

Conflitto industriale e sistema d'impresa.  
L'esperienza della Fiat

di Giuseppe Berta

1. *Metafore giapponesi.*

L'invito a «prendere il Giappone sul serio»<sup>1</sup> è venuto, nell'Italia della fine degli anni ottanta, dal *top management* delle imprese maggiori, ancor prima che dagli analisti dell'organizzazione industriale, nell'intento di assumere a referente positivo un'esperienza in cui la più elevata qualità delle relazioni di lavoro si è riverberata in una migliore efficacia del processo produttivo. Il Giappone industriale è divenuto così ben presto la metafora per indicare la necessità di un recupero creativo della lezione più profonda che i gruppi dirigenti del sistema italiano delle imprese hanno creduto di leggersi: essa consiste nella valorizzazione degli influssi positivi che sull'intera organizzazione aziendale esercita un profilo delle relazioni con i dipendenti fortemente segnato in senso cooperativo. Proprio ciò che è parso mancare, in genere, alla storia industriale delle nazioni occidentali e in Italia più che altrove, giacché qui questa storia è spesso descritta e interpretata come un succedersi di conflitti, in cui la contesa fra la proprietà e il *management* delle imprese, da un lato, e il lavoro, dall'altro, gioca la parte preponderante. Nel rimandare all'esempio del Giappone era insomma sottesa, in forma più o meno latente, l'idea che il modello industriale dell'Occidente, nonostante il successo e il prestigio acquisiti anche di recente, com'è avvenuto in Italia, presentasse pur sempre un limite: quello di essersi guadagnato un grado ancora scarso, o quanto meno inferiore alle possibilità effettive, di con-

<sup>1</sup> Prendo qui a prestito il titolo del noto saggio di R. Dore, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi* [1987], con un'introduzione di M. Salvati, Il Mulino, Bologna 1990, che resta il miglior tentativo di analizzare comparativamente le specificità — e i possibili insegnamenti — dell'industrialismo giapponese.

senso attivo da parte dei lavoratori. Da questo punto di vista, il capitalismo orientale sembrava invece manifestare più di un tratto di originalità e, in ultima istanza, di superiorità, essendo riuscito a configurare all'interno dei propri sistemi aziendali un assetto cooperativo in pratica senza riscontro altrove.

Il senso che la strategia dell'industrialismo giapponese sia stata, almeno sotto il riguardo specifico dei rapporti vigenti fra le imprese e i loro dipendenti, superiore a quella sperimentata in Occidente si è poi fatto strada, man mano che si sono rivelate le difficoltà di recuperare e tradurre in realtà quei principi anche in contesti organizzativi differenti dall'originale e, soprattutto, con l'acutizzarsi, in questi anni novanta, di una crisi che sta saggiando fino in fondo la capacità di tenuta e di rinnovamento dell'organizzazione d'impresa. Allora il riferimento al Giappone è venuto a colorarsi di un'inedita accentuazione autocritica, mettendo a nudo gli elementi di precarietà rintracciabili nelle scelte e nelle politiche del passato recente. Nulla restituisce meglio l'impressione di questo desiderio di correzione di linea che le parole usate, in un'intervista della fine del 1992, quando la gravità della crisi dell'industria italiana spiccava ormai dinanzi all'opinione pubblica, dall'amministratore delegato della Fiat, distintosi per anni come l'assertore più deciso dell'opportunità di prendere in prestito dai giapponesi metodi e stili organizzativi.

Dopo i tremendi scontri sindacali del 1980 — ha sostenuto Cesare Romiti — cedemmo all'utopia un po' faustiana di sostituire gli operai con i robot. Un giorno vennero a visitarci dei giapponesi. Restarono sconcertati: noi non faremmo mai una cosa del genere, ci dissero. E spiegarono il loro principio: un essere umano introduce continuamente piccoli, magari infinitesimi miglioramenti e questa lunga catena produce un continuo miglioramento del prodotto e uno stato di benessere creativo per se stesso<sup>2</sup>.

Un'ammissione importante, questa di Romiti, non foss'altro perché richiama l'attenzione sui limiti della risposta classica al conflitto sindacale adottata dalle imprese, cioè l'innalzamento dei livelli tecnologici e la sostituzione del lavoro umano. Fra le righe essa solleva altre questioni, per prima quella relativa al consenso e alla partecipazione dei lavoratori all'organizzazione aziendale, che l'esperienza italiana sembra relegare in una dimensione minimale. Essa infatti tende in tutt'altra direzione: nei periodi di forte presa sindacale, perché la

<sup>2</sup> Romiti: «Io, l'Avvocato e la Fiat», intervista di P. Guzzanti a C. Romiti, in «La Stampa», 2 dicembre 1992. È da notare come le riflessioni di Romiti si discostino sensibilmente, per questi aspetti, dalla sua testimonianza di qualche anno fa: *Questi anni alla Fiat*, intervista di G. Pansa, Rizzoli, Milano 1988.

presenza attiva dei lavoratori si esprime attraverso una mobilitazione conflittuale verso l'azienda; nei periodi di debolezza del sindacato e di prevalenza delle direzioni aziendali, perché la politica del *management* si indirizza non soltanto verso una limitazione dello spazio di movimento delle rappresentanze dei dipendenti, ma addirittura verso una diminuzione progressiva dell'apporto del lavoro al processo di produzione. Nell'uno come nell'altro caso, il mondo e la cultura che sono espressione dell'impresa non paiono comunque capaci di accaparrarsi in misura significativa l'adesione dei lavoratori. In questa situazione, si è spesso ravvisato l'indicatore più sintomatico della debolezza di quella che è detta la «cultura industriale» nel nostro paese: ma la dizione è imprecisa e discutibile, giacché di qualcosa di più sostanzioso e fondamentale si tratta. L'impresa, la sua organizzazione, i suoi modi di funzionare, non sono stati ravvisati — lungo la storia industriale italiana — come una realtà in possesso di un rilievo oggettivo, di una corposità tale da distaccarla dai conflitti d'interesse contingenti e dalle stesse politiche attuate dai gruppi dirigenti industriali. Per dirla ancora con Ronald Dore, l'impresa non è stata avvertita dalla massa dei dipendenti come una «comunità di interessi»<sup>3</sup>, una sorta di valore in sé da preservare con cura al di là delle occasioni di scontro sindacale.

Un tempo si sarebbe concluso che il *management* italiano ha saputo, sì, procurarsi potere e anche prestigio più che a sufficienza per far valere la propria autorità, ma non assicurarsi un'egemonia, ove con questo termine si intenda l'abilità di produrre anche consenso insieme col potere. Con maggiore semplicità, merita invece constatare come, in concreto, i gruppi che hanno detenuto le posizioni di comando nell'industria italiana abbiano in fin dei conti confidato poco nelle proprie risorse e nelle chances di ottenere dai loro subordinati, ai gradi più bassi, qualcosa che fosse un po' di più e un po' di meglio dell'esecuzione della prestazione lavorativa a stretti termini di regolamento.

