

La Fabbrica Integrata*

di Giancarlo Cerruti

1. *Premessa.*

È ormai un giudizio ampiamente diffuso che alla Fiat Auto la crisi del modello tayloristico-fordista di organizzazione della produzione di massa, avviatasi nel corso degli anni settanta e proseguita con alterne vicende negli anni ottanta, abbia lasciato spazio – a partire dal 1990 – ad un nuovo modello organizzativo, denominato Fabbrica Integrata, ispirato ai principi del modello giapponese di produzione industriale. Il fatto che la Fabbrica Integrata rappresenti un nuovo modello è stato sottolineato in modo sostanzialmente concorde e con crescente chiarezza da manager dell'azienda (Auteri 1990, 1991, 1994; Magnabosco 1991, 1993; Pianta 1992; Romiti 1990a, 1994); da esponenti del mondo sindacale (Cerruti-Rieser 1991, 1992; Rieser 1992b; Pessa-Sartirano 1993); da ricercatori (Bonazzi 1991, 1993a; Volpato 1993) e da politici (Revelli, Bertinotti). Sul piano dell'analisi vi sono invece divergenze d'opinione soprattutto sulle conseguenze provocate dal nuovo modello produttivo nelle relazioni tra impresa e lavoratori e nelle condizioni di impiego della forza-lavoro. Vi sono anche differenze di giudizio sul grado e il tipo di continuità tra il vecchio e il nuovo modello organizzativo.

Questo articolo vuole affrontare due problemi. In primo luogo discute la presenza di elementi di continuità e di discontinuità nel nuovo modello organizzativo rispetto a quello precedente. In altri termini, tenta di rispondere alle seguenti domande: i cambiamenti organizzativi introdotti dalla Fabbrica Integrata rappresentano una riforma, seppur radicale, del modello tayloristico-fordista di organizzazione della produzione o un cambiamento di modello? E quali sono gli elementi di

* Questo articolo è tratto da un più ampio saggio sulla attuale fase di razionalizzazione alla Fiat Auto di prossima pubblicazione nella collana «Quaderni di Ricerca» dell'Ires Cgil di Torino.

continuità e/o di rottura con il modello tradizionale? In secondo luogo, intende esaminare alcuni problemi di regolazione della produzione del lavoro e dei rapporti sociali all'interno dell'impresa collegati alla nuova fase di razionalizzazione, con particolare riferimento alla realtà del nuovo stabilimento di Melfi. Gli interrogativi cui tenta di dare una risposta sono i seguenti: quale ruolo gioca la forza-lavoro all'interno della Fabbrica Integrata? Quali sono, se vi sono, i dualismi che solcano e animano il nuovo modello di organizzazione della produzione e di regolazione delle relazioni sociali tra lavoratori e impresa?

Riguardo al primo ordine di questioni si sostiene che il modello della Fabbrica Integrata rappresenta, a livello di logiche di azione organizzativa, una rottura netta con il modello tayloristico-fordista. L'analisi delle caratteristiche fondamentali del nuovo modello organizzativo conduce ad una duplice conclusione: alla Fiat Auto il post-fordismo si presenta sotto il segno della discontinuità ma questa rottura recupera alcuni principi del taylorismo, subordinandoli a nuove logiche di razionalità, e recuperandoli «all'inverso» (Ohno 1993; Coriat 1991). Gli elementi di continuità prevalgono invece nel sistema di regolazione sociale dei vecchi stabilimenti, mentre elementi di novità rispetto al passato sono presenti nel sistema di relazioni industriali dei nuovi stabilimenti del Sud.

Per quanto concerne il secondo tipo di problemi si sostiene che la forza-lavoro gioca, a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, un ruolo chiave nella realizzazione del nuovo modello organizzativo e che, in accordo con molte osservazioni di Michael Schumann (1992), il problema critico della nuova fase di razionalizzazione è rappresentato dalle politiche di uso della forza-lavoro e di regolazione del rapporto di impiego. A questo livello la Fabbrica Integrata appare come un sistema complesso di dualismi organizzativi e sociali da governare mediante politiche di regolazione, intese come la risultante dell'interazione negoziale tra i diversi soggetti che operano nell'azienda.

In questo quadro assumono grande rilevanza i processi di regolazione socio-produttiva collegati al sistema di relazioni industriali che appaiono potenzialmente aperti ad esiti diversi in relazione non solo ai vincoli e alle opportunità presenti in un sistema aziendale complesso e diversificato (com'è quello della Fiat Auto) e alla loro evoluzione, ma soprattutto in rapporto alle strategie d'azione adottate dai diversi soggetti aziendali, *in primis* la direzione aziendale e i sindacati. Proprio per questo la realizzazione della Fabbrica Integrata può muoversi, nel corso del tempo e in relazione alle differenti caratteristiche socio-istituzionali dei contesti locali, lungo diverse traiettorie, e appare –

seppure nell'ambito delle logiche di azione organizzative che contraddistinguono il nuovo modello – come un gioco di «prova ed errore». L'incrocio tra la determinatezza dei principi generali di razionalità organizzativa che caratterizzano il nuovo modello produttivo e la relativa indeterminatezza del concreto modello di organizzazione della produzione e di regolazione delle condizioni di impiego della forza-lavoro sembra essere il tratto distintivo dell'attuale fase del processo di razionalizzazione alla Fiat Auto¹.

L'analisi qui presentata fa frequente riferimento al nuovo stabilimento di Melfi perché si tratta di un'unità produttiva progettata e realizzata in condizioni di «prato verde» sia nel modello produttivo che nel sistema di regolazione sociale. Ciò permette all'azienda di realizzare la Fabbrica Integrata nella forma più compiuta perché libera dai condizionamenti del passato, e consente a noi sul piano analitico di evidenziare meglio i problemi suscitati dal nuovo modello di organizzazione della produzione². In particolare, la situazione *green field* ha consentito alla direzione aziendale di progettare in modo congiunto cinque variabili del sistema di fabbricazione: il prodotto, il processo produttivo (tecnologie e *layout*), l'organizzazione del lavoro e il sistema informativo, il sistema di regolazione sociale, la rete di imprese della fornitura. È stata così superata l'esperienza dello stabilimento di Termoli³, dove fu effettuata la progettazione congiunta solo del prodotto e del processo (Bechis 1985). Inoltre lo stabilimento di Melfi (ma anche quello di Pratola Serra, su cui però disponiamo di limitate informazioni) sembra destinato dalla direzione aziendale a svolgere una duplice funzione all'interno del sistema produttivo della Fiat Auto: una funzione selettiva, perché – essendo un impianto aggiuntivo e non sostitutivo di quelli esistenti – pone il problema di selezionare gli impianti produttivi da dismettere per allineare la capacità produttiva installata alla dimensione della domanda; una funzione prescrittiva, perché le soluzioni di organizzazione della produzione e di regolazione delle condizioni di impiego della forza-lavoro (orario di lavoro, metrica di lavoro, struttura salariale, relazioni industriali, politiche del personale) – realizzate nella forma più vicina al modello – diventeranno il metro di confronto per tutti gli altri stabilimenti.

¹ Qui viene adottata una versione *soft* della tesi sull'indeterminatezza del processo di razionalizzazione nell'industria di massa. Un'interessante versione *hard* di questa tesi è stata sostenuta da Burkart Lutz e Hartmut Hirsch-Kreisen (1988).

² Un'illustrazione dei tratti salienti dello stabilimento di Melfi si trova in Cersosimo 1994. Il lavoro di Cersosimo, assai interessante nella parte dedicata alla ricostruzione delle scelte aziendali di allocazione dello stabilimento di Melfi, appare piuttosto acritico nella parte dedicata all'analisi della Fabbrica Integrata.

2. Il nuovo modello di razionalizzazione produttiva.

Con l'avvio della Fabbrica Integrata si chiude la fase storica del taylor-fordismo e se ne apre una nuova: quella del post-fordismo con ascendenze toyotiste, che viene generalmente indicata come fase della *lean production* (Womack, Jones, Ross 1991).

Sul finire degli anni ottanta l'azienda constata che l'automazione flessibile e il «taylorismo giapponesizzato» (quella versione di taylorismo diffusasi alla Fiat nella seconda metà degli anni ottanta, grazie all'innesto di tecniche produttive giapponesi sul tradizionale schema di organizzazione del lavoro) non migliorano le prestazioni del sistema produttivo ad un livello tale da accorciare le distanze sul terreno della competitività con i concorrenti più agguerriti. Ad agitare il sonno del management Fiat (ma più in generale dei costruttori occidentali di automobili) è lo spettro dei prodotti giapponesi. La presa di coscienza della difficile situazione che si sta profilando all'orizzonte è rappresentata dal discorso che l'amministratore delegato della Fiat Cesare Romiti tiene nell'ottobre del 1989 alla dirigenza dell'azienda. Il messaggio lanciato in quell'occasione all'insegna dell'obiettivo della «qualità totale» indica le linee guida delle future politiche produttive dell'azienda: predisporre un apparato produttivo in grado di affrontare con un superiore livello di efficienza la variabilità interna ed esterna, ridurre progressivamente i costi ed elevare, nel contempo, le prestazioni del sistema produttivo.

Il piano di razionalizzazione messo a punto dalla Fiat Auto alla fine del 1990 colpisce per l'ampiezza e per la radicalità del cambiamento prospettato. Si tratta di un cambiamento generale dell'impresa perché investe tutti gli stabilimenti e tutti i settori aziendali. Nel settore *manufacturing*, quello interessato dal progetto Fabbrica Integrata, la radicalità del cambiamento è attestata dalle trasformazioni che investono la tecnologia, le strutture organizzative, l'organizzazione del lavoro, la condizione ergonomica, il sistema informativo, il sistema professionale e il sistema di regolazione sociale.

Come è stato definito e come viene introdotto negli stabilimenti il progetto della Fabbrica Integrata? Attraverso quali processi viene adattato e corretto il progetto quando entra in contatto con la realtà degli stabilimenti?

La logica sottesa al progetto fu di tipo centralistico ed espertocratico e vide impegnati i massimi dirigenti aziendali, uomini degli staff centrali, consulenti aziendali di elevato profilo professionale ed escluse ogni tipo di partecipazione dei sindacati. Si tratta, in altri termini, di

un progetto che non si sviluppa sulla base di un dialogo tra le parti sociali, ma nasce all'interno del *top management* e di un selezionato nucleo di dirigenti ed esperti aziendali.

Con un analogo approccio centralistico e *top down* l'azienda ha proceduto all'introduzione del progetto nei vecchi stabilimenti. Anche nella fase di realizzazione l'azienda ha puntato su forme molto contenute di coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati: si è limitata a dare ampie informazioni agli uni e agli altri sull'impostazione e sulla tempistica di implementazione del progetto senza coinvolgerli in alcun modo nel processo decisionale. Quando vi è stato un maggior coinvolgimento dei sindacati, ciò è avvenuto grazie alla loro capacità di iniziativa e in modo del tutto informale. In entrambi i momenti siamo di fronte ad un aspetto contraddittorio della Fabbrica Integrata che, da un lato, postula una partecipazione attiva dei lavoratori alla gestione del sistema produttivo, ma, dall'altro, nega ai lavoratori e alle loro strutture di rappresentanza collettiva un ruolo partecipativo alla definizione e all'introduzione del progetto stesso.

Con la nascita dei due stabilimenti del Sud e con la stipula dei relativi accordi sindacali si assiste ad una parziale correzione di rotta. Si tratta di un mutamento di indirizzo che per ora non tocca gli altri stabilimenti Fiat, dove i lavoratori e le organizzazioni sindacali continuano ad essere formalmente esclusi dai processi decisionali connessi ai problemi di adattamento del modello alla realtà¹. A Melfi il primo gruppo di giovani neo-assunti, composto da oltre mille lavoratori privi di esperienze lavorative precedenti e passati attraverso lunghi corsi aziendali di formazione professionale, viene organizzato in «*team* di avviamento» (veri e propri gruppi di lavoro), con l'obiettivo di seguire l'installazione degli impianti, di partecipare alla loro messa a punto, di adattare le soluzioni di organizzazione del lavoro alle specifiche realtà dello stabilimento, di mettere a punto e sperimentare la struttura del sistema informativo. Si tratta di un grande e inedito processo di partecipazione sociale e professionale attraverso cui l'azienda punta a raggiungere un duplice obiettivo: adattare il modello della Fabbrica Inte-

¹ Nella realtà la direzione aziendale, quando si è trovata pressata da problemi particolarmente critici e incalzata da una rappresentanza sindacale di fabbrica dinamica e propositiva, ha dovuto dar vita a istanze informali di partecipazione dei sindacati e all'implementazione del nuovo modello organizzativo. È quanto è successo nello stabilimento di Rivalta dove, in occasione dell'avvio di una nuova linea di produzione, i consueti problemi di avviamento produttivo si sono intrecciati con i nuovi problemi di trasformazione organizzativa generando conseguenze assai negative sul piano dell'efficienza produttiva e della qualità del prodotto. Per uscire da questa situazione è stata istituita, a livello informale, una commissione bilaterale tra azienda e sindacati che ha affrontato con successo sia le questioni attinenti l'organizzazione della produzione sia quelle riguardanti le condizioni di lavoro (Fiom Rivalta 1992).

grata alla specifica struttura tecnologica, organizzativa e sociale dello stabilimento e accelerare tutte le operazioni di *debugging* del dispositivo produttivo; creare una vera e propria avanguardia «politica e professionale», fortemente motivata e integrata nella cultura aziendale e in possesso di un'approfondita conoscenza dello stabilimento e dei suoi problemi, che sia in grado di trascinare in futuro la restante forza-lavoro sulle vie della nuova politica produttiva.

L'accordo sindacale dell'11 giugno 1993 relativo agli stabilimenti di Melfi e Pratola Serra apre al sindacato alcune possibilità di un intervento attivo sull'implementazione della Fabbrica Integrata. Viene infatti costituita all'interno delle Unità Operative di stabilimento la «commissione fabbrica integrata» con il compito di analizzare gli effetti delle trasformazioni tecnologiche e organizzative, di evidenziare i problemi sorti con l'avviamento di nuovi prodotti o processi lavorativi, di proporre nuovi strumenti di coinvolgimento dei lavoratori, di occuparsi dei tempi di lavoro. Tramite questa commissione bilaterale i sindacati possono partecipare, per la prima volta in forma istituzionalizzata, al processo decisionale di regolazione/riadattamento della tecnostruttura dello stabilimento. Si tratta, tuttavia, di una partecipazione parziale, che può esplicarsi solo nel quadro delle scelte operate dall'azienda nel definire i vari aspetti del nuovo modello di razionalizzazione.

Quali sono le scelte che caratterizzano la nuova fase di razionalizzazione?

