazione delle condizioni di lavoro peggiorate» dell'indagine Fiom è del 59,7%: un gap di dieci punti sui giudizi sintetici, che poi su molti temi dà distanze ancora inferiori.

ro dell'operaio, che quotidianamente da solo o insieme ai suoi compagni resiste, modifica e migliora per quanto può la sua condizione di lavoro, va avanti. Bruno Trentin (1997) ha rovesciato il paradigma affermando la possibilità di una liberazione non tanto “dal” quanto “nel” lavoro. Perché, insomma non credere possibile un miglioramento del lavoro e della sua ingiusta divisione, una progressiva attenuazione della fatica e del rischio e anche una più ampia valorizzazione attraverso nuovi modelli di produzione, certo parziali ma perfettibili, e attraverso relazioni industriali partecipative, che rappresentano interessi certamente diversi ma almeno fino ad un certo punto componibili?

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, Bologna, il Mulino.
- Campagna L. et al. (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Milano, Guerini.
- Cattero B. (1995), *Partecipanti o partecipati? Lettera aperta ai sindacati sul caso tedesco*, in *Meridiana*, n. 21, pp. 195-232.
- Chesta R.E. (2018), *Sul campo. L'inchiesta operaia di Marx*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
- Leonardi S. (2018), *Direct participation in Italy: forms, diffusion, impact, perspectives*, Report di ricerca Fondazione Di Vittorio.
- Della Rocca G. (2015), *Produttività e qualità del lavoro. Nodi e dilemmi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2, pp. 117-129.
- Pero L. (2021), *Tecnologia e organizzazione al centro della rivoluzione produttiva*, in F. Ferrario e M. Perego (a cura di), *Le organizzazioni armoniche*, Milano, Franco Angeli.
- Rot G. (2006), *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octares Editions.
- Sai M. (2015), *Vento dell'Est. Toyotismo, lavoro, democrazia*, Roma, Ediesse.
- Trentin B. (1997), *La città del lavoro: sinistra e crisi del fordismo*, Milano, Feltrinelli.