Il clima di fabbrica che ha fatto da sfondo all'avvio delle prime campagne per la qualità, quelle nate intorno alla costituzione dei cosiddetti «circoli di qualità», il tentativo embrionale di importare tecniche di partecipazione modellate sull'impronta giapponese, appariva del resto contrassegnato da una pesante apatia. I racconti e le analisi dei testimoni che, in controtendenza rispetto alle mode del tem-

<sup>3</sup> Dore, *Bisogna prendere il Giappone sul serio* cit., pp. 215 sgg.

po, hanno cercato di rappresentare il sistema sociale di fabbrica caratteristico degli anni ottanta hanno tutti additato un marcatisimo stato di disaffezione operaia, risultante dalla caduta di ogni forma di tensione rispetto ai fenomeni qualificanti della vita di lavoro. Il lavoro industriale non era più oggetto di una contestazione sistematica, così come la fabbrica d'altronde non era più un luogo da avversare, con la conseguenza di annullare ogni identificazione attiva con le sedi dell'attività lavorativa, fino a sfociare in un'anomia diffusa che mal si conciliava con i successi — alla distanza rivelatisi piuttosto effimeri — realizzati nella sua breve stagione felice dal sistema industriale italiano<sup>4</sup>. Soltanto gli anni dell'offensiva sindacale avevano imposto, per un paradosso più apparente che reale, i temi del lavoro industriale, del suo cambiamento e dei modi di partecipare ad esso, come problemi essenziali della vita di fabbrica; declinati gli indici della conflittualità, essi avevano perso, insieme con l'*allure* ideologica, anche molto dell'interesse che erano riusciti a suscitare.

Le metafore giapponesi hanno avuto lo scopo, in origine, di cercare di riportare sull'agenda di chi si occupa di organizzazione industriale questioni che non rischiavano solo di andare completamente disattese, ma di scivolare nella dimenticanza. Venute meno le proiezioni politiche e ideologiche associate con il ciclo di prevalenza dell'azione sindacale, sulla condizione degli operai industriali si è disteso un velo di opacità che ha finito col fare trascurare aspetti a cui le direzioni del personale hanno prestato attenzione forse quando era già tardi. In ritardo, per esempio, ci si è domandati quali possibilità di promozione fossero rimaste ai lavoratori industriali, dopo il riflusso delle aspettative riposte nell'azione collettiva. Le opportunità di avanzamento sul lavoro di fronte a un operaio alla fine degli anni ottanta risultano inferiori a paragone di quelle delle generazioni precedenti: il lavoratore che l'azienda considerava leale verso se stessa durante i decenni cinquanta e sessanta disponeva di prospettive di promozione (alla condizione impiegatizia, per esempio, o al lavoro d'ufficio come alla piccola gerarchia d'officina) superiori a quelle su cui può contare un ventenne di oggi il quale, pur più acculturato di suo padre (perché diplomato o comunque più formato di lui), non può aspirare a molto di più che a divenire un giorno «conduttore di sistema». Dell'impresa, dei suoi scopi, dell'organizzazione del lavoro e del flusso di innovazioni che pure lo possono riguardare da

<sup>4</sup> Cfr. G. Lerner, *Operai*, Feltrinelli, Milano 1988.

vicino, non sa quasi nulla. Più omogeneo per stile di vita e consuetudini ai suoi coetanei che hanno alle spalle una posizione sociale migliore (e possono dunque prolungare gli anni di studio) di quanto non lo fossero i suoi predecessori, è diviso da essi da un divario per quanto attiene alle aspettative economiche. Inoltre, il raffreddamento della dinamica retributiva che si è compiuto ai danni dell'industria lo ha posto di recente su un piano di svantaggio relativo rispetto ai lavoratori del settore pubblico, acuendo i disagi di una collocazione nella scala professionale che sembra aver perso ogni *appeal* al termine della parabola sindacale<sup>5</sup>.

È in definitiva su questo operaio giovane che si sono scaricate per intero le conseguenze dei turbolenti anni settanta e del loro epilogo, quando l'ago della bilancia delle relazioni industriali ha di nuovo puntato stabilmente verso il lato delle imprese. È su di lui, in ultima analisi, che è ricaduto il costo sociale di una contesa nelle relazioni industriali sviluppatasi a lungo come un gioco a somma zero, in cui la manovra redistributiva delle risorse e dei risultati finali era impossibilitata a cristallizzarsi in un punto d'equilibrio. Pur largamente ignaro di ciò che è stata, nella quotidianità della fabbrica, l'epoca dell'alta conflittualità, deve scontare il lascito durevole di politiche sindacali e della funzione del personale imperniate sull'uso, la regolazione e il governo del conflitto, così come delle strategie finalizzate al suo superamento. Un'eredità in contrasto con quelle metafore giapponesi che il *management* ha poi scoperto per provare a sconfiggere la disaffezione e l'apatia sul posto di lavoro non meno degli orientamenti al conflitto.

Un mutamento tecnologico condotto quasi all'eccesso, una gerarchia aziendale ricostruita con quasi altrettanta rigidità di quella preesistente al ciclo di conflittualità sindacale, una riduzione degli spazi lasciati al lavoro umano accanto a un profilo poco rilevato delle relazioni interne, appaiono oggi come le sedimentazioni più resistenti depositate, nel lungo periodo, dal decennio di intense lotte operaie che ha attraversato l'industria italiana. Questi aspetti sono adesso investiti da una critica manageriale che sembra intenzionata a rivedere le politiche di fabbrica alle quali è stata affidata la ricostruzione del potere nell'impresa<sup>6</sup>, mentre un tempo essi veni-

<sup>5</sup> Cfr. A. Accornero, *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna 1992.

<sup>6</sup> Emblematica in questa direzione l'intervista del responsabile di personale e organizzazione della Fiat Auto, Maurizio Magnabosco: E. Segantini, *Ripetizioni di giapponese*, in «L'Indipendente», 16 gennaio 1993.

vano giudicati come la risposta inevitabile per domare il conflitto industriale. Il lungo tratto compreso fra l'autunno caldo e l'inizio degli anni ottanta torna quindi un'altra volta sul banco d'accusa, non più per quanto direttamente ha generato, ma per gli effetti mediati che ha indotto nelle strategie e nelle pratiche del *management*, fino a rivelarsi, nella luce della crisi industriale di questi anni novanta, come uno dei punti d'origine della «questione settentrionale» tematizzata in questo numero di «Meridiana».