Nella *dimensione tecnologica* si assiste ad un cambiamento di approccio alla progettazione: si passa dalla tecnologia flessibile e integrata (*flexible technology*), come quella di Termoli e Cassino, alla tecnologia snella e sofisticata (*lean technology*), come quella di Melfi e Pratola Serra. Mentre la prima punta alla sostituzione più ampia possibile del lavoro umano non solo nelle attività di movimentazione, trasformazione e controllo della qualità ma anche in quelle di governo del sistema, la seconda si presenta come uno strumento che potenzia la forza produttiva del lavoro umano e che realizza una più elevata flessibilità al *mix* produttivo e alla riconversione del prodotto grazie alla sofisticazione della parte *hardware* e *software* dell'automazione. Non è un caso che nello stabilimento di Melfi il livello di automazione dei montaggi finali – dove la variabilità del prodotto risulta più elevata rispetto alle fasi precedenti del ciclo produttivo – sia inferiore a quello dello stabilimento di Cassino. Il design dell'assetto tecnologico rimane sempre lineare e sequenziale e, in ossequio ai principi del *just in time*, non contempla polmonature intermedie. Cambia però il tipo di interfaccia tra uomo e macchina: nella *flexible technology* si è cercato di

adattare l'organizzazione del lavoro e le capacità professionali degli uomini alle esigenze di governo del sistema tecnico, nella *lean technology* il dispositivo tecnico è stato concepito per favorire lo sviluppo del potenziale di produttività del lavoro umano. È un'interfaccia che punta a realizzare un più elevato livello di integrazione tra sistema tecnico e sistema organizzativo. Non è un caso che la *lean technology* dia molto spazio all'automazione delle micro-operazioni accessorie al lavoro esecutivo. Sul piano economico – a parità di prestazioni del sistema produttivo – l'investimento nelle nuove tecnologie è inferiore di circa il 20 per cento.

Nella *dimensione delle strutture organizzative di stabilimento* viene abbandonato il tradizionale modello gerarchico-funzionale a vantaggio di una forte integrazione delle funzioni a tutti i livelli, un decentramento dei poteri decisionali e una riduzione del numero di livelli gerarchici, una dislocazione delle risorse a ridosso dei luoghi organizzativi in cui sorgono i problemi, una suddivisione delle attività produttive in unità organizzative autosufficienti (le Unità Tecnologiche Elementari) e dotate di obiettivi interfunzionali e integrati. Quest'ultimo è un aspetto cruciale della Fabbrica Integrata: la cellula di produzione, infatti, agisce come un'entità autonoma dal punto di vista dell'organizzazione interna e come un'entità interdipendente con le altre sub-unità organizzative dello stabilimento dal punto di vista delle prestazioni richieste e fornite. La Fabbrica Integrata, proprio perché si presenta come una struttura produttiva che prende come riferimento per la propria azione la soddisfazione del cliente, punta ad internalizzare le relazioni di mercato come strumento di regolazione organizzativa. Le diverse sub-unità organizzative dello stabilimento, organizzate come centri di costo, come micro-imprese all'interno di un'impresa più ampia, entrano in rapporto tra loro in una logica di cliente/fornitore. È la stessa logica che dovrebbe sostenere, a livello micro, i rapporti tra le posizioni di lavoro. Tutto ciò non vuol dire che la gerarchia sparisca come strumento di coordinamento e controllo; si tenta di realizzare un più capillare e forte sistema di controllo e di coordinamento attraverso la combinazione dei due meccanismi di regolazione organizzativa.

Nella *dimensione dell'organizzazione del lavoro* le principali trasformazioni sono riconducibili ai seguenti elementi:

a) la polivalenza della forza-lavoro, ottenuta tramite piani di rotazione programmata tra postazioni funzionalmente collegate, per aumentare la flessibilità della forza-lavoro e per sviluppare una maggiore conoscenza del prodotto e del processo (si tratta di un cambiamento compatibile con lo schema tayloristico). Questa conoscenza accresce il poten-

ziale di intervento attivo dell'operaio nel regolare la continuità del processo produttivo e nel sostenere le politiche di miglioramento continuo;

b) l'integrazione dei compiti appartenenti a distinte funzioni. Il mutamento contrasta con il principio tayloristico della massima specializzazione dei compiti, presupposto della massima produttività individuale. È necessario distinguere inoltre tra la realtà del lavoro diretto di trasformazione del prodotto, in cui vi è una limitata integrazione di compiti di trasformazione con compiti di controllo della qualità, di micro-regolazione organizzativa, di interazione con il sistema informativo e di miglioramento continuo, e la realtà del lavoro di conduzione che comporta l'integrazione di differenti e complessi compiti funzionali attinenti alla gestione dei macchinari (nel caso del conduttore di impianti) o la gestione del processo produttivo (nel caso del conduttore di processi integrati)²;

c) la ripartizione flessibile dei compiti lavorativi, volta ad ottenere la massima efficienza degli impianti e la massima saturazione individuale dei tempi di lavoro. In questo caso si tratta di un principio in contrasto con il taylorismo, che prevede invece l'assegnazione individuale delle attività e dei tempi di lavoro. Nelle aree ad alta automazione vi è una ripartizione orizzontale flessibile dei compiti tra i conduttori posizionati su tratti contigui delle linee automatizzate – al fine di fronteggiare la sovrasaturazione del tempo di lavoro in rapporto alla varianza dei macchinari – e vi è una ripartizione verticale flessibile tra conduttori e operai diretti e tra conduttori e manutentori, sempre rivolta a dimensionare in modo istantaneo tipo e carico di lavoro in relazione alla variabilità del contesto produttivo. Nelle aree ad alta intensità di lavoro vi è una ripartizione flessibile sia orizzontale (tra operai diretti) che verticale (tra operai e conduttori di processi integrati) dei compiti di micro-regolazione non proceduralizzati;

d) l'erogazione flessibile dell'intensità della prestazione allo scopo di linearizzare il flusso produttivo al variare del *mix* produttivo (in linea passano vetture che richiedono un numero variabile di operazioni), e di recuperare i volumi produttivi persi per fermate tecniche o per problemi di qualità (si tratta di un cambiamento compatibile, a determinate condizioni, con le procedure tayloristiche di assegnazione

² Il conduttore di processo integrato è una sorta di leader di gruppo – mediamente uno ogni dieci-dodici operai – con il compito di addestrare e sollecitare al miglioramento continuo gli operai, di fare da collegamento tra operai e capo, di favorire la circolazione delle informazioni, di azzerare la difettosità nel prodotto in uscita dal segmento produttivo di sua competenza, di assorbire variazioni che sfuggano al raggio d'azione degli operai. È un operaio di quarto livello.

dei tempi). È bene ricordare che gli operai diretti delle linee di montaggio, sia nei nuovi che nei vecchi stabilimenti, eseguono un lavoro altamente ripetitivo e proceduralizzato (nello stabilimento di Melfi la durata di un ciclo di lavoro degli operai di linea è di circa un minuto e mezzo e la saturazione del tempo di lavoro può essere incrementata del 16 per cento per recuperare perdite produttive e per variazioni nella composizione della produzione);

e) l'allargamento dei margini di autonomia operativa nel lavoro, al fine di potenziare sia le attività di prevenzione e di assorbimento delle variazioni tecnologico-organizzative, sia le attività legate alla politica di miglioramento continuo. Questa trasformazione investe tutti i ruoli lavorativi, seppure con un'intensità differenziata. Il fatto che in ogni ruolo sia presente, in genere, un'area di lavoro di micro-regolazione di eventi produttivi, potenzialmente differenziati sotto il profilo delle funzioni e dei contenuti, fa sì che il lavoro di conduzione appaia come l'archetipo del lavoro *tout court* nell'attuale fase di razionalizzazione della produzione;

f) il lavoro di gruppo (istituzione del *team* tecnologico potenzialmente aperto a tutti i componenti dell'unità tecnologica elementare) per gestire le attività di miglioramento e le variazioni tecnologico-organizzative che non è possibile governare a livello del posto di lavoro; per gli operai di linea il lavoro di gruppo si riduce nella migliore delle ipotesi (come accade a Melfi, ma non negli altri stabilimenti) ad un incontro di circa cinque minuti, saltuariamente convocato dal capo dell'Unità Tecnologica Elementare (Ute) all'inizio del turno di lavoro; per i conduttori e i manutentori esistono, invece, maggiori possibilità di partecipare a momenti di lavoro di gruppo. Il lavoro produttivo, gli incarichi e le responsabilità sono organizzati e definiti su base rigorosamente individuale anche se nelle dichiarazioni e nei documenti aziendali si sottolineano le virtù del lavoro di gruppo e la presenza di una nuova organizzazione del lavoro impostata su di esso. Ma l'azienda si riferisce ad una sorta di lavoro di gruppo virtuale, a uno «spirito» di gruppo: i lavoratori si scambiano informazioni, si aiutano a vicenda e regolano i propri contributi lavorativi secondo una logica di mutuo adattamento. Un importante strumento operativo per realizzare questa integrazione è il riferimento non ad obiettivi individuali di produzione ma ad obiettivi di gruppo o, meglio, di Ute.

Più in generale è possibile affermare che un tratto distintivo della nuova organizzazione del lavoro è quello dell'erogazione di una prestazione variabile, a partire da un nucleo di attività lavorative predefinite, al fine di stabilizzare le condizioni della produzione, di ga-

rantire il rispetto dei programmi produttivi, e di condurre la caccia agli sprechi.

Il *sistema informativo* prevede una diffusione di informazioni e *feedback* informativi lungo linee di comunicazione sia orizzontali che verticali in modo da consentire un controllo capillare del processo produttivo e il decentramento delle attività decisionali. Cambia, dunque, non solo la struttura del sistema informativo (informazioni più abbondanti e tempestive e, quando possibile, più semplici), ma anche il ruolo del lavoratore al suo interno che passa da un ruolo passivo ad uno attivo. Il processo produttivo diventa tendenzialmente trasparente e controllabile, mentre i contenuti della prestazione di lavoro diventano tendenzialmente meno controllabili, in misura variabile da mansione a mansione, in quanto meno standardizzabili e prescrivibili. L'informazione che la nuova forma di razionalizzazione vuole mettere in circolazione non è di tipo puntuale (ad esempio, conoscere bene e in tempo reale lo stato di un singolo aspetto o elemento dell'apparato produttivo) ma è di tipo sistemico: è un'informazione sui rapporti causali tra lo stato di un punto e l'insieme del sistema produttivo. Secondo l'azienda il concetto di «visibilità sistemica» dovrebbe evidenziare le coerenze o le incoerenze tra le diverse parti del sistema produttivo e creare, quindi, una pressione organizzativa volta a ricercare una condizione di equilibrio dinamico tra le diverse parti della tecnologia di stabilimento.

Tutte queste trasformazioni nella struttura aziendale, nell'organizzazione del lavoro e nel sistema informativo sono stabilizzate e potenziate dalla presenza di un'organizzazione produttiva *just in time*.

Nella Fabbrica Integrata il *just in time* si configura come una sorta di principio meta-regolativo che favorisce una maggiore trasparenza del ciclo produttivo, crea una pressione organizzativa al miglioramento continuo, rafforza le spinte all'integrazione delle funzioni e dei compiti, favorisce l'integrazione del momento informativo con quello decisionale e lo sviluppo di comportamenti lavorativi basati sul reciproco adattamento. Tutto ciò a spese di una maggiore vulnerabilità del sistema alle variazioni tecnologiche, organizzative e sociali: una *défaillance* nata in un punto, qualora non tempestivamente governata, tende a propagarsi rapidamente lungo il ciclo produttivo.

La gestione *just in time* del processo produttivo rappresenta un obiettivo-limite cui tende il processo di razionalizzazione. Non vi è dubbio che la situazione di *green field*, nella quale è stata compiuta la scelta di allocazione dello stabilimento di Melfi ed è stata definita la configurazione del suo *layout*, abbia consentito alla Fiat di compiere

molti passi in avanti in questa direzione: l'azienda ha potuto progettare la collocazione delle aziende fornitrici secondo quei criteri di prossimità fisica richiesti dalla politica di *just in time*³. Mentre a Melfi è previsto che circa il 42 per cento del costo delle forniture sia consegnato in «*just in time* sincrono» dai fornitori alle linee di fabbricazione, negli altri stabilimenti la percentuale è significativamente inferiore. Anzi, in alcune realtà le difficoltà incontrate nell'organizzare le forniture in *just in time* ha portato ad un arretramento di questa politica. L'altro grande principio del toyotismo (oltre al *just in time*), l'autonomia o autoattivazione (Ohno 1993), pur formalmente previsto dalla nuova organizzazione del lavoro e implicitamente dall'accordo sindacale dell'11 giugno 1993 – relativo ai nuovi stabilimenti del Sud – non sembra trovare una effettiva applicazione nelle aree di lavoro manuale, sia dei vecchi che dei nuovi stabilimenti, e nelle aree tecnologiche tradizionali, mentre è applicato ai macchinari delle moderne aree automatizzate. Questo principio afferma che occorre «fermare una macchina quando si verifica uno scarto, per impedire la fabbricazione di prodotti difettosi» (Ohno 1994). L'arresto della macchina può essere eseguito sia da un dispositivo automatico che dall'uomo. Si tratta di un principio organizzativo che, da un lato, vuole evitare lo spreco di risorse legato alla produzione di pezzi difettosi, e, dall'altro lato, vuole rendere visibili i momenti critici del processo produttivo e «costringere» le persone a mobilitarsi per rimuoverle. È una sorta di «tecnica di drammatizzazione» dei problemi (fermare una linea comporta una rilevante perdita di produzione), volta a creare una pressione organizzativa sul personale di fabbrica affinché i problemi vengano prevenuti o tempestivamente risolti, qualora siano insorti, attraverso una «mobilitazione generale». Ma è anche uno dei motori del processo di apprendimento organizzativo: infatti le attività di *problem solving*, messe in campo per ovviare alle cause che hanno portato al fermo macchina, comportano l'intensificazione degli scambi di informazioni, l'allargamento dell'interazione tra diversi ruoli lavorativi in chiave di cooperazione, l'immissione nei circuiti informativi di *know how* empirico legato ai patrimoni conoscitivi individuali e sollecitano l'adozione di un orientamento cognitivo di tipo sistemico nell'analisi dei rapporti causa-effetto. A molti macchinari questo principio è realmente applicato, grazie al fatto che sono stati introdotti dispositivi automatici che segnalano le «derive» dagli standard prefissati e bloccano il funzionamento delle macchine qualora l'anomalia o i difetti diventino signifi-

³ Sulle conseguenze della scelta *green field* sul sistema aziendale di Melfi cfr. Cerruti 1993.

cativi. Nell'uno come nell'altro caso, questi dispositivi sollecitano un intervento del personale preposto alla gestione dell'impianto.

Nelle moderne linee di lavorazione e montaggio (non solo degli stabilimenti di Melfi e Pratola Serra), sono stati installati pulsanti di arresto che l'operaio può premere per bloccare la linea in presenza di un difetto non rimediabile con gli interventi ordinari. In realtà l'operaio non può decidere autonomamente di arrestare la linea e attivare in questo modo la tecnostuttura di fabbrica nell'azione di miglioramento: i rapporti tra operaio e struttura gerarchica disincentivano pesantemente l'operaio ad assumersi questa responsabilità. L'operaio può segnalare il problema al conduttore di processo integrato (o all'operatore di processo integrato) il quale lo segnala al capo dell'Ute che, con il supporto del *team* tecnologico, può prendere decisioni in merito (in realtà, salvo casi eccezionali, non risulta che il capo Ute si assuma la responsabilità di fermare una linea senza avere il *placet* del suo diretto superiore). In sostanza, l'applicazione del principio di autoattivazione si ferma a livello di capo Ute.

Il *sistema professionale* subisce ampie trasformazioni ed è percorso da acute tensioni. La razionalizzazione organizzativa, unita alle nuove politiche di investimento tecnologico, innesca un ampio processo di riqualificazione della forza-lavoro a tutti i livelli e in tutte le aree produttive, anche in quelle in cui prevale il lavoro manuale. Anche nel caso degli operai comuni, dove più deboli appaiono gli effetti della razionalizzazione sulla qualificazione del lavoro, l'interazione con il sistema informativo, l'integrazione funzionale dei compiti, l'aumento dei margini di discrezionalità e degli ambiti di responsabilità per gestire le attività di micro-regolazione del processo produttivo, l'assunzione di compiti un tempo assegnati a figure operaie e impiegatizie di staff generano non solo un mutamento nel tipo di professionalità ma anche un aumento del suo livello.

Il lavoro operaio si intellettualizza: attività un tempo svolte dall'uomo vengono ora svolte dalle macchine (e all'uomo vengono assegnati compiti di sorveglianza, regolazione e manutenzione) e l'attività manuale è retta da un più robusto tessuto di operazioni mentali. Più in generale, è possibile dire che l'intellettualizzazione del lavoro esecutivo si accompagna ad una sua riqualificazione.

Ai mutamenti nei contenuti lavorativi è collegato un processo di segmentazione professionale. Esistono infatti marcate differenze nei livelli di qualificazione e nelle opportunità di sviluppo professionale legate sia alla struttura stessa dell'assetto tecnologico e organizzativo (si pensi, ad esempio, alle profonde differenze nelle condizioni profes-

sionali tra chi è addetto alla conduzione di macchinari e chi è adibito al lavoro esecutivo di linea), sia al rapporto tra le misure di razionalizzazione e le caratteristiche della forza-lavoro: ad esempio, una politica di rotazione può avere effetti segreganti sugli operai colpiti da inidoneità; una politica di intensificazione variabile della saturazione del tempo di lavoro può colpire maggiormente gli operai anziani o inidonei; una politica di formazione-riconversione professionale può essere subita dagli operai anziani o poco scolarizzati; una «disagiata» dislocazione temporale o geografica può escludere dall'attività formativa le donne. A questo proposito, sono facilmente intuibili – anche se difficilmente quantificabili – gli effetti selettivi sull'offerta di lavoro femminile a Melfi derivanti dalla prospettiva di lunghi periodi di formazione residenziale a Torino. La situazione è nettamente mutata quando la direzione aziendale ha organizzato *in loco* una parte delle attività formative: la percentuale di donne assunte, anche in ruoli tradizionalmente maschili, è aumentata, tanto che nello stabilimento di Melfi la presenza femminile – pur restando assai esigua – è superiore a quella esistente negli altri stabilimenti Fiat.

La nuova razionalizzazione si configura, dunque, come un grande processo di selezione socio-professionale della forza-lavoro, con i suoi «vincenti» e «perdenti»⁴ e sembra introdurre mutamenti nel modello di stratificazione socio-professionale della forza-lavoro. Nella Fabbrica Integrata le disuguaglianze sembrano dar vita ad una struttura molto differenziata di vincoli e opportunità nell'accesso alle risorse sociali, mentre nella fabbrica tayloristica le disuguaglianze strutturano uno spazio sociale fortemente polarizzato. In questo secondo caso si può affermare che gran parte degli operai (ed in particolare delle operaie) comuni si collochi ad un polo e tutti gli altri lavoratori siano all'altro polo⁵. Tuttavia, il taylorismo ha una componente «egualitaria» assente nella Fabbrica Integrata perché consente, ad esempio, di impiegare nei lavori esecutivi di produzione sia lavoratori dequalificati e privi di qualsiasi cultura industriale, sia lavoratori in possesso di un significativo livello di scolarità e di esperienza professionale. Nell'attuale fase di razionalizzazione i processi di selezione del personale assumono una dimensione spesso drammatica dal momento che sono collegati alla progressiva riduzione del numero degli occupati, a parità di volumi produttivi. Infatti, la Fabbrica Integrata può essere pensata, ed è stata

⁴ Per un'analisi puntuale, e ormai classica, del rapporto tra razionalizzazione e forme di segmentazione sociale cfr. Kern-Schumann 1991.

⁵ Un'analisi delle disuguaglianze professionali alla Fiat Auto negli anni ottanta è rintracciabile in Baldissera 1992.

pensata, come un dispositivo produttivo che tende ad impiegare, a parità di ogni altra condizione, una quantità decrescente di risorse (non di tutte le risorse, certamente) e, in particolare, una quantità via via minore di «risorse umane». In sostanza, la riduzione degli organici e i relativi processi di selezione sono gli inseparabili compagni di viaggio della nuova fase di razionalizzazione.

La politica di formazione professionale dovrebbe investire tutte le figure professionali, proprio perché anche la forza-lavoro esecutiva è concepita non più come un fattore della produzione (di cui occorre minimizzare i costi) ma come una forza produttiva, di cui occorre rafforzare e liberare il potenziale di produttività. In realtà, l'attività di formazione coinvolge tutti i dipendenti – seppur in modo differenziato – dei nuovi stabilimenti di Melfi e Pratola Serra, mentre negli stabilimenti di più vecchio insediamento l'intervento formativo è più «leggero» e non tocca gli operai comuni. A Melfi, per la prima volta nella storia della Fiat, gli operai «comuni» sono stati coinvolti in significative attività di formazione.

Vi sono due aspetti sociali dell'esperienza formativa di Melfi che rivestono una grande importanza ai fini dell'integrazione culturale dei giovani nella cultura aziendale. Il primo è rappresentato dal lungo periodo trascorso dai giovani a Torino per partecipare ai corsi Isvor-Fiat. Si tratta di un'esperienza realizzata in un contesto comunitario, in cui le esperienze lavorative si sono intrecciate con quelle personali, e che ha favorito lo sviluppo tra i giovani di un processo di socializzazione ad un medesimo insieme di valori. Il secondo è costituito dall'impegnativa e coinvolgente attività di montaggio e di messa a punto degli impianti dello stabilimento di Melfi, che sembra aver favorito l'affermarsi tra i neo-assunti di un senso di appartenenza ad una comunità di «pionieri e costruttori» e di una percezione della fabbrica come la «propria» fabbrica (con tutte le ambivalenze di significato che sono legate ad un'immagine di questo tipo). Si tratta di due momenti dell'esperienza lavorativa che incidono non solo sul patrimonio professionale del lavoratore di Melfi, ma anche sull'immagine dell'azienda e dei valori che vi sono connessi. Alla luce di queste brevi considerazioni appare forse più chiaro come – e attraverso quali strumenti – l'azienda abbia cercato di creare a Melfi un'«avanguardia politica e professionale» della razionalizzazione.

Il miglioramento della dimensione ergonomica del lavoro è stato uno dei paradigmi di riferimento delle scelte tecnologiche e impiantistiche dell'azienda nel corso degli anni settanta e ottanta e si è sostanziato sia in un miglioramento dell'ambiente e del posto di lavoro che in una

diminuzione dello sforzo fisico del lavoratore. Si è trattato di un orientamento che ha suscitato un ampio consenso tra gli operai e che è stato dettato al management aziendale non da una generica sensibilità ai temi della qualità del lavoro, ma dall'esigenza di non contravvenire alle crescenti tutele contrattuali e legislative in materia di salvaguardia dell'integrità fisica del lavoratore e, soprattutto, dall'esigenza di disinnescare potenziali fonti o moltiplicatori di conflittualità o di disaffezione dal lavoro⁶. Sul piano dei comportamenti lavorativi si è trattato di un'impostazione volta ad utilizzare il miglioramento ergonomico in chiave di controllo sociale piuttosto che di mobilitazione. Si voleva cioè eliminare «qualcosa» di negativo piuttosto che suscitare «qualcosa» di positivo. Con la Fabbrica Integrata assistiamo, anche in questo campo, ad un mutamento di indirizzo nella prospettiva della «nuova ergonomia»: rimane presente la tradizionale idea del miglioramento ergonomico come adattamento del sistema tecnico e organizzativo e dell'ambiente fisico alle morfologia fisica del lavoratore, ma le condizioni di *green field* in cui è stato costruito lo stabilimento di Melfi hanno consentito all'azienda di applicare con particolare rigore questa tradizionale impostazione e di ottenere così risultati molto positivi. Si pensi, ad esempio, ai dispositivi di rotazione delle scocche per eliminare le faticose operazioni a braccia alzate, oppure alla variabilità del profilo altimetrico delle linee di montaggio per eliminare le lavorazioni disagiate, oppure all'«intubamento» del ciclo di verniciatura delle scocche stesse per evitare o limitare l'esposizione dei lavoratori a forme di nocività. Al di fuori del «confortevole» ambiente di lavoro di Melfi, il tradizionale miglioramento ergonomico procede tuttavia in modo lento e incerto, anche per i costi che comportano radicali operazioni di bonifica ambientale.

Secondo il parere della direzione aziendale, il nuovo concetto amplia il tradizionale significato di ergonomia

sino a comprendere l'aspetto intellettuale e psicologico. Il problema della nuova ergonomia è quello di creare una struttura e un ambiente operativo in grado di mobilitare l'energia creativa di tutti gli addetti⁷.

Al di là del carattere generico e onnicomprensivo della definizione, prospettare l'idea di una «nuova ergonomia» segnala il tentativo di rea-

⁶ È utile tenere presente che l'attenzione della direzione aziendale alle questioni ergonomiche nasce dalle lotte operaie degli anni settanta per la difesa della salute nei luoghi di lavoro e che, anche nella difficile situazione sindacale degli anni ottanta, i delegati sindacali hanno continuato ad esercitare una qualche significativa forma di pressione sull'azienda affinché fosse migliorato l'ambiente di lavoro.

⁷ La definizione di «nuova ergonomia» è tratta da una relazione di Giovanni Nespolo, responsabile della sezione Metodi industriali-Direzione produzione della Fiat Auto, presentata ad un convegno di dirigenti industriali (Nespolo 1994).

lizzare quelle condizioni tecnologiche, organizzative e motivazionali che possono spingere la forza-lavoro a mobilitare e rendere disponibili le proprie energie fisiche e intellettuali per realizzare il miglioramento continuo delle prestazioni del sistema aziendale. È un rovesciamento di ottica nel modo di affrontare i rapporti tra lavoratore e contesto produttivo. L'approccio tradizionale è teso a diminuire i fattori di tensione e di insoddisfazione legati al contesto fisico in cui viene erogato il lavoro, fattori che possono indurre il lavoratore a fornire una prestazione al di sotto degli standard attesi. Il nuovo approccio cerca di creare condizioni generali di contesto che fungano da generatori di prestazioni lavorative per consentire al sistema produttivo di conseguire rendimenti crescenti.

Un relativo immobilismo caratterizza il sistema di regolazione sociale dal 1990 al 1992, soprattutto se rapportato all'effervescenza che anima il campo dell'organizzazione aziendale: non sono rintracciabili cambiamenti significativi nelle politiche aziendali di gestione del personale, salvo un potenziamento della comunicazione tra azienda e lavoratore e tra azienda e sindacati. La direzione aziendale fornisce agli uni e agli altri una quantità di informazioni sulle trasformazioni nettamente superiore a quella che veniva fornita in passato in occasione di trasformazioni nelle politiche produttive. Si tratta di una forma di partecipazione passiva al cambiamento, che tuttavia indica un mutamento nel modo di concepire la funzione dell'informazione all'interno dei rapporti tra le parti sociali. In passato l'atteggiamento parsimonioso della Fiat nel fornire informazioni era legato all'idea che qualunque notizia fornita ai sindacati potesse essere utilizzata contro l'azienda. Con la nuova politica di razionalizzazione sembra farsi strada l'idea che l'informazione possa facilitare il dialogo sociale e indurre l'interlocutore ad adottare comportamenti più razionali.

In questo periodo la dirigenza Fiat sembra incerta sui nuovi indirizzi da dare sia al sistema premiante che al sistema di relazioni sindacali. Ne è prova il sostanziale blocco degli aumenti di merito tra gli operai, dovuto alla situazione di crisi in cui è entrata l'azienda, ma anche alla presa d'atto che mantenere attivo un sistema premiante aziendale, modellato sulle esigenze di governo del personale nella fabbrica tayloristica, è contraddittorio con l'esigenza di stabilire un rapporto tra contributi lavorativi e remunerazione adeguato alla nuova fase di razionalizzazione. Riguardo al sistema di relazioni industriali, una spia dell'incertezza manageriale è rappresentata dalla scelta di non formalizzare in alcun modo i nuovi comportamenti partecipativi che si sviluppano in vari stabilimenti per affrontare alcuni problemi concreti suscitati dalle politiche di razionalizzazione produttiva.

A livello del sistema di relazioni industriali, il 25 gennaio 1991 viene siglato tra le parti sociali un accordo sulle «proposte di miglioramento», applicato nei soli stabilimenti di Cassino, Termoli e Rivalta (l'accordo viene riconfermato l'anno successivo con qualche adattamento), con il quale l'azienda distribuisce unilateralmente premi salariali individuali di 50 000 lire per ciascuna proposta di miglioramento successivamente accolta dalla direzione di stabilimento (l'anno seguente il premio viene elevato a 70 000 lire per la prima proposta e aumentato progressivamente per le proposte successive). È prevista inoltre una commissione bilaterale tra azienda e sindacati per valutare l'andamento dell'iniziativa. Si tratta di un accordo importante, al di là della povertà del premio, perché costituisce un primo, se pur limitato, mutamento di indirizzo sia nelle politiche retributive dell'azienda che nelle politiche di relazioni industriali, anticipando cambiamenti che saranno introdotti con l'accordo sindacale dell'11 giugno 1993, relativo agli stabilimenti di Melfi e Pratola Serra. Viene per la prima volta formalizzato un sistema premiante in cui i criteri di erogazione dei premi e la loro entità, sebbene stabiliti unilateralmente dall'azienda, sono pubblici e quindi più controllabili dai lavoratori e dai delegati rispetto ai tradizionali aumenti di merito. Inoltre, la costituzione di una commissione bilaterale per la valutazione dell'andamento della campagna «proposte miglioramento qualità», inserisce formalmente un momento partecipativo (in verità estremamente circoscritto) all'interno del sistema di relazioni industriali.