Eppure, della storia interna degli impianti industriali e dell'attività sindacale di fabbrica dipanatasi per dieci anni e oltre in realtà sappiamo ben poco. O meglio: essa è entrata come un cliché o uno stereotipo discorsivo ricorrente che è quasi impossibile eludere non appena si debba rappresentare la trasformazione del rapporto di lavoro, senza che sia divenuta perciò una conoscenza passata al vaglio della verifica empirica. Della spirale della conflittualità e dei moventi che la riaccendevano continuamente, così come dei risultati della contrattazione — un elemento necessario, quest'ultimo, a ogni tentativo di valutazione storica dell'azione sindacale — abbiamo tutt'al più un'immagine ancora impressionistica: anche per il caso della Fiat, tanto spesso usato per fare testo, lo si ritenga o no paradigmatico della vicenda delle relazioni industriali in Italia<sup>7</sup>. Conviene allora ripartire da qui, per ricomporre le prime, essenziali linee di una storia che attende di essere integralmente scritta.

## 2. La dinamica del conflitto.

Si è discusso sovente se l'andamento dei cicli della conflittualità operaia negli impianti automobilistici della Fiat possa essere considerato sintomatico per lo stato delle relazioni industriali in Italia, per concludere infine che la realtà sociale e organizzativa del complesso torinese costituisce una sorta di macroscopica anomalia<sup>1</sup>. Se anche la Fiat — un po' come la città che l'ha ospitata lungo la sua storia, Torino — non deve essere considerata alla stregua di un «laboratorio», in cui si mettono a fuoco e prendono consistenza le linee di ten-

<sup>7</sup> Cfr. T. Dealessandri e M. Magnabosco, *Contrattare alla Fiat. Quindici anni di relazioni sindacali*, a cura di C. Degiacomi, Edizioni Lavoro, Roma 1987; Romiti, *Questi anni alla Fiat* cit; M. Revelli, *Lavorare in Fiat*, Garzanti, Milano 1989.

<sup>1</sup> Cfr. soprattutto, a questo proposito, G. Giugni, *Il modello fantasma*, in «MicroMega», 1987, 4, pp. 60-2.

denza del futuro dell'industria italiana<sup>2</sup>, si potrà tuttavia ammettere che essa ha agito come un sismografo, pronto a testimoniare dell'ampiezza e della profondità dei movimenti di mobilitazione collettiva espressi dal mondo del lavoro. Basti guardare, in questo senso, alle cifre relative all'ondata di scioperi del 1969, che provano fino a qual punto l'«autunno caldo» sia stato uno spartiacque. In quell'anno la Fiat accusò la perdita di circa venti milioni di ore di lavoro, equivalenti a una produzione mancata di circa 277 000 autovetture<sup>3</sup>.

Un'analisi più accurata, disaggregata al livello delle tre unità produttive maggiori in cui era concentrata all'epoca la produzione automobilistica della Fiat (Lingotto, Mirafiori, Rivalta), se ridimensiona forse in parte questi valori assoluti, non di meno conferma l'impressione della svolta radicale causata dall'impennata delle ore di sciopero. In complesso, una massa di oltre 65 mila operai giunse a totalizzare, durante il 1969, più di nove milioni di ore di sciopero, una soglia mai varcata, né prima né dopo. Soltanto le lotte del «biennio rosso» 1919-20 possono essere paragonate, per intensità ed estensione, a quelle dell'«autunno caldo». Il confronto non è rituale, come magari si potrebbe ritenere di primo acchito, perché presenta il pregio di riportare la conflittualità alla sua matrice ricorrente, nel caso Fiat.

Alla base del conflitto industriale troviamo sempre una fase di crescita particolarmente intensa della popolazione di fabbrica, un'espansione della forza-lavoro diretta che, trainata dalle esigenze pressanti della produzione industriale, finisce col travolgere la stessa gerarchia interna, con i suoi criteri di controllo e di disciplina. È significativo, in questo senso, che una prima, inequivocabile testimonianza di parte aziendale in merito a questa tendenza possa essere rintracciata già nel 1916. I verbali del consiglio di amministrazione Fiat di quell'anno<sup>4</sup> riportano infatti che l'incremento del numero dei lavoratori da 3500 a 16 000, avvenuto dallo scoppio della prima guerra mondiale, comportò un completo sovvertimento delle regole organizzative che avevano fino allora retto la vita degli stabilimenti. Non soltanto l'au-

<sup>2</sup> Emblematico in questo senso lo studio di F. Barca e M. Magnani, *L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dall'autunno caldo alla ristrutturazione*, Il Mulino, Bologna 1989.

<sup>3</sup> Traggio questi dati da una *Cronologia Fiat (1966-1986)*, preparata dal Progetto Archivio Storico Fiat e datata ottobre 1987.

<sup>4</sup> Cfr. *Fiat 1915-1930. Verbali del consiglio di amministrazione*, 1 (1915-22), Fabbri, Milano 1991, pp. 138 sgg. Per questi problemi, mi si conceda il rinvio a G. Berta, *La cooperazione impossibile: la Fiat, Torino e il «biennio rosso»*, in *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Fabbri, Milano 1991, pp. 205-47.

mento della produttività del lavoro non si rivelò proporzionale agli incrementi quantitativi della manodopera — com'era peraltro da attendersi, posto che si trattava di personale non specializzato e privo di tradizione industriale —, ma ciò fece sì che dovesse essere totalmente ridefinita la gerarchia d'officina. Ecco quindi che gli operai specializzati vennero convertiti in capi, così che la scala di qualificazione del lavoro finì con l'essere assunta, in assenza di ogni altra regola organizzativa, come una gerarchia disciplinare. Tutto questo non sarebbe stato senza conseguenze: una volta che la conclusione della guerra avesse eliminato i dispositivi di coercizione militare imposti sulle fabbriche, si sarebbe sviluppato spontaneamente un movimento di mobilitazione e rivendicativo che avrebbe fatto perno proprio sull'accresciuto potere negoziale conseguito dai lavoratori specializzati.

La storia della Fiat rappresenta il caso tipico di un'impresa che riesce a governare la propria conflittualità interna soltanto quando detiene un saldo controllo dei flussi in entrata della forza-lavoro. Tale governo della conflittualità si è potuto esercitare attraverso l'impiego di forme di repressione preventiva del conflitto, nelle epoche in cui è stato più grande il potere dell'azienda e del suo *management*, o attraverso l'attività contrattuale con le rappresentanze sindacali; sempre tuttavia essa ha avuto la necessità di uno scenario di stabilità tendenziale (anche nel senso di una crescita graduale) dell'occupazione operaia. Quando questa condizione è venuta meno — in seguito a una crescita rapida della domanda, o a una situazione di eccedenza strutturale della forza-lavoro —, allora i dispositivi interni di regolazione e contenimento della conflittualità si sono dimostrati inefficaci.

L'esperienza del 1968-69 può essere assunta come una dimostrazione illuminante di questa tesi. Negli anni immediatamente precedenti alla ripresa delle lotte operaie si hanno le immissioni più massicce di forza-lavoro negli impianti automobilistici torinesi: la cifra dei nuovi assunti tocca infatti l'apice, con 15-20 mila unità per anno.

La politica delle assunzioni seguita dalla Fiat in quel periodo appariva dettata esclusivamente dall'impellenza di far fronte a una congiuntura particolarmente favorevole della domanda di autovetture sul mercato interno. Ciò spiega perché si verificasse anche un sostanziale abbandono dei criteri utilizzati fino a quel momento nel reclutamento e nella selezione della forza-lavoro. Spesso si è creduto erroneamente che la politica aziendale di Vittorio Valletta (che occupò la massima responsabilità alla Fiat fino al 1966) consistesse in una crescita indiscriminata della capacità produttiva degli stabilimenti, ciò



che sarebbe stato all'origine di un'immissione senza limiti di lavoratori emigrati dalle regioni del Mezzogiorno.

Questa rappresentazione non è veritiera, almeno nel senso che la politica del personale adottata dalla Fiat negli anni di Valletta non può essere ridotta all'incentivazione delle migrazioni territoriali, da un lato, e alla repressione dell'attività sindacale orientata al conflitto, dall'altro.

In realtà, almeno finché era stato possibile, Valletta aveva dato precise disposizioni ai responsabili del personale Fiat perché, nel reclutamento della forza-lavoro, fosse concessa la precedenza a quegli immigrati meridionali che erano già in possesso di un'esperienza di lavoro a Torino. Era cioè preferibile che il neoassunto Fiat, da destinare al lavoro non qualificato delle linee di montaggio, fosse un immigrato che aveva già compiuto una specie di apprendistato, magari come manovale nell'edilizia o in attività industriali minori, in cui l'occupazione non era stabile come presso la grande impresa e in cui inferiori erano le condizioni retributive. Agendo in questo modo, la Fiat poteva garantirsi un certo margine di selezione, mentre i suoi dipendenti, che erano indotti a una comparazione fra la nuova occupazione e quella precedente, avevano il mezzo di rendersi conto dei vantaggi che dava loro l'impiego in un grande complesso industriale. Su questo stato di cose si innestava la politica sindacale dell'azienda che perseguiva una sistematica opera di divisione del fronte della controparte, privilegiando le organizzazioni disposte a collaborare con il *management* in un'azione di miglioramento retributivo che discendeva automaticamente dagli incrementi di produttività e discriminando quelle che invece seguivano un orientamento rivendicativo basato sul conflitto<sup>5</sup>.

Questo cardine della politica del personale dell'epoca vallettiana venne disatteso nel periodo che immediatamente precedette il riacendersi della conflittualità alla Fiat. Alla fine degli anni sessanta, l'impresa torinese appariva come un'organizzazione industriale del tutto

<sup>5</sup> Queste osservazioni sono desunte dai materiali di una ricerca sulla politica del personale e delle relazioni industriali alla Fiat fra il 1969 e il 1979 da me svolta in collaborazione con Renato Coriasso, grazie all'appoggio e alla disponibilità concessi dalle Relazioni Esterne dell'azienda. Essa si è giovata di un nutrito gruppo di interviste a responsabili del personale Fiat del presente e del passato e della possibilità di accedere ai dati relativi alla conflittualità e a tutti gli accordi sindacali in possesso dell'azienda. Tengo qui a ringraziare il dott. Cesare Annibaldi per il sostegno accordatomi e la dott.ssa Maria Teresa Scupolito che ha seguito passo dopo passo l'intera ricerca, rendendone possibile lo svolgimento con la propria solerzia. L'elaborazione dei dati inerenti alla conflittualità e l'opera di classificazione della contrattazione sono state curate da Renato Coriasso.

subordinata al punto di vista e alle propensioni di un *top management* di estrazione tecnica: in breve, erano gli ingegneri che imponevano i loro criteri di conduzione aziendale, anche per quanto concerneva la politica del personale. Il più grande impianto della Fiat adibito alla produzione di automobili, Mirafiori, sfiorava i 50 mila operai: per l'esattezza l'organico operaio assommava, nel 1969, a 46 858 unità, una cifra che avrebbe incominciato a decrescere, sebbene irregolarmente, l'anno successivo. Nel nuovo stabilimento di Rivalta, entrato in funzione nel 1967, l'organico era di 11 613 operai, mentre nel più vecchio impianto del Lingotto (che aveva anche la manodopera più anziana) contava 6681 lavoratori manuali.

Predominava allora un modello di gigantismo industriale, centrato sull'espansione pura e semplice delle strutture torinesi. La Fiat puntava tutto sulle economie di scala, cercando di abbattere i costi di produzione attraverso la maggiore concentrazione possibile. Ancora nel 1968, quando due alti esponenti del ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, ancora impegnati nel tentativo di sostanziare di qualche realtà il riformismo di governo, si erano recati a Torino per richiedere all'azienda di decongestionare l'area metropolitana e di decentrare in parte l'attività produttiva al Sud, essi si erano trovati dinanzi a una ferma resistenza. L'amministratore delegato della Fiat, che a quel tempo era ancora un uomo della vecchia guardia vallettiana come l'ingegner Gaudenzio Bono, si incaricò di spiegare loro come il programma d'investimenti fosse ormai in corso di esecuzione e questo prevedeva il potenziamento degli impianti di Torino, con la messa a regime del nuovo stabilimento di Rivalta<sup>6</sup>.

I responsabili del personale avevano così dovuto soddisfare le richieste sempre più pressanti che provenivano dai direttori di produzione, i quali domandavano continuamente braccia da adibire alle nuove linee di montaggio. Finivano dunque con l'assumere tutti coloro che, fisicamente idonei, si presentavano ai loro uffici, anche quando erano appena discesi dai treni del Sud. Con queste premesse, non può sorprendere che le fabbriche si accingessero a diventare praticamente ingovernabili. L'alta capacità di vulnerare l'organizzazione aziendale che ebbe l'azione collettiva dei lavoratori Fiat durante l'«autunno caldo» fu dovuta soprattutto alla fragilità della troppo vasta piramide d'impresa che era stata eretta. A un esame attento, risalta come

<sup>6</sup> L'episodio mi è stato riferito da Luciano Cafagna, che si era recato in delegazione alla Fiat con Giorgio Ruffolo.

la conflittualità operaia sia stata più dura e costosa proprio negli impianti che erano andati soggetti alla crescita più intensiva: a Mirafiori le ore annue di sciopero *pro capite* furono, nel 1969, 151 contro 1978 ore effettivamente lavorate; a Rivalta la Fiat ebbe danni ancora più gravi, giacché le ore di sciopero per addetto furono 100 contro 749 ore lavorate (non si dimentichi che l'impianto era in fase di implementazione). Al Lingotto, invece, le ore di sciopero *pro capite* furono 131 contro 1922 ore lavorate.