L'accordo sindacale dell'11 giugno 1993 inaugura dunque una nuova fase del sistema di relazioni industriali e rappresenta, accanto agli accordi sindacali stipulati alla Zanussi, forse il più organico tentativo compiuto in Italia di definire – nell'ambito della grande industria manifatturiera – un sistema di relazioni sindacali corrispondente alla nuova fase di razionalizzazione. È utile sottolineare alcuni aspetti salienti di questo accordo perché può consentire di individuare alcuni problemi tuttora aperti del sistema di regolazione sociale della Fabbrica Integrata.

Le ipotesi politiche sottese sono sostanzialmente due. In primo luogo – ed esplicitamente – che sia necessario fare *tabula rasa* di tutta la contrattazione aziendale sviluppata in passato nel gruppo Fiat Auto per definire un nuovo sistema di norme di regolazione della prestazione e del rapporto di lavoro. Lo strumento formale per realizzare questo obiettivo è stato la costituzione di due società (la Sata e la Fma), a cui è stata conferita la proprietà dei due nuovi stabilimenti. Si tratta di un'ipotesi intrinsecamente ambivalente per il movimento sindacale per-

ché annulla norme contrattuali e garanzie di trattamenti tuttora utili e vantaggiose per i lavoratori (diritti di informazione sulle condizioni di erogazione della prestazione di lavoro, norme di calcolo della saturazione del tempo di lavoro nei lavori a cadenza vincolata, trattamenti economici), e apre la possibilità di definire un sistema di tutele e meccanismi di regolazione del lavoro rispondenti alle nuove condizioni di impiego della forza-lavoro. È una possibilità che il sindacato «deve» esplorare perché molte delle tutele contrattuali conquistate dal movimento sindacale negli anni settanta sono state svuotate e rese inoperanti dalle trasformazioni tecnologiche e organizzative (si pensi, ad esempio, al superamento del tradizionale concetto di lavoro vincolato) e, nel contempo, sono sorti problemi nuovi che non possono trovare soluzione nel quadro della normativa esistente (ad esempio, il problema della remunerazione di una prestazione intrinsecamente «variabile», il problema della regolazione dei tempi di lavoro in contesti in cui la distribuzione flessibile dei compiti tra i ruoli e la quota delle attività non predeterminate sono fenomeni rilevanti).

Una seconda ipotesi politica alla base dell'accordo è che le relazioni sindacali, sviluppate in una prospettiva partecipativa, possano rappresentare per l'azienda una risorsa organizzativa e non un vincolo da allentare o da distruggere⁸. Per la tradizionale cultura «sindacato-repellente» della Fiat si tratta di un'acquisizione nuova e importante, legata non certo a mode politiche ma all'analisi delle concrete caratteristiche dell'organizzazione produttiva e dei limiti delle politiche aziendali di gestione del personale.

Innanzitutto, l'impostazione *lean production* genera una fabbrica strutturalmente fragile dal punto della varianza tecnologica, organizzativa e sociale proprio perché le «riserve di risorse» sono estremamente ridotte. Le uniche risorse mobilitabili sono quelle umane. Le situazioni di turbolenza sociale non solo rischiano di inceppare un mec-

⁸ Allo stato attuale la concezione partecipativa del sistema di relazioni industriali prevalente nel management Fiat è quella in cui il gioco negoziale è condotto dalla direzione aziendale. In concreto, per l'azienda la prassi negoziale ideale, che spesso si avvicina a quella reale, è la seguente: la direzione aziendale richiede al sindacato l'apertura della trattativa su un particolare aspetto del rapporto di lavoro, illustra ai sindacati le linee generali della proposta definita in precedenza in tutti i suoi aspetti, le discute e accoglie quelle osservazioni utili ad adattare la proposta alla realtà, sigla infine un accordo che recepisce nella sostanza la proposta iniziale, con gli opportuni adattamenti. È evidente che si tratta di un approccio che prevede una partecipazione subordinata o asimmetrica del sindacato al processo decisionale dell'azienda. Sta ovviamente al sindacato ricercare le vie per imprimere alle relazioni negoziali un diverso orientamento. Rimane il fatto, di grande rilevanza, che il sistema di regolazione sociale progettato dalla direzione aziendale per i nuovi stabilimenti del Sud non ha un orientamento antisindacale (Treu 1994).

canismo così fragile ma impediscono di attingere proprio a quelle risorse che dovrebbero assorbire gli inceppamenti. In questo quadro è necessario per la direzione aziendale prevenire sia il conflitto sindacale esplicito che le forme di micro-conflittualità e di resistenza sotterranea e raffreddare il conflitto una volta che sia insorto. Rapporti sindacali partecipativi sembrano più favorevoli all'affermarsi di questa prospettiva, dal momento che una prospettiva *non union* di governo delle tensioni sociali nei luoghi di lavoro appare difficilmente realizzabile e gravida di tensioni.

In secondo luogo, attraverso un sistema di relazioni industriali di tipo partecipativo l'azienda cerca di utilizzare, almeno a livello operaio, il «sindacato come agente di *feedback*» rispetto ai problemi che sorgono nel corso del processo di razionalizzazione (Rieser 1992a). Al fondo di questa posizione vi è una duplice constatazione: i canali informativi aziendali – quelli gerarchici in particolare – non sono in grado di intercettare l'intero flusso informativo generato dal sistema sociale aziendale ed è necessario, pertanto, trovare strumenti extra-aziendali per potenziare la «visibilità sistemica» sul sistema produttivo; la partecipazione attiva dei lavoratori alla realizzazione della Fabbrica Integrata appare sempre più non come un «*optional* democratico» ma come una necessità funzionale e, pertanto, occorre trovare nuovi strumenti per attivare il *feedback* dei lavoratori sia sui problemi più direttamente legati alle politiche produttive sia su quelli legati al sistema di regolazione sociale. Secondo questa ipotesi il sindacato può utilmente partecipare al processo di apprendimento organizzativo dell'azienda. In quale modo e con quale ruolo?

L'accordo sindacale degli stabilimenti di Melfi e Pratola Serra prevede che la partecipazione del sindacato avvenga tramite un'articolata struttura di commissioni bilaterali operanti a vari livelli (di società, di stabilimento e di unità tecnica operativa) e riguardanti molteplici aspetti delle condizioni di lavoro e del sistema di regolazione sociale aziendale⁹. Sulle modalità di partecipazione del sindacato ai processi decisionali aziendali gli elementi più innovativi di questa struttura sembrano essere:

⁹ L'accordo prevede nove commissioni: a livello di società opera il Comitato consultivo con compiti informativi (*ex ante* ed *ex post*) sull'andamento produttivo, commerciale, finanziario; a livello di stabilimento operano sei commissioni: Prevenzione e conciliazione, Pari opportunità, Verifica del premio, Formazione professionale, Servizi aziendali, Servizio sanitario aziendale; a livello di Unità operativa operano due commissioni: Fabbrica integrata e Ambiente, sicurezza e prevenzione. Un'analisi dettagliata e puntuale dell'accordo è sviluppata da Rieser in Aa. Vv. 1993; interessanti la descrizione e la valutazione dell'accordo compiute da Ceccotti 1993, dirigente della Fiom Nazionale.

– un forte decentramento del sistema di relazioni industriali a livello di stabilimento. Si tratta di una scelta che segna una vera e propria svolta nel sistema fortemente accentrato di relazioni industriali alla Fiat Auto e che è coerente con la spinta al decentramento dei poteri decisionali innescata dalla Fabbrica Integrata. Questa tendenza al decentramento è contrastata da una norma di impostazione squisitamente centralistica che prevede che nelle commissioni operanti a livello di società e di stabilimento i rappresentanti sindacali siano nominati dalle segreterie nazionali dei rispettivi sindacati di categoria;

– una formalizzazione del ruolo regolatore e negoziale del sindacato all'interno del processo di razionalizzazione; è bene ricordare che le limitate forme di partecipazione del sindacato all'implementazione della Fabbrica Integrata sono sempre state realizzate grazie alla pressione dei sindacati stessi e in modo del tutto informale, a causa della preconcetta volontà dell'azienda di non riconoscere un qualunque ruolo formale alle organizzazioni dei lavoratori;

– una regolazione negoziale, e non arbitrare, dell'eventuale conflitto scaturito sul terreno della razionalizzazione e, più in generale, della gestione del sistema socio-produttivo dello stabilimento; infatti le commissioni deliberano all'unanimità e in caso di disaccordo le singole parti sociali possono riprendere la loro libertà d'azione;

– una proceduralizzazione delle relazioni sindacali, volta a raffreddare la conflittualità. Si cerca non solo di comporre le controversie tra le parti sociali all'interno delle commissioni, ma – qualora un problema non abbia trovato soluzione al loro interno – viene demandato alla Commissione prevenzione e conciliazione.

L'architettura del sistema di relazioni industriali assegna alla rappresentanza sindacale di stabilimento un duplice ruolo. È previsto un ruolo partecipativo attraverso lo svolgimento di attività di negoziazione e composizione delle controversie secondo procedure di «codeterminazione debole» all'interno degli organismi bilaterali. Si tratta di una «codeterminazione debole» perché le materie su cui le commissioni esercitano un potere deliberante sono piuttosto limitate, mentre sono nettamente prevalenti le attività informative, di consultazione e proposizione. È previsto anche un ruolo contrattuale, ma nel momento in cui le controversie collettive non siano conciliabili in sede di commissioni. In questi casi, la contrattazione aziendale – volta all'applicazione e innovazione delle norme contrattuali a livello di azienda e stabilimento – può svilupparsi secondo la tradizionale prassi centrata sul binomio negoziazione-conflitto. I contenuti e le modalità di esercizio del ruolo partecipativo sono disciplinati dalle norme dell'accor-

do sindacale, quelli relativi al ruolo contrattuale sono implicitamente definiti per differenza rispetto ai primi.

Le attività informative, consultive e di codeterminazione appaiono tanto ampie e articolate da assorbire – in una situazione in cui l'insediamento sociale del sindacato e la struttura dei rappresentanti sindacali sono deboli – gran parte delle risorse sindacali in termini di tempo e di uomini. In tale contesto la logica organizzativa della struttura del sistema di relazioni industriali può portare il sindacato ad impegnarsi maggiormente sul fronte partecipativo a scapito di quello contrattuale. Quella stessa struttura potrebbe condurre a esiti diversi (sia nel senso di dilatare gli spazi di codeterminazione, sia nel senso di rafforzare il ruolo contrattuale del sindacato) qualora fosse applicata in una situazione in cui è presente una robusta e autonoma rappresentanza sindacale. In particolare, la coesistenza di logiche partecipative e di logiche contrattuali potrebbe innescare un fenomeno di «fertilizzazione incrociata» in grado di aiutare i rappresentanti sindacali a individuare i contenuti sia dell'azione partecipativa che di quella contrattuale nel contesto della produzione snella.

È stato, forse, il timore di non controllare le «conseguenze inattese» di un sistema partecipativo che ha indotto l'azienda a soprassedere, almeno sino ad ora, alla decisione di estendere il sistema di relazioni industriali di Melfi agli stabilimenti di vecchio insediamento, dove le rappresentanze sindacali appaiono più solide e esperte.

Sul piano dei contenuti della partecipazione il nuovo accordo assegna – come ho già osservato – un ruolo dimezzato al sindacato. In primo luogo, il sindacato può intervenire solo sui problemi di adattamento del modello della Fabbrica Integrata alle peculiari caratteristiche dello stabilimento, ma non sui principi generali del processo di razionalizzazione e sulle più generali politiche produttive. Del resto, il responsabile delle Relazioni esterne della Fiat ha riaffermato recentemente un tradizionale orientamento del management aziendale: l'organizzazione del lavoro non è materia di contrattazione aziendale e la richiesta del sindacato di contrattarla «preclude la possibilità di partecipazione» (Annibaldi 1994). Un esempio emblematico in tal senso è la discussione tra le parti sociali sul nuovo sistema cronotecnico di definizione della saturazione del tempo di lavoro. L'azienda è stata irremovibile nel respingere qualsiasi rilievo critico mosso al nuovo sistema dei tempi e metodi e, in particolare, ai metodi di calcolo del rendimento e alla metrica con la quale si quantificano i tempi attivi di lavoro, mentre è sembrata più disponibile ad accettare che il sindacato possa verificare nei luoghi di lavoro la corretta applicazione delle nor-

me e dei valori tabellari del nuovo sistema (Cosi 1993). È importante osservare che i cambiamenti nel sistema di calcolo dei tempi di lavoro comportano un considerevole aumento del livello di saturazione del tempo di lavoro degli operai direttamente nella produzione (gli esperti del sindacato stimano che tale aumento sia di circa il 20 per cento), tanto considerevole da configurare uno stato di sovra-saturazione del lavoratore che potrebbe azzerare il tempo necessario per svolgere quelle attività non predeterminate e, quindi, non computate nel calcolo dei tempi, di micro-regolazione delle varianze a livello del posto di lavoro e di miglioramento continuo, che costituiscono il tratto distintivo del lavoro razionalizzato (Cosi-Rieser 1993).

In secondo luogo, il sindacato dispone, sempre in base all'accordo, di limitate possibilità di intervento regolativo sul mercato interno del lavoro: può intervenire sul «premio di competitività», previsto per tutti i dipendenti, che collega una quota di salario a risultati produttivi conseguiti a livello di stabilimento, di Unità operativa e di Ute, ma non è prevista una sua azione propositiva sulle politiche di inquadramento professionale e di carriera e sulle più generali politiche salariali. L'aver stabilito per via contrattuale premi salariali collettivi, collegati ad obiettivi che ricadono direttamente nel raggio d'azione della prestazione di lavoro, rappresenta un primo e positivo tentativo di progettare un sistema incentivante corrispondente ad un'organizzazione del lavoro che richiede a tutti, seppure in modo differenziato, un grado di responsabilità, di autonomia e di creatività. Tuttavia, non è previsto un intervento sindacale sulla consistente quota di salario che l'azienda eroga discrezionalmente ai lavoratori di livello professionale medio e alto (impiegati, ma anche operai), secondo logiche di *management by objectives* e criteri di merito. Vi è in sostanza un sistema salariale parallelo a quello contrattuale, posto al di fuori del campo d'azione del sindacato. Oltre a ciò, l'accordo non prevede (ma neppure esclude) un intervento delle rappresentanze sindacali di stabilimento sui problemi della professionalità e dell'inquadramento professionale dei lavoratori. Eppure è proprio nei contesti innovativi di Melfi e Pratola Serra che la nuova fase di razionalizzazione può dispiegare tutta la sua capacità di generare nuove forme di qualificazione del lavoro e nuove figure professionali, non contemplate o non adeguatamente considerate dal sistema di classificazione professionale previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro. Infine, al sindacato non è stato riconosciuto, come si è visto, un ruolo nella gestione delle carriere. È una questione importante perché rappresenta, per contro, un potente strumento di controllo sociale in un contesto aziendale in cui le opportunità di cre-

scita professionale e di mobilità sociale appaiono maggiori di quelle presenti nella fabbrica tayloristica, e un efficace generatore di motivazione, laddove questa assume una grande rilevanza organizzativa, per la presenza di lavori intrinsecamente variabili e regolati, quindi, dall'intenzionalità del lavoratore. Non è, quindi, un caso che in mezzo a tante commissioni l'azienda non abbia voluto inserirne una dedicata ai problemi di inquadramento professionale.

3. *Continuità o rottura?*

Occorre infine sottolineare che l'integrazione cui fa riferimento il nuovo modello di razionalizzazione è quella tra le tecnologie e i metodi di produzione, il sistema organizzativo e il sistema di regolazione sociale. Il modello «funziona» se è possibile un livello soddisfacente di integrazione coerente tra queste tre componenti. Sottolineare le esigenze di integrazione e di coerenza non vuol dire, come tenterò di spiegare, che esista un'unica configurazione della Fabbrica Integrata (del resto non vi è fabbrica – «integrata» o meno che sia – nella quale non pullulino le incoerenze), o che dai principi generali iniziali di organizzazione della produzione derivino meccanicamente le scelte operative riguardanti i diversi aspetti del sistema sociale e produttivo dello stabilimento. Significa, piuttosto, che occorre trovare di volta in volta un equilibrio tra le diverse componenti del sistema aziendale, secondo logiche di mutuo adattamento. Del resto, le interdipendenze esistenti tra le diverse parti del sistema aziendale fanno sì che non si possa cambiarne una parte senza che sia necessario operare aggiustamenti anche nelle altre. A sua volta, il carattere sistemico dell'integrazione può comportare che le decisioni possano generare conseguenze inattese e, quindi, configurazioni inaspettate del concreto modello di razionalizzazione.

Le soluzioni organizzative e le politiche sociali della Fabbrica Integrata rappresentano uno specifico modello di produzione snella. Si tratta di un modello che può essere pensato come il punto di incrocio tra il lungo processo di apprendimento organizzativo iniziato nei primi anni settanta e la lettura fatta nella seconda metà degli anni ottanta dal management aziendale del sistema di produzione giapponese e della sua traduzione negli Usa e nei paesi occidentali. L'attenzione con la quale la direzione Fiat osserva i *transplant* giapponesi nei paesi occidentali e le industrie occidentali impegnate nell'applicazione del modello giapponese è legata alla consapevolezza della necessità di trovare soluzioni rispondenti alle peculiari caratteristiche del sistema sociale

italiano, in quanto il sistema di regolazione sociale dell'impresa è fortemente dipendente dal contesto sociale più generale nel quale è inserito. Si è trattato di un processo di apprendimento non lineare, ma segnato da momenti di rottura e discontinuità che hanno interessato, di volta in volta, i metodi produttivi e il sistema tecnologico, la struttura organizzativa e l'organizzazione del lavoro, le politiche del personale e il sistema di relazioni industriali.

Osservando la parabola del taylorismo alla Fiat si può notare che non solo si sono succedute diverse versioni di questo modello, ma che esse si sono combinate con diversi sistemi di regolazione dei rapporti di lavoro e delle condizioni di uso della forza-lavoro. L'introduzione dell'automazione flessibile e integrata ha portato ad un superamento del modello tayloristico, sia a livello dell'organizzazione del lavoro (con la nascita della figura del conduttore di impianti) sia a livello delle strutture organizzative (con l'adozione negli stabilimenti di Termoli e Cassino della struttura piatta e integrata della fabbrica ad alta automazione), (Bonazzi 1993a; Cerruti-Rieser 1993). Con la Fabbrica Integrata la curva del cambiamento del sistema produttivo subisce un brusco scarto e si riposiziona in una nuova zona dello spazio organizzativo.

Per comprendere meglio gli elementi di continuità e discontinuità della Fabbrica Integrata rispetto ai precedenti modelli organizzativi è utile analizzare la collocazione dei diversi «modelli di fabbrica» succedutisi alla Fiat Auto all'interno di uno spazio organizzativo definito da due dimensioni: la capacità di assorbire gli elementi di incertezza presenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione e la capacità di ridurre progressivamente lo *slack* organizzativo (Rieser 1992b).

Un'organizzazione può affrontare il problema del governo dell'incertezza ricorrendo a due strategie: potenziando i dispositivi in grado di assorbire l'incertezza generata da un determinato ambiente (interno o esterno all'organizzazione) oppure cercando di intervenire sull'ambiente al fine di renderlo più stabile e prevedibile (Simon 1979). In prima approssimazione, è ragionevole prevedere che un'organizzazione è tanto più propensa ad adottare la prima strategia quanto più essa è dipendente o, meglio, *immagina* di essere dipendente dall'ambiente (Grandori 1984). In ogni ambiente vi possono essere molteplici fonti di incertezza, differenziate sotto il profilo del tipo e del grado. Le concrete misure di adattamento adottate dall'organizzazione dipendono dal tipo e dal grado di incertezza presenti nell'ambiente interno ed in quello esterno e dai risultati dell'analisi sulle fonti di incertezza.

In ultima istanza, non esiste un rapporto meccanico tra le condizioni di contesto ambientale e le strategie di controllo dell'incertezza

perché il rapporto tra i due elementi è mediato dai valori e dai «modelli di mondo» (in sostanza dalla cultura) di coloro che decidono, e dal conflitto organizzativo esistente tra loro, che dipende a sua volta sia dalle diversità nei risultati a cui è pervenuta l'analisi sia dalla presenza di interessi divergenti.

È possibile leggere l'evoluzione delle forme organizzative alla Fiat Auto come una sequenza di risposte, ispirate a seconda dei casi all'una o all'altra strategia, alle esigenze di governo dell'incertezza. Basti pensare ai cambiamenti nel sistema di regolazione del lavoro alla fine degli anni sessanta quando le lotte operaie hanno introdotto una notevole incertezza sociale nel sistema aziendale, alle modifiche di relazioni industriali quando la direzione aziendale ha ritenuto necessario stabilizzare l'ambiente sociale per poter introdurre su vasta scala l'automazione flessibile, al tipo di trasformazioni tecnologiche quando si è tentato di fronteggiare una diversificazione e fluttuazione difficilmente prevedibili nella domanda di prodotti mediante l'espansione e il potenziamento dell'automazione flessibile, alle trasformazioni organizzative e agli investimenti formativi collegati alla creazione della figura del conduttore per fronteggiare la crescente incertezza nel comportamento dei sistemi tecnologici ad automazione integrata.

Se si considera lo *slack* organizzativo come «l'insieme delle risorse in eccesso presenti nell'organizzazione» (Grandori 1984) o più precisamente come «la differenza tra le risorse dell'organizzazione e la combinazione di richieste di utilizzo ad esse rivolte» in un determinato intervallo di tempo e in un determinato luogo (Cohen, March, Olsen 1976)¹ in un'azienda esso può riguardare sia le risorse materiali (scorte di pezzi, macchinari, impianti, numero di dipendenti, disponibilità finanziarie ecc.), sia le risorse immateriali (informazioni, conoscenze professionali, polivalenza della forza-lavoro, strutture organizzative flessibili, tempo di lavoro e di funzionamento degli impianti, relazioni di fiducia e collaborazione tra le persone, rapporti cooperativi tra le parti sociali, disponibilità allo straordinario ecc.). Poiché un'azienda non dispone della capacità di prevedere in modo assolutamente esatto le richieste che possono provenire dal suo ambiente interno ed esterno, la presenza di una riserva di risorse è indispensabile per fronteggiare la variabilità non programmata nei tempi e nei luoghi in cui appare, sia in termini di adattamento che di innovazione. Lo

¹ La citazione è ripresa da Grandori 1984, che conduce un'interessante analisi del ruolo giocato dal concetto di *slack* organizzativo all'interno alla teoria delle «contingenze strutturali». Un'utile e sintetica lettura del concetto di *slack* organizzativo nel pensiero di J. G. March è svolta da Gherardi 1993.

slack organizzativo di un'azienda può variare, nel corso del tempo, sia nella composizione che nel livello.

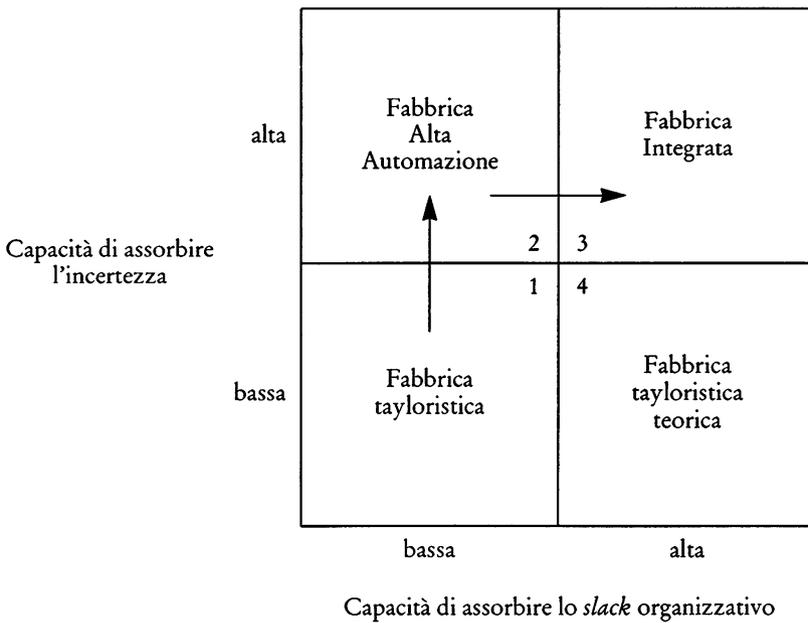
Alcune risorse, soprattutto quelle sociali, svolgono una funzione ambivalente: ad esempio, una diffusa e profonda condivisione di valori tra management e dipendenti e un forte senso di appartenenza all'organizzazione possono costituire una preziosa riserva di energia per fronteggiare le sfide competitive in un ambito «relativamente routinario», ma possono indurre al conformismo organizzativo e, di conseguenza, possono ridurre il potenziale di innovazione dell'azienda. Più in generale, è il concetto stesso di *slack* organizzativo ad essere intrinsecamente ambivalente. Infatti, se il processo decisionale si svolge – almeno in parte – sotto il segno dell'incertezza significa che non sono sempre chiari gli obiettivi da raggiungere e i mezzi per raggiungerli². Di conseguenza non sono definibili a priori l'ammontare e la composizione delle risorse necessarie all'azione organizzativa, cioè non è possibile stabilire con esattezza a priori quale è lo *slack* superfluo da eliminare e quale quello da mantenere. Ciò che appare in un determinato momento una superflua riserva di risorse può apparire in seguito una preziosa fonte di energie e di potenzialità. È parte del processo di apprendimento organizzativo l'individuazione dello *slack* che può essere eliminato senza nuocere all'organizzazione e di quello che deve essere creato per rafforzarla. Se incrociamo la dimensione della capacità di assorbire l'incertezza con quella di ridurre lo *slack* organizzativo e se assegniamo convenzionalmente a ciascuna di esse i valori basso e alto, è possibile ipotizzare le configurazioni di fabbrica (cfr. fig. 1).

La fabbrica tayloristica (cfr. casella 1) si presenta come un dispositivo produttivo con una ridotta capacità di governare l'incertezza e con un'altrettanto limitata capacità di ridurre lo *slack* organizzativo. Come osserva Rieser (1992b), «il modello di razionalità perfetta del taylorismo non prevede l'esistenza di margini di *slack*, se non quelli “fisiologicamente necessari”»; inoltre esso fissa «dettagliatamente dal centro gli obiettivi di assorbimento dello *slack*». Questo accade perché il taylorismo si configura come sistema di produzione pensato per agire in un ambiente tendenzialmente stabile e prevedibile. Di conseguenza, per il modello tayloristico quanto maggiori sono l'incertezza e le esigenze di flessibilità tanto maggiore deve essere il livello dello *slack* organizzativo. È attraverso l'ampliamento dei margini dello *slack* organizzativo e, quindi, l'aumento dei costi che il taylorismo risponde

² Il riferimento è al concetto di incertezza elaborato da J. D. Thompson (1967), per il quale l'incertezza è concettualizzata in relazione alle preferenze rispetto agli obiettivi e ai rapporti causali tra mezzi e fini.

all'aumento dell'incertezza. Non che il taylorismo non sia in grado sul piano concreto di affrontare l'incertezza, ma può farlo solo con livelli decrescenti di efficienza. In altri termini, di fronte all'incertezza il taylorismo deve ammainare la bandiera della massima efficienza e lasciare il campo ad avversari più dotati. La «fabbrica ad alta automazione» (cfr. casella 2) è un modello di organizzazione del lavoro orientato ad affrontare tramite l'automazione flessibile le esigenze di flessibilità esterna, legate alla variabilità della domanda del prodotto, e ad assorbire – tramite la leva organizzativa – l'incertezza tecnologica dei macchinari. Si tratta di un modello organizzativo centrato sulle esigenze di controllo dell'incertezza e, in particolare, di quella tecnologica. A questo fine il modello prevede di distribuire a un elevato numero di lavoratori i compiti di regolazione del processo produttivo, che nello schema tradizionale sono accentrati nelle mani di un limitato numero di tecnici, di capi e di operai specializzati. È possibile realizzare questo trasferimento di responsabilità perché ai lavoratori sono fornite maggiori informazioni e competenze professionali, più ampi margini di discrezionalità e nuove responsabilità. L'organizzazione della «fabbrica

Figura 1. Mutamenti del modello organizzativo.



ad alta automazione» è volta a trasformare un elevato numero di lavoratori in «punti di assorbimento di incertezza»³. È sotto questo aspetto che si configura come un modello post-taylorista ma non «toyotista»⁴.

La questione della riduzione dello *slack* di risorse è affrontata – a livello di logiche di azione organizzativa – nelle forme centralistiche del modello tayloristico, cioè potenziando le capacità di previsione e programmazione del sistema: si pensa, ad esempio, di migliorare l'efficienza dei macchinari e la qualità del prodotto potenziando e affinando i programmi di manutenzione preventiva. Il tema del miglioramento continuo è al di fuori delle scelte organizzative della fabbrica ad alta automazione o, meglio, è presente – data la «temperie culturale» del momento – nella versione ridotta delle «tecniche produttive».

L'aspetto radicalmente innovativo della *lean production* consiste nel concepire l'organizzazione come un dispositivo in grado di governare gli elementi di incertezza con un livello decrescente di *slack* organizzativo. La Fabbrica Integrata (cfr. casella 3) definisce un nuovo modello organizzativo perché innesta la logica del miglioramento continuo (del *kaizen*) – cioè della riduzione dello *slack* organizzativo – sulla logica del governo dell'incertezza, già presente nella fabbrica ad alta automazione. È per questo motivo che vi sono molti elementi di somiglianza tra la fabbrica ad alta automazione e la Fabbrica Integrata.