Che la conflittualità abbia tratto alimento da una scarsa presa della direzione aziendale sui flussi della forza-lavoro può essere comprovato anche dall'impennata di scioperi che chiude il ciclo di lotte operaie apertosi nel 1969: il numero delle ore perse durante la mobilitazione per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici del 1979 si avvicinò pericolosamente al limite di sei milioni. Non solo: la spirale del conflitto parve, in quell'occasione, travalicare di nuovo le possibilità di controllo da parte del *management*, fino ad avvicinarsi all'apice di dieci anni prima. Lo dimostrava la radicalità delle forme di lotta, con il moltiplicarsi degli episodi di infrazione di ogni disciplina aziendale e soprattutto con il ricorso alla tecnica dei blocchi stradali messi in atto da picchetti di scioperanti, che estendevano la protesta operaia al di là dei cancelli delle fabbriche. I prerequisiti di questa nuova fiammata di conflittualità stanno, com'è noto e come venne lungamente segnalato anche dai giornali del tempo, nella politica delle assunzioni cui la Fiat aveva fatto ricorso per sostenere i propri volumi di produzione in assenza di ogni stabilizzazione delle relazioni interne. La massa d'urto degli scioperanti venne così identificata in quei giovani operai dei quali si diceva che costituivano il «fondo del barile», cioè il residuo del bacino di forza-lavoro che ancora poteva essere reclutato per fronteggiare le esigenze della produzione nella cornice di relazioni di fabbrica contrassegnate da una rigidità strutturale della prestazione di lavoro. Per questa ragione, il 1979 può essere ravvisato come il punto terminale del ciclo decennale di conflittualità, che sarebbe stato sopito definitivamente soltanto con l'epilogo dell'autunno del 1980, quando si sarebbe ristabilito il primato dell'autorità manageriale. Ma anche questa scintilla finale del conflitto era stata attizzata da un'immissione incontrollata di forza-lavoro che avrebbe avuto l'effetto di rafforzare ulteriormente l'impressione dell'ingovernabilità sostanziale del sistema sociale di fabbrica. La dura politica di ridisciplinamento intrapresa con il licenziamento, nell'ottobre 1979, di sessantuno militanti sindacali, indicati dalla direzione Fiat come estremisti responsabili di comportamenti

violenti, avrebbe reso manifesta la volontà dell'azienda di porre fine allo stato caotico esistente nelle relazioni di fabbrica che i meccanismi della contrattazione collettiva non erano stati capaci di estinguere. Il ripristino del potere del *management* avrebbe preso immediatamente la forma di un drastico intervento per ridurre e razionalizzare l'occupazione interna.

### 3. *Fra conflitto e contrattazione.*

Furono dunque gli eventi dell'«autunno caldo» a riportare, alla Fiat, l'arena della contrattazione collettiva in una posizione di centralità assoluta. Le procedure negoziali, che a lungo erano state relegate nella marginalità o avevano posseduto un rilievo soltanto temporaneo, divenivano ora una funzione strategica nella vita d'impresa e nell'azione del sindacato<sup>1</sup>.

Il periodo che precedette l'esplosione della conflittualità aveva assistito a un declino marcato della vita e della strumentazione sindacali. Le fonti sulla sindacalizzazione alla Fiat alla fine degli anni sessanta sono piuttosto lacunose e disomogenee, ma a manifestare i limiti del sistema aziendale di relazioni industriali basta forse la realtà relativa all'assetto delle rappresentanze e al loro funzionamento. A rappresentare una fabbrica di quasi cinquantamila operai come Mirafiori erano in tutto diciotto commissari interni, cui se ne aggiungevano altri tre per gli impiegati. Inutile specificare che i commissari interni — un po' per le proporzioni numeriche, un po' per le pesanti limitazioni imposte alla loro attività — non potevano essere assolutamente aggiornati su una situazione sociale di fabbrica in continua evoluzione.

Ancora peggiore, forse, la condizione dei *manager* incaricati di trattare con i sindacati: anzitutto i responsabili delle relazioni sindacali per tutta la Fiat erano pochissimi, raggruppati al livello centrale dell'azienda. Il fatto più grave, però, era che essi non erano dei veri e propri negoziatori: di formazione prevalentemente giuridico-legale, talora con un passato nell'esercito, si consideravano soprattutto come gli applicatori di un corpus di norme definite da altri soggetti, in sedi differenti. Per loro, la contrattazione si svolgeva al tavolo cen-

<sup>1</sup> Per un'analisi più completa di questi aspetti, sono costretto a rimandare al mio *Le commissioni interne nella storia delle relazioni industriali alla Fiat*, in *Saggi critici e note storiche, 1944-1956. Le relazioni industriali alla Fiat nei verbali delle commissioni interne*, Fabbri, Milano 1992, pp. 7-34.

tralizzato della Confindustria; negli stabilimenti si discuteva della sua traduzione pratica, badando ad assicurare il massimo rispetto delle forme e delle procedure, ciò che finiva con l'esperare spesso il ritualismo dei confronti.

Di questo modo d'intendere e di gestire le relazioni sindacali nel 1969 venne decretata l'obsolescenza. Ora entrambi i soggetti, l'impresa e il sindacato (che può essere considerato, almeno in questa fase, come un'entità realmente unitaria e omogenea), avevano bisogno della contrattazione per ricondurre nell'alveo della loro azione la conflittualità che si era sviluppata autonomamente. Entrambi erano nella necessità di restituire contenuti ed efficacia normativa alla contrattazione, per rilegittimarla quale strumento di governo della realtà di fabbrica.

Se questa esigenza era comune, differivano tuttavia sia gli obiettivi che le forme negoziali adottati dai due attori. Per il sindacato, il problema dell'articolazione e dell'allargamento delle rappresentanze era vitale allo scopo di consolidare il consenso che gli era quasi spontaneamente venuto. Era chiaro perciò che esso tendeva a decentrare la contrattazione, per aderire a un sistema sociale di fabbrica che non conosceva più e di cui doveva raccogliere le rivendicazioni per ampliare il suo potere e la sua base di consenso. Per l'impresa, la questione si presentava sotto un profilo radicalmente diverso: anch'essa si trovava a dover radicare più capillarmente la sua azione negoziale, ma senza che questa attenzione per i problemi rivendicativi di officina e di reparto si traducesse in una contrattazione decentrata che, nella visione del *management*, avrebbe pericolosamente moltiplicato i costi produttivi e organizzativi dell'azione sindacale. In altre parole, si trattava di costituire un argine efficiente e flessibile alle spinte organizzative di base.

Da queste spinte, in parte convergenti e in parte no, doveva derivare un accordo celebre, quello siglato tra Fiat e sindacati il 5 agosto 1971, dopo una lunga trattativa e una verifica con le nuove istanze di base del sindacato, i delegati di squadra e di reparto. Esso ha costituito — e in certa misura costituisce tuttora, se non altro come parametro storico — la pietra angolare dell'architettura del sistema di relazioni industriali alla Fiat, quale ha operato lungo tutto il decennio settanta. Ad esso quindi bisogna risalire, per valutare il significato e il grado di efficacia della contrattazione collettiva nella maggiore concentrazione industriale italiana.

Al cuore dell'accordo aziendale del 1971 vi è indubbiamente la questione dell'organizzazione del lavoro. Esso fissa le norme che regola-

no le pause individuali sulle linee, gli intervalli, i livelli di saturazione: in breve, disegna una regolamentazione per i problemi allora più sentiti all'interno delle officine Fiat, cioè l'intensità dei carichi di lavoro. In questa luce, l'accordo rappresenta uno degli indicatori più visibili dell'impegno assunto dal sindacato metalmeccanico sul terreno dell'organizzazione del lavoro, giudicato a quell'epoca come la dimensione più ricca e densa di prospettive per l'azione collettiva.

Alla novità nel merito dell'accordo corrispondeva un'innovazione negli strumenti che dovevano consentirne l'applicazione. Nascevano così tre comitati, relativi ai cottimi, alle qualifiche, all'ambiente di lavoro; ognuno di essi, per la competenza che gli era peculiare, aveva il compito di seguire — si potrebbe dire «dal basso», mediante l'iniziativa dei delegati di reparto — il processo di verifica dell'accordo.

Molte delle incertezze, delle difficoltà e delle ambiguità che avrebbero punteggiato la successiva storia sindacale della Fiat erano già inscritte in questo tentativo di dare una costituzione — o, se si vuole, di rendere fisiologica — alla negoziazione all'interno delle unità produttive. L'accordo del 1971 parve da subito importante a entrambe le parti ma esse, ancora una volta, erano portate ad annettergli un valore e un senso differenti.

Di primo acchito, era il sindacato a trarne il massimo vantaggio. Che fosse così era logico, posto che il rapporto di forze volgeva a suo favore, ma anche il *management* Fiat aveva riposto alcune speranze nell'accordo. Quest'ultimo possedeva in origine, come si è accennato, elementi e zone di ambiguità: anzitutto perché, mentre riconosceva le prerogative sindacali in fabbrica, non dava sanzione all'esistenza della nuova struttura di rappresentanza dei lavoratori. Nel testo non si faceva menzione né dell'esistenza dei delegati, né di quella del consiglio di fabbrica: si parlava soltanto degli «esperti», di nomina sindacale, che dovevano figurare all'interno dei tre comitati di attuazione dell'accordo. Tali esperti sarebbero poi stati nella sostanza i delegati, ma la Fiat non avrebbe mai fatto concessioni sul terreno formale. L'ambiguità maggiore stava però nel fatto che i comitati non avevano, almeno formalmente, la dignità di sedi di negoziato: al loro interno non si sarebbe dovuto contrattare, ma soltanto seguire, passo dopo passo, l'applicazione concreta dell'accordo.

Era stata la Fiat, ovviamente, a scegliere questa soluzione. Il *management* si stava accorgendo della propria inadeguatezza a fronteggiare una congiuntura di alta turbolenza sindacale: un'azienda che non aveva ancora un suo nucleo sperimentato di negoziatori non poteva rischiare di aumentare le sedi di contrattazione. Almeno dal punto

di vista formale, dunque, la Fiat si tenne stretta alla propria vocazione centralistica: nei comitati non si sarebbero dovuti stilare nuovi accordi e nelle varie unità produttive non si sarebbe potuto contrattare; le prerogative negoziali dovevano restare saldamente nelle mani di chi aveva la responsabilità centrale delle relazioni industriali.

È probabile che alle difficoltà di attuazione dell'accordo del 1971 debba essere fatto risalire il processo di costituzione di un gruppo selezionato di negoziatori di parte aziendale in seno alla Fiat. Negoziatori autentici, questa volta: non più meri depositari della normativa giuridica sul contratto di lavoro, ma *manager* incaricati di trovare delle soluzioni percorribili che permettano il funzionamento dell'azienda, nel momento di maggiore forza ed estensione del potere di base del sindacato. Saranno loro a doversi confrontare con un nuovo ceto di rappresentanti operai che si è formato sulla scia delle grandi lotte dell'autunno, un ceto che raggruppa delegati abili soprattutto nell'esprimere un altissimo potenziale di mobilitazione collettiva, leader di base che sanno catalizzare il consenso di nutrite schiere di lavoratori, i quali si attendono da loro un lavoro meno faticoso e nocivo, crescenti spazi di libertà individuale e collettiva sulle linee di produzione, consistenti passaggi di qualifica, con gli annessi miglioramenti economici.

La lunga e per molti versi defatigante vicenda delle relazioni industriali alla Fiat negli anni settanta va letta su questo sfondo, che registra un perdurante braccio di ferro fra quelli che potremmo chiamare i nuovi sindacalisti dell'impresa e degli operai. Tale confronto finisce col produrre un livello molto elevato di normazione della vita produttiva: dopo qualche tempo dall'accordo del 1971, infatti, la Fiat sarà costretta a cedere alle pressioni *shop-floor* e ad accettare che si diffonda una microcontrattazione di stabilimento, di unità produttiva e di reparto. A volere degli accordi formalizzati — su verbali d'intesa che, secondo una nuova tendenza, riportano firme sempre più numerose di delegati — non saranno soltanto i lavoratori; spesso finiranno con lo spingere in questa direzione anche i responsabili di produzione, pronti a siglare delle concessioni purché riprenda o si mantenga il flusso d'attività. Assommano a circa 170 gli accordi, fra il 1975 e il 1979, che riguardano i soli impianti di Mirafiori, Rivalta e Lingotto: sono il segno del proliferare di microvertenze e microconflitti fattisi sempre più consistenti.