La casella 4 individua una fabbrica in cui una ridotta capacità di assorbire la variabilità si accompagna ad un'elevata capacità di diminuire gli sprechi. Si tratta di un'opzione corrispondente ad una «fabbrica tayloristica teorica» in cui il principio di razionalità assoluta nell'organizzazione dei fattori produttivi trova un'applicazione così rigorosa grazie all'elevata stabilità e prevedibilità delle condizioni della produzione, da consentire il tendenziale azzeramento dello *slack* organizzativo. Nella storia della Fiat – ma forse nella storia della grande industria di massa – non è rintracciabile una fabbrica riconducibile a questo archetipo.

Nella Fabbrica Integrata la cosiddetta «caccia agli sprechi» – cioè la riduzione progressiva delle risorse impiegate nel processo produttivo – consiste nell'individuare e nell'eliminare le risorse presenti nel sistema produttivo senza abbassare la flessibilità e la capacità innovativa del sistema aziendale, cioè senza intaccare la sua capacità di governare l'incertezza. Come è possibile ottenere questo risultato? Cambiando il

³ La tendenza a trasformare i lavoratori, già nella fase di crisi del taylorismo, in «punti di assorbimento dell'incertezza», sia nelle aree ad alta automazione sia in quelle ad alta intensità di lavoro, è stata lucidamente analizzata da Rieser (1991).

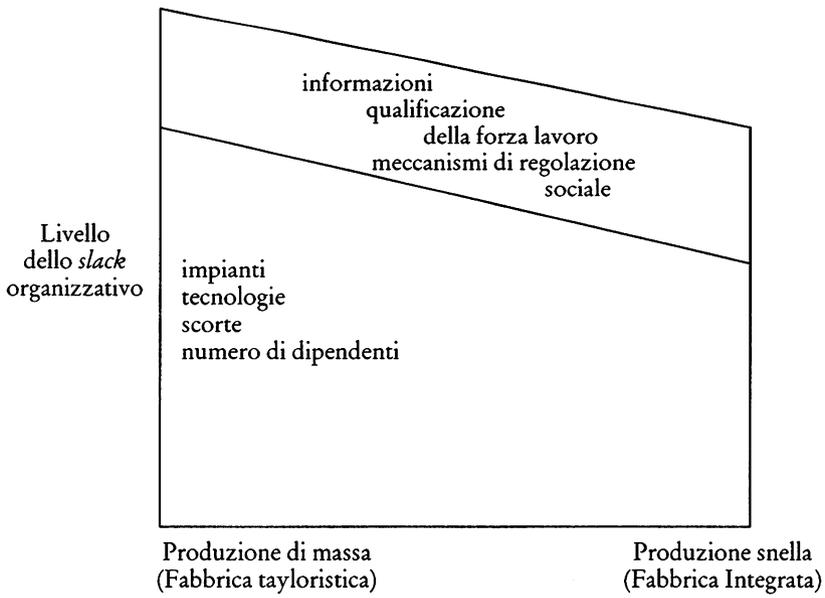
⁴ Più in generale, sulla non completa riconducibilità del post-fordismo al toyotismo cfr. Bonazzi 1993b.

rapporto tra i diversi tipi di *slack* esistenti nel sistema e, più esattamente, utilizzando determinate risorse come forza produttiva per diminuire la quantità globale di risorse presenti nel sistema aziendale. Tutte le trasformazioni organizzative che ho tentato di illustrare esaminando la Fabbrica Integrata discendono, in prima approssimazione, dal tentativo di ridurre – in condizioni di incertezza – lo *slack* di tecnologie, di materiali, di tempo, di manodopera occupata aumentando lo *slack* di informazioni, di competenze professionali e di regolazioni sociali. Il potenziamento delle risorse informative, professionali e sociali è il mezzo per ridurre le altre forme di ridondanza, in una misura tale che la quantità totale di risorse impiegata sia, a parità di condizioni di incertezza, progressivamente decrescente⁵. È in questo senso che possiamo parlare della Fabbrica Integrata come di una *learn in organization*.

La figura 2 rappresenta, seppur schematicamente, i mutamenti nella composizione e la riduzione quantitativa dello *slack* dalla fabbrica

⁵ La ridondanza da eliminare e la ridondanza che elimina non coincidono con la ridondanza materiale e la ridondanza immateriale. Infatti, una certa ridondanza materiale – come, ad esempio, gli investimenti in miglioramenti ergonomici o in sistemi premianti – può creare quelle condizioni di possibilità e volontà che trasformano i lavoratori in attivi cacciatori di ridondanza.

Figura 2. La riduzione dello *slack* organizzativo.



tayloristica alla Fabbrica Integrata e lascia intuire il rapporto esistente tra la crescita proporzionale di un tipo di *slack* e la riduzione della ridondanza totale⁶.

Nella Fabbrica Integrata, ma più in generale nella *lean production*, il compito di ridurre la ridondanza di risorse è demandato non più a pochi esperti, ma a tutti i lavoratori che possono trasformarsi in cacciatori di *slack* se sono adeguatamente informati (di qui l'esigenza di avere una fabbrica trasparente o di realizzare una «visibilità sistemica»), se possiedono adeguate capacità professionali (di qui le politiche di selezione del personale, di formazione e sviluppo professionale); se dispongono di adeguati margini di responsabilità e di autonomia (di qui le politiche di ridisegno dell'organizzazione aziendale); se sono spinti a farlo (di qui l'adozione di metodi produttivi e politiche di regolazione sociale che inducano i lavoratori alla cooperazione attiva). Lo *slack* informativo, professionale, organizzativo è una risorsa potenziale che deve essere attivata e mobilitata dai lavoratori. Questa mobilitazione, al pari di quella necessaria ad assorbire l'incertezza, è ottenuta tramite un *mix* di costrizione organizzativa e di volontarietà che viene suscitata rendendo, da un lato, più trasparenti i risultati del lavoro e il rapporto tra prestazione lavorativa e andamento del processo produttivo, dall'altro, più interdipendenti sia le postazioni di lavoro che le sub-unità organizzative tramite l'integrazione organizzativa, l'instaurarsi di relazioni cliente/fornitore e la riduzione delle scorte. Si tende a creare, cioè, un lavoratore iper-responsabilizzato mediante uno sbilanciamento strutturale tra il livello di responsabilità «oggettiva» e i margini di autonomia assegnati al lavoratore stesso: al limite ciascun lavoratore è responsabile dell'interruzione del flusso produttivo qualora non esegua «a regola d'arte» il suo lavoro o non cerchi di porre rimedio ad un'anomalia esercitando la sua discrezionalità. Peraltro, si può osservare che il modello tende ad innescare un circolo virtuoso (per il sistema produttivo, mentre invece per il lavoratore può essere molto «vizioso»): l'integrazione organizzativa costringe il lavoratore a «far meglio con meno», la riduzione della ridondanza rafforza la spinta all'integrazione. Si assiste, pertanto, ad un aumento della coercizione organizzativa a tutti i livelli, che coinvolge i capi, i tecnici e gli operai.

Rispetto al passato cambiano anche le forme della costrizione: non solo quella tradizionale, legata alla predeterminazione dei tempi e dei

⁶ La figura ripropone, con una diversa veste grafica, uno schema presentato dalla direzione della Fiat di Melfi ai ricercatori dell'Ires Cgil di Torino e dell'Imes, nel settembre del 1993, in occasione della visita allo stabilimento.

metodi di lavoro, ma anche quella ad essere autonomo (cioè ad intraprendere quelle azioni che consentono di mantenere la regolarità del processo di fabbricazione in presenza di fattori di perturbazione), ad essere creativo (cioè a pensare soluzioni che possano migliorare le prestazioni del sistema produttivo), ad essere partecipe (cioè a cooperare con i colleghi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi comuni, ma eterodeterminati).

Per quanto sia forte e diffusa la pressione organizzativa, una parte delle attività di micro-regolazione e di riduzione dello *slack* – proprio perché non prescrivibile sul piano dei metodi e dei tempi di lavoro – ricade nell'ambito delle autonome scelte dei lavoratori. Occorre allora motivare i lavoratori ad adottare i comportamenti attesi, cioè ad assumere come propri gli obiettivi della produzione e della razionalizzazione. E qui interviene il sistema di regolazione sociale del rapporto di lavoro. Si tratta di trovare un sistema di ricompense che spinga i lavoratori a farsi carico delle nuove esigenze aziendali.

Le ricompense possono essere ricercate in due ambiti: in quello della qualità del lavoro (e allora entrano in gioco i temi dei contenuti lavorativi, dell'ergonomia e dell'ambiente di lavoro, dello sforzo lavorativo, delle relazioni gerarchiche, dello stile di direzione, dell'orario di lavoro) e in quello della remunerazione del lavoro, affrontando i temi del salario, dello sviluppo professionale, della carriera, della sicurezza del posto di lavoro. I lavoratori, in relazione alla posizione organizzativa occupata, si trovano collocati in differenti punti del sistema di ricompense. Se rimaniamo nell'ambito del lavoro operaio, una distinzione di grande rilevanza è quella tra lavoratori impegnati nella gestione delle tecnologie dell'automazione e dei processi produttivi, e lavoratori impegnati nei lavori manuali. Ai primi (soprattutto conduttori e manutentori) il processo di razionalizzazione e di innovazione tecnologica porta «naturalmente» significative ricompense, per i contributi lavorativi collegati alle nuove dimensioni della prestazione, sia nella sfera della qualità del lavoro (sotto forma di lavori più qualificati, meno faticosi e più «puliti»), sia in quella della remunerazione (sotto forma di maggiore sicurezza del posto di lavoro, di maggiori possibilità di sviluppo professionale e di carriera). Ciò non toglie che vi sia anche il problema di definire una remunerazione corrispondente alla prestazione fornita e al tipo di impegni richiesti. Agli operai generici impegnati in lavori manuali, invece, la razionalizzazione porta relativamente pochi vantaggi in termini di qualità del lavoro: c'è sicuramente un miglioramento delle condizioni ambientali ed ergonomiche e una riduzione dello sforzo muscolare, ma i miglioramenti complessivi

appaiono modesti e tali comunque da non ricompensare adeguatamente le nuove dimensioni della prestazione lavorativa. Anzi, questi lavoratori corrono il rischio di essere sottoposti a ritmi di lavoro ben più stringenti di quelli della tradizionale fabbrica tayloristica e molti di loro, soprattutto gli anziani, si trovano esposti al rischio della marginalizzazione professionale e della disoccupazione. Nei confronti di questo secondo gruppo di operai la definizione di adeguate politiche di remunerazione appare come una condizione indispensabile per stabilire quella motivazione al lavoro e quella assunzione di impegni richieste dalla razionalizzazione. Dire che tutti i lavori comportano un'incessante attività di assorbimento delle incertezze del ciclo produttivo e di ricerca ed eliminazione dello *slack* organizzativo non equivale ad affermare che tutti i lavori sono autonomi, creativi e professionalizzati. Nella Fabbrica Integrata esistono ampie aree di lavoro proceduralizzato nei tempi e nei metodi e vincolato alle cadenze del sistema tecnico e produttivo. Per intenderci, alla linea di montaggio di Melfi un operaio ripete circa 270 volte al giorno la stessa sequenza di operazioni su vetture in movimento. Solo che, oltre a svolgere questo lavoro – tipico della catena fordista – deve erogare quel *plus* di prestazione richiesto dalle nuove logiche organizzative. Nel nuovo modello coesistono due logiche di azione organizzativa: una spinta a razionalizzare il lavoro certo e prevedibile secondo i principi della semplificazione e della proceduralizzazione dell'attività, al fine di creare un «nucleo tayloristico di lavoro» (o un «nucleo tecnico», se adottiamo un'espressione di Thompson 1967), strutturato secondo criteri di massima efficienza e una componente organizzativa volta alla gestione delle attività incerte e all'assorbimento della ridondanza secondo criteri di razionalità limitata di efficienza soddisfacente.

Queste attività formano un contorno organizzativo la cui funzione è duplice. Da un lato, esso tende a sigillare il «nucleo tayloristico» assorbendo tutti gli elementi di incertezza che si manifestano nell'attività operativa al fine di mantenere al suo interno quelle condizioni di stabilità e uniformità necessarie a una razionalizzazione assoluta delle attività. Dall'altro lato, ricerca ed elimina tutto ciò che può essere ridondante non solo nel processo produttivo ma anche nel processo lavorativo. Ciò comporta un'incessante pressione ad espandere il «nucleo tayloristico» del lavoro, ad ampliare l'area del lavoro svolto in condizioni prevedibili e pertanto organizzabile secondo criteri di massima efficienza. Insomma, è vero che l'ufficio Tempi e metodi – vero tempio del taylorismo – è sparito dall'organigramma della Fabbrica Integrata, ma le sue funzioni non si sono volatilizzate: una parte sono

state trasferite all'ufficio Utilizzo fattori e un'altra parte è stata trasferita ai capi delle Unità tecnologiche elementari. Quest'ultimo trasferimento verso il basso è legato all'esigenza di potenziare la capacità dell'intero sistema di razionalizzare in modo incessante e incrementare i metodi e i tempi di lavoro, eliminando le operazioni inutili e la ridondanza di tempo nella attività lavorativa. Anzi, sono gli stessi operai impegnati nell'azione di miglioramento continuo ad essere spinti alla ricerca di soluzioni per razionalizzare il proprio lavoro, soluzioni che saranno recepite formalmente dal capo Ute o dal *team* tecnologico. Questa differenziazione tra attività determinate e attività indeterminate interessa tutti i ruoli lavorativi: è valida ad esempio per l'operaio di linea che destina la gran parte del suo tempo allo svolgimento di un lavoro ripetitivo e formalizzato e solo la residua parte alle attività di micro-regolazione e di miglioramento del processo produttivo, ma anche per il manutentore che svolge – accanto alle attività poco prevedibili legate al pronto intervento – anche attività routinarie di manutenzione programmata.

La forza della *lean production* risiede nella capacità di utilizzare principi tayloristici per organizzare le attività prevedibili e certe e di impiegare nuovi principi di razionalizzazione per assorbire l'incertezza ed ampliare la sfera delle attività predeterminate⁷. In questo quadro il taylorismo non sparisce dalla fabbrica integrata ma diventa un sottosistema del più generale sistema organizzativo e ad esso subordinato.

4. Indeterminazione e dualismi.

Nel corso dell'analisi ho sottolineato come, nell'affrontare un determinato aspetto del processo di razionalizzazione, ci si possa richiamare a due principi organizzativi, a volte complementari e a volte opposti. Inoltre, una caratteristica dello stesso processo di razionalizzazione appare quella di essere percorso e animato da un gran numero di dualismi organizzativi e sociali. Innanzitutto, come si è visto, c'è il dualismo tra la logica tayloristica di strutturazione del «nucleo tecnico» del lavoro e la logica post-tayloristica di governo dell'incertezza e di sviluppo del miglioramento continuo. Se le attività del nucleo tecnico si espandono al di fuori dell'ambito in cui si svolgono attività certe e predeterminate, le possibilità del sistema di assorbire l'incertezza e

⁷ Volpato (1993) osserva giustamente che «il toyotismo può essere definito come il passaggio ad una metodologia scientifica (ancora embrionale) dei problemi dell'indeterminato, del non programmabile, dell'imprevedibile».

di migliorare le prestazioni del sistema decadono rapidamente e la Fabbrica Integrata rischia di ritrovarsi nell'alveo del taylorismo con tutte le patologie organizzative che gli sono proprie (ridondanza di risorse, rigidità, lentezza dei processi decisionali, ridotte capacità di migliorare la qualità dei prodotti e dei processi), acuite però dalle condizioni di incertezza in cui si trova ad operare. Se si riduce troppo la quota di lavoro proceduralizzato si abbassa il livello generale di efficienza del sistema produttivo e la Fabbrica Integrata si ritrova trasformata in un immenso, e forse gradevole, laboratorio in cui si discute e si trovano eccellenti soluzioni produttive, ma in cui l'*output* produttivo non consente di mantenere un adeguato livello di competitività con la concorrenza. Si tratta di un dualismo concreto che si presenta, ad esempio, tutte le volte che si tratta di stabilire l'entità e la composizione del carico di lavoro (dell'operaio di produzione, del conduttore, del manutentore, del capo Ute, del tecnologo).

La ricerca di un «giusto» equilibrio tra le due componenti del lavoro richiede l'attivazione di delicati meccanismi di regolazione organizzativa e sociale. Attualmente nella Fiat il «richiamo della foresta» della politica di taglio dei tempi di lavoro sembra avere il sopravvento su un approccio che vede la stessa definizione dei tempi di lavoro come il risultato di una politica di *kaizen* a cui partecipino i lavoratori direttamente interessati e di una politica di regolazione sociale a cui partecipino i sindacati. Accanto a questo dualismo fondamentale della Fabbrica Integrata, ve ne sono molti altri. Cercherò di tracciarne una prima mappa, seppur approssimativa e parziale.

Dualismo tra ruolo passivo e ruolo attivo dell'operaio nel sistema produttivo

Si tratta di decidere se agli operai è data la possibilità di partecipare attivamente al processo decisionale che avviene al livello *shop floor* oppure se la loro partecipazione è limitata a momenti ed aspetti circoscritti dell'attività produttiva. Questo dualismo è ben esemplificato dal rapporto esistente tra l'operaio di linea e il conduttore di processo integrato. Se il conduttore di processo integrato tende ad assorbire tutti i compiti discrezionali degli operai o per lo meno quelli più «pregiati» e a partecipare in vece loro al *team* tecnologico, il ruolo attivo dell'operaio comune risulta parzialmente svuotato e la sua partecipazione appare assai limitata. Questo dualismo si presenta, come è facile intuire, anche nella fattispecie di partecipazione di alcuni o partecipazione di tutti e di inclusione o di esclusione dai processi di apprendimento organizzato.

Dualismo tra specializzazione e polifunzionalità

L'integrazione dei compiti attinenti a più funzioni produttive è un principio-guida nelle scelte di organizzazione del lavoro. Tuttavia la sua applicazione è aperta a esiti differenziati e divergenti. Attualmente l'operaio comune di produzione rappresenta un caso di integrazione omeopatica delle funzioni, nel senso che il lavoro specializzato di trasformazione è stato integrato con minuscole «dosi» di attività lavorative attinenti ad altre funzioni. Non è necessariamente detto che questa sia la soluzione migliore in termini di efficienza aziendale: è possibile che altre soluzioni, compatibili con la logica della Fabbrica Integrata, diano risultati migliori. Le direttrici di ricerca potrebbero andare sia nella direzione di un lavoro individuale con una più ampia integrazione dei compiti di produzione diretta con qualificate mansioni di gestione del flusso produttivo, di riparazione, di miglioramento della qualità, di piccola manutenzione dei macchinari e degli attrezzi, sia nella direzione di un lavoro produttivo di gruppo centrato sull'auto-organizzazione del lavoro¹.

Dualismo tra lavoro di gruppo e lavoro individuale

Ho più volte osservato che il lavoro di gruppo è uno dei principi organizzativi dell'attuale fase di razionalizzazione della Fiat Auto. Le sue virtù sono esaltate in tutte le dichiarazioni e i documenti aziendali sulla Fabbrica Integrata. In realtà, a livello di lavoro operaio, il lavoro di gruppo è previsto solo per le attività di miglioramento e di controllo della varianza, mentre il lavoro individuale è la modalità organizzativa che regola il lavoro di produzione. Tuttavia, le spinte alla collaborazione tra il personale e la tendenza alla cooperazione attiva fanno germinare, a livello informale, spinte verso il lavoro di gruppo. L'attuale dualismo tra lavoro individuale e lavoro di gruppo sembra assumere una morfologia piuttosto instabile e piegarsi in un senso o nell'altro a seconda della configurazione del contesto produttivo (margini di autonomia, tipo di interdipendenza tra i ruoli, configurazione del *layout* ecc.), delle caratteristiche della forza-lavoro, dello stile di direzione del capo dell'Ute.

Dualismo tra informazione consapevole e informazione alienata

È «consapevole» quell'informazione che risulta in qualche modo controllabile da colui che la emette, al limite integrata nel suo processo

¹ Le due tendenze sono state riscontrate nelle realtà automatizzate dell'industria tedesca da Kern (1991), secondo il quale le variabili che influenzano l'affermarsi dell'una o dell'altra tendenza sono le caratteristiche dell'offerta di lavoro e del sistema di relazioni industriali.

decisionale, e «alienata» quell'informazione che sfugge al controllo del lavoratore: egli la emette, ma non sa chi la utilizzerà e se verrà utilizzata. In qualunque sistema informativo c'è un *mix* dell'una e dell'altra forma di informazione. Quel che può cambiare, anche in misura considerevole, è il peso dell'una o dell'altra componente. In prima approssimazione, le due situazioni sono riconducibili alla differenza che intercorre tra lavoratori inseriti in circuiti di *feedback* e lavoratori che ne sono sostanzialmente esclusi, che non partecipano ad alcuno di quei momenti decisionali in cui vengono utilizzate le informazioni che essi emettono. Ad esempio, si trovano in una condizione di informazione alienata quei lavoratori che partecipano al *team* tecnologico segnalando problemi, ma che sono esclusi dalla ricerca delle soluzioni. A seconda delle concrete modalità di organizzazione del lavoro e delle competenze professionali della forza-lavoro può prevalere un tipo di informazione piuttosto che un altro. Un esempio di informazione consapevole è rappresentato dal sistema informativo in cui hanno operato i «*team* di avviamento» di Melfi: tutti i partecipanti erano coinvolti nella raccolta e nella distribuzione delle informazioni, ma anche nella collegata attività di *problem solving*.

Dualismo tra informazioni sulle condizioni della produzione e informazioni sulle condizioni di lavoro

Il modello della Fabbrica Integrata asserisce di voler realizzare una «visibilità sistemica» del processo di fabbricazione e di considerarla una condizione dell'integrazione organizzativa. In effetti, il sistema informativo aziendale mette a disposizione dei lavoratori una grande quantità di notizie sullo stato e sull'andamento di molteplici variabili del processo produttivo; inoltre, i lavoratori possono proporre che venga monitorato pubblicamente un determinato aspetto del processo produttivo. Invece, sono pressoché assenti le informazioni riguardanti le condizioni di lavoro: ad esempio, non vengono fornite a livello di Ute informazioni sui fattori di rischio ambientale e sull'andamento degli infortuni e delle malattie professionali, sui criteri di distribuzione degli aumenti di merito e sui nomi dei beneficiari, sui percorsi di carriera e sui criteri di promozione professionale². Le stesse informazioni sulla composizione dei tempi di lavoro vengono rese disponibili in modo difficilmente fruibile dal singolo lavoratore. Di norma, quando vengono fornite informazioni attinenti le condizioni di lavoro –

² Su questo aspetto insiste giustamente Marchetto (1994), dirigente della Fiom Piemonte.

come nei piani di rotazione programmata – esse sono strettamente legate alle nuove politiche produttive. Dal punto di vista delle condizioni della produzione, la Fabbrica Integrata appare trasparente, dal punto di vista delle condizioni di lavoro appare opaca.

Dualismo tra un sistema informativo per tutti e un sistema informativo per capi e tecnici (per alcuni).

L'esigenza di realizzare una fabbrica trasparente è una caratteristica del nuovo modello organizzativo e molti passi in avanti sono stati fatti in questa direzione. Tuttavia, se si osserva il concreto sistema informativo delle Ute (tipo di informazione, collocazione delle informazioni, linguaggio con cui sono espresse, ricorrenza con cui sono aggiornate), si può notare che esso è stato modellato più sulle esigenze di coordinamento e controllo dei capi e dei tecnologi che sulle esigenze di controllo informativo degli operai e, in particolare, degli operai comuni. In modo un po' schematico si può affermare che è stata pubblicizzata una parte del contenuto dei cassette della scrivania del capo. Scelta senza dubbio utile e coraggiosa, ma che appare insufficiente a rendere effettivamente trasparente la fabbrica agli occhi degli operai e a dare a ciascuno di loro l'informazione effettivamente utile.

Dualismo tra formazione per alcuni e formazione per tutti

Come si è visto l'intervento formativo nella Fabbrica Integrata non è legato ad una generica esigenza di adattamento del personale alle nuove tecnologie e tecniche produttive. È una scelta strategica che vede nel potenziamento delle competenze professionali uno strumento per ridurre lo *slack* di sistema. Allora le politiche formative coinvolgono, seppur in maniera differenziata, tutti i lavoratori? Esaminando i dati a disposizione la risposta non può che essere negativa, salvo che per i due nuovi stabilimenti del Sud. Gli operai comuni degli altri stabilimenti non sono stati toccati da significativi interventi formativi: basti pensare che la formazione prevista per gli operai comuni degli stabilimenti di più vecchio insediamento si è risolta in un incontro informativo sulla Fabbrica Integrata, di due ore, pagate come straordinario, a cui si aderiva volontariamente al termine dell'orario di lavoro. Allo stato attuale, nella maggioranza degli stabilimenti, la formazione sembra concentrarsi sulle figure professionali di medio e alto livello di qualificazione, considerate il motore della razionalizzazione.

Dualismo tra formazione ristretta e formazione allargata

La formazione costa all'azienda e l'investimento formativo deve essere protetto. Ad esempio, la Fiat a Melfi intende spendere 180 miliardi per la formazione. Una delle strategie di contenimento delle spese di formazione e di difesa dell'investimento formativo è quella di fornire ai lavoratori la quantità di formazione strettamente necessaria allo svolgimento del compito lavorativo e di sviluppare soprattutto quei contenuti professionali più interni allo specifico *know how* aziendale. Il rischio di dimissioni del personale formato dipende, poi, dalle politiche di gestione del mercato interno del lavoro e dalla situazione del mercato esterno. Inoltre, l'arricchimento del patrimonio professionale dei lavoratori rafforza la loro posizione nelle relazioni di impiego. Per ridurre questi rischi l'azienda è indotta a sviluppare una formazione ristretta che ha, però, lo svantaggio di imbrigliare il potenziale di produttività della forza-lavoro e, in particolare, di limitare lo *slack* cognitivo necessario a ridurre la ridondanza globale di risorse presente nel sistema produttivo. Una formazione allargata ha invece il vantaggio di accrescere questo potenziale, soprattutto la capacità di apprendimento del sistema aziendale nel suo complesso. Il dilemma tra le due strategie rinvia ad un conflitto di interessi che può essere ricomposto solo da una politica attiva di regolazione sociale.

Dualismo tra tempo di produzione e tempi di vita

La Fabbrica Integrata è un poderoso meccanismo per assorbire e asservire il tempo. In primo luogo essa tende a ridurre la quantità di tempo sottratta alla produzione: per la Fabbrica Integrata tutto il tempo è potenzialmente disponibile per la produzione. Il tempo di non produzione è sprecato e gli sprechi, si sa, devono essere eliminati. Ciò comporta una tendenza a ridurre i tempi di non funzionamento del sistema produttivo (eventuali periodi di fermo impianti tra un turno e l'altro – come accade a Melfi – possono essere considerati un tempo di produzione indiretta destinato alla manutenzione o un necessario *slack* temporale per garantire un margine di recupero rispetto ai volumi produttivi), ad assorbire progressivamente tutti i margini di dissaturazione del tempo di lavoro. Il tempo della produzione tende a colonizzare gli altri tempi sociali: di qui la tendenza a spingere l'orario di lavoro alla notte, al sabato e alla domenica. Oltre alla notte, il sabato libero è lo spazio temporale che sta subendo l'urto più forte del processo di colonizzazione del tempo. Sotto la pressione della *lean pro-*

duction il tradizionale modello di orario settimanale del lavoro, caratterizzato dal fine settimana libero, può entrare in crisi e lasciare il posto ad un regime di orario più desincronizzato rispetto all'organizzazione sociale dei tempi. Il tempo di produzione tende a saturarsi di attività: di qui la fame di tempo che sembra essere una condizione generale dei lavoratori (è assillato dalla mancanza di tempo sia il capo che l'operaio di linea, seppure in modo diverso). In secondo luogo la Fabbrica Integrata punta ad assorbire nella sfera temporale la variabilità nella domanda del mercato e nel comportamento del sistema produttivo. Ciò vuol dire che essa cerca, per un verso, di far variare la saturazione del tempo di lavoro in modo tale da recuperare le perdite produttive dovute a disfunzioni tecniche e organizzative mentre, per un altro verso, di definire tempi di funzionamento del sistema produttivo affinché seguano la curva della domanda (cioè per dimensionare il numero di ore lavorate e, quindi, il numero di lavoratori presenti in produzione, in relazione alla domanda di prodotti).

Il tempo di lavoro è anche un tempo asservito: lo è ovviamente per gli operai con lavori parcellizzati e predeterminati, ma lo è anche per i lavoratori che dispongono di maggiori margini di discrezionalità i quali devono, comunque, erogare una prestazione con i ritmi richiesti dal sistema produttivo. Ad esempio, l'efficienza dell'intervento di un conduttore o di un manutentore nel ripristinare il funzionamento del macchinario è una «questione di tempo».

Si tratta di tendenze che, in generale, contrastano sia con le esigenze di organizzazione dei tempi sociali delle persone, sia con le loro esigenze di libertà nella gestione del tempo interno di lavoro. Per contemperare questi due aspetti è necessario un delicato lavoro di progettazione e negoziazione.