Un giudizio retrospettivo, pur ancora da completare in forma sistematica, su questa esperienza di contrattazione di fabbrica non può non essere complessivamente negativo per quanto riguarda il suo va-

lore e la sua portata. Si è trattato di un processo di contrattazione estremamente esteso e variegato che ha prodotto scarsa efficacia normativa. Il gioco negoziale ha finito col rivelarsi dispersivo e distruttivo di risorse, sia dal lato dell'azienda che da quello del sindacato. In particolare, non ha corrisposto alle attese maggiori che aveva suscitato in origine, non ha cioè raggiunto il risultato di cambiare il sistema di fabbrica e l'organizzazione del lavoro industriale attraverso la costruzione di una rete di interdipendenze e di corresponsabilità.

#### 4. *Il lascito di un decennio.*

Una diffusa insofferenza verso la catena di montaggio aveva nutrito la protesta operaia dell'«autunno caldo», tanto che il sindacato aveva cercato di incanalare il malcontento verso la richiesta di un cambiamento dei metodi e delle prestazioni di lavoro. Ebbene, la contrattazione di fabbrica doveva rivelarsi sterile proprio su questo versante: gli esperimenti di ricomposizione delle mansioni (*job enlargement* e *job enrichment*) furono deludenti nei loro risultati e nell'apprezzamento concreto dei lavoratori, mentre i tentativi di progettazione tecnologica sollecitati dall'azione sindacale si sarebbero risolti per l'azienda in un dispendio inutile di risorse finanziarie. La tecnologia era destinata a cambiare rapidamente, certo, diventando molto più flessibile del passato, ma a imporre il mutamento sarebbe stato il mercato, che avrebbe configurato una nuova struttura della domanda. Della stagione sindacale svoltasi all'insegna della riprogettazione delle mansioni operaie doveva rimanere soltanto una traccia parziale e paradossale, codificata nella sanzione contrattuale di alcune figure professionali analoghe a quella, impressasi nella memoria aziendale, del «rappezzista levabolli», una dizione astrusa ideata per definire il ruolo di coloro che, a colpi di martello, procedevano a ritoccare le lamiere delle carrozzerie danneggiate delle vetture lasciate sui piazzali degli stabilimenti dove sostavano gli stock produttivi.

Erano esiti troppo modesti e sproporzionati rispetto alle energie titaniche che il sindacato aveva posto in moto e tenuto mobilitate in un incessante lavoro di agitazione e di partecipazione. Non che le conquiste negoziali dell'azione sindacale alla Fiat debbano essere ritenute di per sé troppo povere o insufficienti a paragone delle risorse di militanza messe in campo; al contrario, chi rilegga oggi gli accordi degli anni settanta potrebbe facilmente accorgersi che le garanzie e i diritti sanzionati in essi a favore dei lavoratori sono estes-



simi, al punto che, se ci si fermasse alla loro lettera, si potrebbe credere di essere dinanzi a un inedito modello italiano di democrazia industriale, disegnato dal basso, per via conflittuale e negoziale insieme. Così non è stato, perché i risultati di quella microcontrattazione — costata cara a suo tempo, sia in ore di sciopero per i lavoratori che in perdite di produzione e di redditività per l'impresa — sono rimasti in larga misura sulla carta, inapplicati e disattesi da parte di coloro stessi che si erano battuti perché venissero accolti. Verrebbe quasi da concludere che il sindacato, durante gli anni settanta, conquistò quasi tutto alla Fiat, per non gestire poi quasi nulla. Solo in questo modo riesce possibile spiegare la patina di oblio che è rapidamente caduta su quest'attività negoziale di base, non appena si produsse un rovesciamento dei rapporti di forza che tolse l'iniziativa alle rappresentanze sindacali. Degli accordi degli anni settanta non è rimasto nemmeno il ricordo, dal momento che la loro acquisizione non era spesso utilizzata altrimenti che come un nuovo punto di partenza dal quale fare ripartire l'agitazione di reparto e la mobilitazione conflittuale. In altre parole, gli esiti negoziali non avevano quasi valori di per se stessi, giacché contavano soprattutto come segni della forza e dell'autorevolezza dell'azione collettiva, che se ne avvaleva come di nuovi stimoli.

D'altronde, come è stato sovente osservato, il delegato operaio era in primo luogo un agente e un organizzatore della mobilitazione collettiva, non un tecnico della contrattazione, un ruolo per l'esercizio del quale non disponeva né di un training specifico né del supporto di una struttura sindacale intenzionata a valorizzare i contenuti e la qualità dei processi contrattuali. Una condizione, questa, che non bastava tuttavia a porre i delegati al riparo dai rischi di una delegittimazione, provocata dal distacco dalla massa dei lavoratori. La tessitura di una continua trama di negoziati (che, pur precari, erano indispensabili ad assicurare una qualche tenuta dei flussi produttivi) non poteva non dare origine a una strato superiore — e separato — di delegati contrattualisti, a stretto contatto quotidiano con il *management* Fiat. I rappresentanti dei lavoratori coinvolti in questo gioco contrattuale tendevano alla lunga ad assuefarsi ai suoi caratteri più estrinseci, come l'adozione di un linguaggio che si compiaceva di ammantarsi di riferimenti tecnici, senza comunque che si sviluppasse un reale principio di cogestione. Essi finivano con l'assimilare solo dei modi e degli stili comportamentali, che li allontanavano dai loro rappresentanti, senza peraltro integrarli davvero nelle decisioni aziendali, cui rimanevano estranei per la riluttanza — o, se si vuole, la carenza di

preparazione — a considerare seriamente i problemi produttivi e le compatibilità economiche e organizzative delle rivendicazioni. A determinare questo effetto concorsero di certo, in primo luogo, l'assenza di regole di rappresentanza democratica nel rapporto con i lavoratori e le organizzazioni sindacali e poi le difficoltà del contesto politico in cui i delegati si muovevano, che alla fine degli anni settanta appariva devastato dall'offensiva del terrorismo nelle fabbriche.

La lezione maggiore dell'esperienza di contrattazione diffusa realizzata alla Fiat sarebbe stata tratta, in fondo, dal lato dell'impresa, che l'avrebbe utilizzata come un singolare processo di apprendimento. Pur sostenendo dei costi elevatissimi, anche qui assai sproporzionati in confronto ai risultati produttivi, la molecolare prassi negoziale sarebbe servita alla formazione di un nuovo *management*, addestrandolo a operare in situazioni di alta turbolenza ambientale (con un'anticipazione, in certo modo, di quello che sarebbe divenuto lo scenario internazionale di mercato degli anni ottanta). Ne sarebbero derivati quadri direttivi d'azienda progressivamente orientati alla responsabilità individuale, al *decision-making* in condizioni avverse, a una razionalità di processo, in luogo dell'assoluto rispetto gerarchico, della pianificazione rigida e della razionalità sinottica imperanti nella storia organizzativa passata della Fiat: tutti elementi tali da contribuire notevolmente al miglioramento delle capacità di leadership nell'impresa. Infine, questo nuovo *management* aveva preso a emanciparsi dal precedente dominio degli ingegneri, imparando a valutare in anticipo le conseguenze delle proprie decisioni.