Dualismo tra i potenziali beneficiari e le possibili vittime della razionalizzazione

Si tratta di un dualismo che si manifesta su molteplici piani. Ho già accennato alle differenti posizioni in cui il processo di razionalizzazione colloca gli operai comuni e le nuove figure di operai qualificati nel sistema delle ricompense. Vi è un secondo aspetto, di carattere più generale, che investe gli operai comuni delle aree ad alta intensità di lavoro e i manutentori e i conduttori delle aree automatizzate e che riguarda la loro capacità di controllare le conseguenze del processo di razionalizzazione. Per gli operai manuali la partecipazione alle politiche di miglioramento può tradursi in un aumento della saturazione

del lavoro e in una maggiore costrizione organizzativa, proprio perché, di norma, è su questo terreno che «impattano» in modo più immediato e forte le misure di miglioramento continuo. Per costoro c'è il rischio di diventare gli artefici del proprio sfruttamento. Per i conduttori (di varia specie) e i manutentori esistono margini più ampi di controllo sulle conseguenze della partecipazione al *kaizen* proprio perché, data la natura del loro lavoro, le misure di razionalizzazione possono tradursi più facilmente anche in miglioramenti delle condizioni di lavoro (ad esempio, un miglioramento del sistema informativo può accrescere la produttività del conduttore, ma può anche migliorare l'interfaccia con il sistema produttivo). Per costoro la partecipazione alla razionalizzazione non comporta un significativo aumento dello sforzo lavorativo: comporta piuttosto una maggiore professionalità e autonomia.

Il dualismo tra beneficiari e vittime si ripresenta anche nei rapporti tra gli stabilimenti della Fiat Auto. Ci sono gli stabilimenti «sicuri» (o meno insicuri) sul piano occupazionale perché rappresentano la punta di diamante del sistema produttivo Fiat (ad esempio, Melfi, Pratola Serra, Termoli, Cassino) e gli stabilimenti a rischio (in generale, quelli di vecchio insediamento). È nella logica della razionalizzazione creare progressivamente e sistematicamente un sovrappiù di capacità produttiva installata che, a parità di volumi produttivi, deve essere dismessa per non pesare sull'efficienza aziendale.

Un altro aspetto del dualismo tra beneficiari e vittime è rappresentato dagli effetti esercitati dalla razionalizzazione sugli operai anziani e poco scolarizzati e sugli operai giovani scolarizzati. Come ho già osservato, la Fabbrica Integrata è molto più selettiva della fabbrica tayloristica. Gli operai anziani e poco scolarizzati, in quanto più difficilmente riconvertibili alle nuove politiche di produzione, rischiano di essere marginalizzati dalla razionalizzazione e espulsi dalla fabbrica appena se ne presenti l'opportunità. Invece, gli operai giovani e scolarizzati, proprio perché offrono maggiori probabilità di successo all'investimento formativo e sono maggiormente dotati delle risorse cognitive richieste dalle politiche della qualità totale, possono agganciarsi al treno della razionalizzazione e trarne vantaggi in termini di sviluppo professionale, di carriera e di sicurezza del posto di lavoro.

Dualismo tra un modello puro e un modello ibrido di Fabbrica Integrata

Dalle osservazioni raccolte sembra che la Fabbrica Integrata si realizzi in modo più aderente al modello di riferimento in alcuni stabili-

menti e in alcune aree produttive, mentre in altre realtà i compromessi tra il vecchio e il nuovo sistema di organizzazione della produzione e del lavoro appaiono ampi e profondi. Di certo la situazione «prato verde» dei nuovi stabilimenti del Sud favorisce nettamente la realizzazione in forma compiuta delle nuove politiche di razionalizzazione perché consente di progettare sia gli aspetti strutturali (*layout*, tecnologie, rete di fornitori) che quelli socio-organizzativi (sistema informativo, organizzazione del lavoro, capacità professionali, relazioni industriali ecc.) in modo libero dai condizionamenti del passato. È anche possibile che talune soluzioni organizzative della Fabbrica Integrata (si pensi, ad esempio, alla concreta configurazione organizzativa del *team* tecnologico) si adattino meglio alle aree tecnologicamente avanzate piuttosto che a quelle *labour intensive*, proprio perché derivano dall'esperienza maturata nell'ambito degli stabilimenti ad alta automazione. Tuttavia, in molte realtà di fabbrica ci sono ritardi e compromessi nella realizzazione della Fabbrica Integrata che sembrano dipendere da fattori politico-culturali: resistenze e limiti culturali nella dirigenza e nella gerarchia intermedia, sfiducia di settori consistenti della gerarchia nella capacità e disponibilità della «vecchia» forza-lavoro operaia ad interpretare il nuovo ruolo lavorativo, riluttanza del top management ad assegnare un ruolo attivo al sindacato nel processo di razionalizzazione e di definizione delle nuove regole di tutela dei lavoratori. Se il processo di razionalizzazione seguirà un'impostazione sostanzialmente omogenea, pur con gli adattamenti richiesti dalle specifiche caratteristiche delle realtà locali, oppure se darà vita ad una versione pura in alcuni stabilimenti e a una versione ibrida in altri dipenderà dal risultato dei processi di negoziazione organizzativa e dall'esito dei conflitti tra i diversi soggetti aziendali.

Dualismo tra un sistema dimezzato e un sistema generale di relazioni industriali a livello di stabilimento

Si tratta di un dualismo non costitutivo della Fabbrica Integrata, ma legato alle concrete politiche aziendali di regolazione del sistema sociale aziendale e alle concrete capacità di iniziativa dei sindacati. Esso presenta due aspetti. Rispetto ai soggetti da rappresentare, il sistema di relazioni industriali può coinvolgere nel suo campo d'azione solo gli operai comuni e i lavoratori della fascia medio-bassa dello stabilimento, oppure può coinvolgere tutti i lavoratori e dar vita, pertanto, ad un sistema generale di rappresentanza dei lavoratori. Nella prima prospettiva le relazioni di impiego della forza-lavoro di fascia alta sa-

rebbero regolate da rapporti diretti tra azienda e lavoratori. Rispetto agli interessi da rappresentare, il sistema di relazioni industriali può limitarsi ad intervenire solo su alcuni aspetti del sistema di remunerazione, dell'organizzazione del lavoro e delle condizioni di lavoro, oppure su tutti gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro. Riguardo alle modalità di negoziazione il sistema di relazioni industriali può dare maggiore spazio alla dimensione partecipativa rispetto a quella contrattuale e, all'interno della prima dimensione, può assegnare maggior peso alle attività di informazione e consultazione rispetto a quelle di codeterminazione. Si tratta di un dualismo non teorico ma reale, legato all'effettiva caratterizzazione assunta dal sistema di relazioni industriali alla Fiat Auto.

La presenza nella Fabbrica Integrata di molteplici dualismi, e qui ne ho indicati sommariamente alcuni, sta ad indicare che siamo di fronte ad un modello di razionalizzazione dalla configurazione incerta e in divenire. Infatti le caratteristiche reali della Fabbrica Integrata dipenderanno da quale dei due termini di ciascun dualismo risulterà accentuato oppure indebolito, in base alle decisioni che prenderanno i diversi soggetti aziendali nel corso del processo di apprendimento organizzativo. Per quanto riguarda il sindacato è possibile dire che la mappa dei dualismi costituisce in realtà la mappa su cui tentare di tracciare il percorso di un'azione negoziale mediante la quale definire un ruolo del sindacalismo nell'attuale fase di razionalizzazione alla Fiat.

Bibliografia

- Aa. Vv. 1993
Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi, Ediesse, Roma.
- Ambrosini, M., Colasanto, M., Saba, L. 1992
Partecipazione e coinvolgimento nell'impresa degli anni '90, Angeli, Milano.
- Annibaldi, C. 1994
Impresa, partecipazione, conflitto. Considerazioni sull'esperienza Fiat, Marsilio, Venezia.
- Auteri, E. 1990
Comunicazione, interfunzionalità e cultura d'impresa, in «L'impresa», 2, pp. 14-24.
- Auteri, E. 1991
Azienda corta, eccellenza organizzativa, in «L'impresa», 5, pp. 96-101.
- Auteri, E. 1994
Nuove basi organizzative per l'impresa eccellente, in «L'impresa», 1, pp. 34-44.
- Baldissera, A. 1992
Eguaglianze e gerarchie. Concetti e metodi di sociologia industriale e del lavoro, Tirrenia, Torino.

- Bechis, E. 1985
Indagine su un caso di progettazione congiunta prodotto/processo: il motore Fire e lo stabilimento di Termoli, in «Quaderni Ires Cgil di Torino», 5.
- Bertinotti, F. 1992
Irriducibilità al nuovo macchinismo e inganno della codeterminazione, in Aa. Vv., *Il nuovo macchinismo. Lavoro e qualità totale. I casi Fiat, Zanussi, Italtel*, Datanews, Roma.
- Bonazzi, G. 1991
Se il sapere operaio diventa esplicito, in «Meta», 91.
- Bonazzi, G. 1993a
Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi, G. 1993b
La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale, in «Stato e Mercato», 39, pp. 437-66.
- Calabrò, A. R.-Della Rocca, G. 1991
Quale gerarchia? Capi ed esperti alla ricerca del proprio ruolo nei sistemi tecnologici integrati, in «Studi organizzativi», 2, pp. 57-115.
- Ceccotti, E. 1993
Un accordo veramente integrativo, in «Meta», 6, pp. 7-14.
- Cerruti, G. 1993
Fiat Melfi. I ragazzi del prato verde, in «Politica ed Economia», 3, pp. 21-3.
- Cerruti, G.-Rieser, V. 1991
Fiat: Qualità Totale e fabbrica integrata, Ediesse, Roma.
- Cerruti, G.-Rieser, V. 1992
Fiat: aggiornamenti sulla fabbrica integrata, in «Quaderni di ricerca Ires Lucia Morosini», 11.
- Cerruti, G.-Rieser, V. 1993
Problemi e prospettive della fabbrica integrata: da Termoli a Cassino, in Aa. Vv. 1993.
- Cersosimo, D. 1994
Viaggio a Melfi. La Fiat oltre il fordismo, Donzelli, Roma.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. 1976
Ambiguity and choice in organizations, Universitetsforlaget, Bergen.
- Coriat, B. 1991
Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese, Dedalo, Bari.
- Cosi, C. 1993
Avvio o fine della fabbrica integrata? Ovvero l'oscuramento del tubo di cristallo, Fiom Cgil Piemonte, Torino, mimeo.
- Cosi, C.-Rieser, V. 1993
Il «metro truccato» di Melfi, in «L'Unità», 20 giugno.
- Dina, A. 1991
Il dono e la contrattazione, in «Meta», 9, pp. 10-1.
- Dini, A. 1994
Tecnologie nuove e meno nuove alla Fiat. Situazione e prospettive, Torino, mimeo (di prossima pubblicazione su «Asterischi»).
- Fiom Cgil Piemonte 1993
Fiat Auto. Processi di informatizzazione e riorganizzazione aziendale, Fiom Cgil Piemonte, Ufficio sindacale, Torino, mimeo.

- Fiom Rivalta 1992
Croma. Storia di un avviamento difficile e di una «nuova» esperienza, in Ceruti-Rieser 1992.
- Gherardi, S. 1993
Introduzione all'edizione italiana, in March 1993 (ed. or. 1988).
- Grandori, A. 1984
Teorie dell'organizzazione, Giuffrè, Milano.
- Kern, H. 1991
Autonomia e controllo. L'analisi del lavoro nell'industria tedesca, in «Politica ed Economia», 6, pp. 59-62.
- Kern, H.-Schumann, M. 1991
La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione, Einaudi, Torino (ed. or. 1984).
- Lutz, B.-Hirsch-Kreisen, H. 1988
Thèse provisoires sur les tendances actuelles et futures de la rationalisation et du travail industriel, in *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, a cura di P. Cohendt, M. Hollard, T. Malsch, P. Veltz, Paris.
- Magnabosco, M. 1991
Ma ci teniamo i robot, in «Il Mondo», 15-22 aprile 1991.
- Magnabosco, M. 1993
Le meraviglie del mondo Fiat, in «il manifesto», 14 novembre.
- March, J. G. 1993
Decisioni e organizzazioni, Il Mulino, Bologna (ed. or. 1988).
- Marchetto, G. 1994
Salute e prestazione, Fiom Cgil Nazionale, Roma, mimeo.
- Nespolo, G. 1994
L'esperienza Fiat Auto: lo stabilimento di Melfi, Istituto di Ricerca Internazionale, II Convegno annuale direttori di produzione e di stabilimento, Milano, 8-10 giugno, mimeo.
- Ohno, T. 1993
Lo spirito Toyota, Einaudi, Torino (ed. or. 1978).
- Ohno, T. 1994
Workplace management. La gestione della fabbrica moderna, Isedi, Torino (ed. or. 1982).
- Pessa, P.-Sartirano, L. 1993
Fiat Auto. Ricerca sull'innovazione dei modelli organizzativi, Fiom Cgil Piemonte, Ufficio sindacale, Torino, mimeo.
- Pianta, A. 1992
Integrated Approach to Manufacturing, in ATA e Unione Industriale di Torino, *Integration of Technical Factory Functions in Mechanical Automated Industries*, International Conference, Torino, 26-28 maggio 1992, pp. 47-51.
- Revelli, M. 1992a
Ford oltre Ford, in «Fuorilinea», 2.
- Revelli, M. 1992b
La via italiana al post-fordismo, in Aa. Vv., *Il nuovo macchinismo. Lavoro e qualità totale. I casi Fiat, Zanussi, Italtel*, Datanews, Roma.
- Rieser, V. 1991
Con Weber e con Simon alla ricerca della nuova Fiat, in «Politica ed Economia», 7-8, pp. 56-9.

- Rieser, V. 1992a
La Fabbrica Integrata dal modello all'implementazione, in Cerruti - Rieser 1992.
- Rieser, V. 1992b
La Fiat e la nuova fase della razionalizzazione, in «Quaderni di sociologia», 3, pp. 35-62.
- Rieser, V. 1993
C'è già chi lo chiama consenso, in «Meta», 5, pp. 23-30.
- Rieser, V. 1994
Razionalizzazione capitalistica e condizioni di lavoro alla Fiat dagli anni '50 ad oggi, Torino, mimeo (di prossima pubblicazione su «Asterischi»).
- Romiti, C. 1990a
Considerazioni sulla qualità totale, in «Economia e politica industriale», 67, pp. 5-13.
- Romiti, C. 1990b
È l'ora della rivoluzione, in «il manifesto», 25 aprile.
- Romiti, C. 1994
La risorsa impresa, in «Il Sole-24 Ore», 18 giugno.
- Schumann, M. 1992
Forza lavoro e produzione snella nell'industria metalmeccanica tedesca, in «Quaderni di sociologia», 3, pp. 63-78.
- Simon, H. 1979
Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro, Angeli, Milano (ed. or. 1977).
- Svimez 1993
L'industrializzazione del Mezzogiorno: la Fiat a Melfi, Il Mulino, Bologna.
- Thompson, J. D. 1967
L'azione organizzativa, Isedi, Torino (ed. or. 1967).
- Treu, T. 1994
Relazioni industriali e gestione delle risorse umane a Melfi, in «Lavoro e Diritto», 2, pp. 315-27.
- Volpato, G. 1993
Una strategia di riorganizzazione e di rilancio. La Fiat negli anni ottanta e novanta, Università di Trento e Università Ca' Foscari di Venezia, mimeo.
- Volpato, G. 1994
Il settore automobilistico, in «L'industria», 1, pp. 57-113.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Ross D. 1991
La macchina che ha cambiato il mondo, Rizzoli, Milano (ed. or. 1990).