La trasformazione del centro manageriale della Fiat aveva quindi avuto luogo, al pari del riassetto completo dell'azienda torinese in *holding*, sullo sfondo di una conflittualità acuta, in grado di rialimentarsi da se stessa, che aveva fatto come da contrappunto al cambiamento organizzativo. Nell'anno dell'«autunno caldo», la Fiat esibiva ancora un nettissimo profilo torinese: nel capoluogo subalpino stava ancora la gran parte dei 170 mila dipendenti dell'azienda e, come si è detto, nella sua dirigenza era ben ferma l'intenzione di mantenersi il cuore delle produzioni, nonostante che i contributi previsti dalle leggi speciali per il Mezzogiorno avessero sospinto all'avvio di un piano di investimenti (250 miliardi di lire per il periodo 1970-72) per l'attivazione di nuovi impianti a Cassino, Sulmona, Lecce, Bari, Brindisi e Vasto.

Dall'anno successivo — il 1970 — comincia la ricerca di un disegno organizzativo che possa far riacquisire all'azienda la stabilità da cui era stata sorretta la sua lunga crescita dal dopoguerra in avanti.

Ma è una ricerca tormentata, punteggiata da tentativi e correzioni che restituiscono il senso di insicurezza da cui era allora invaso il vertice della Fiat, per di più scandita da una conflittualità che non accenna a rifluire. Nel 1970 saranno 4 milioni le ore di lavoro perse e 133 000 le autovetture mancanti dai rendiconti finali della produzione; nel 1971, le ore di sciopero saranno 3 250 000; nel '72, 4 450 000; nel '73, 12 milioni (con una perdita produttiva pari a 147 000 autovetture); nel '74 4 600 000; nel '75 ai 4 milioni di ore perse per conflitti, la Fiat ne aggiungerà altri 34 da imputare all'assenteismo. Nel 1976, l'azienda valuterà in un totale di 36,2 milioni le ore perse, delle quali 6,2 per scioperi e le altre 30 per un assenteismo che si attesta su un tasso medio del 14 per cento, una cifra che peggiorerà ancora l'anno seguente quando le ore perse per conflitto saranno 6,3 milioni e quelle derivanti dall'assenteismo (il cui indice sarà salito al 14,4 per cento) a 35 milioni. In una simile linea di tendenza negativa, il 1978 apparirà quasi come un anno di pausa, giacché le ore di sciopero non supereranno il milione e mezzo (bene o male si è nella breve stagione sindacale inaugurata dall'assemblea dell'Eur) e anche quelle di assenteismo regrediranno un poco (con un totale di 34,5 milioni, pari a un indice del 13,8 per cento). Ma è una tregua, se così si può chiamare, di breve durata: l'anno dopo le ore di sciopero che verranno dichiarate saranno 130, con oltre 35 milioni di ore di assenteismo (il cui indice è risalito al 14,8 per cento). Poi verrà l'epilogo del 1980, con i suoi trentacinque vani giorni di sciopero nell'autunno e il segnale, quanto mai indicativo, di un dimezzamento del tasso di assenteismo nell'ultimo trimestre (crollato subitaneamente al valore percentuale del 7,5 da una media del 14,4 per cento nel triennio 1977-79)<sup>1</sup>.

All'inizio del decennio ottanta, la Fiat si presentava come una realtà tutt'affatto mutata rispetto a quella che era stata ereditata dalla guida di Vittorio Valletta. È non solo perché era diventata un arcipelago complesso, molto più differenziato (ora la quota dei dipendenti attivi all'estero si aggirava attorno al 20 per cento del personale totale), ma anche perché era stata ricostruita una nuova linea gerarchica nell'impresa, a suggello di una leadership rilanciata e temprata definitivamente nella gestione del conflitto industriale. Soprattutto la rilegittimazione del *management*, della testa direttiva dell'azienda, era forte e appariva come il segnale più chiaro e comprensibile comunicato all'esterno, mentre all'interno si traduceva in una ritrovata ca-

<sup>1</sup> Anche questi dati, come i precedenti, sono tratti da Progetto Archivio Storico Fiat, *Cronologia Fiat* cit.

pacità d'espansione e nell'impennata delle risorse impiegate per gli investimenti, secondo quell'impulso a «sostituire gli operai con i robot» che ha rievocato l'amministratore delegato della Fiat. Nel lasso di tempo che intercorre fra l'inizio e la fine del decennio ha così modo di prendere corpo il disegno di una fabbrica in cui l'accento cade assai più sulla tecnologia che sulle risorse umane, almeno fino a quando cominciano ad acquistare credito le metafore giapponesi e il tema della partecipazione, sebbene in forme talora violentemente controverse, sembra ritrovare credibilità.

Ma è in questa parentesi temporale che si riconferma un profilo del capitalismo italiano, per quanto attiene alla gestione del fattore lavoro, profondamente dissimile dal modello giapponese. Quest'ultimo non ha atteso a lungo, al termine delle grandi lotte sociali del dopoguerra e dopo la sconfitta del sindacalismo radicale e militante nelle grandi imprese dell'auto nel 1953<sup>2</sup>, per assumere l'iniziativa nello sviluppo di forme partecipative destinate a ottenere la cooperazione del lavoro dipendente. Proprio il passo che non si è finora risolto a compiere il capitalismo industriale italiano, dopo qualche mossa incerta in questa direzione alla metà degli anni cinquanta. Un passo, per di più, inevitabilmente molto più arduo da fare oggi, posto che nessuna strategia partecipativa può essere isolata dalla cornice istituzionale del capitalismo, dunque dalle sue forme di proprietà, dal rapporto fra controllo e gestione, dai circuiti finanziari che devono fare da supporto alla struttura industriale<sup>3</sup>. Tutte le questioni, in ultima analisi, sulle quali l'assetto dell'economia italiana ha accumulato un divario consistente nel confronto con i sistemi più dinamici.

<sup>2</sup> Cfr. M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) and London 1985, pp. 137-85.

<sup>3</sup> Eloquente il dibattito attuale in proposito, riaccesso per ultimo da G. Sapelli, *Sul capitalismo italiano. Trasformazione o declino*, Feltrinelli, Milano 1993.