

## Se va bene alla FIAT...

di Leonello Tronti  
09 febbraio 2015

Il lavoro cambia e non si può evitare di tenerne conto. Il cambiamento è rischioso, più rischiosa la tentazione di fermarlo. Venerdì 23 il Dipartimento di Economia e diritto della Sapienza Università di Roma ha ospitato la giornata di studio "Le persone e la fabbrica. Il World Class Manufacturing dai principi all'applicazione. Il caso FIAT".

Un aspetto fondamentale accomuna i diversi filoni di letteratura che affrontano l'una o l'altra prospettiva della riorganizzazione del lavoro. È il ruolo centrale attribuito alla conoscenza e, quindi, alla sua gestione all'interno del processo produttivo al fine di trasformarla in competenza, innescando un percorso di apprendimento continuo. In generale, la creazione, condivisione e utilizzazione della conoscenza comportano frizioni e costi di transazione elevati, che è necessario superare per assicurare il "costrutto intenzionale" dei lavoratori che consente di trasformare la conoscenza in competenza (Boyatzis).

Queste frizioni possono

essere superate quando il bene conoscenza viene considerato e gestito come un bene comune. Per ridurre i costi di acquisizione e piena utilizzazione della conoscenza, i lavoratori debbono potersi identificare come appartenenti ad una comunità (più precisamente a una "comunità di conoscenza"). In generale dunque (come già aveva pienamente compreso negli anni '40 Adriano Olivetti), l'innovazione (che deriva dall'applicazione della conoscenza) richiede che i lavoratori si identifichino come appartenenti ad una comunità e riconoscano la conoscenza come un patrimonio comune, da accrescere e gestire assieme all'impresa - un patrimonio cui tutti possano attingere e al quale tutti siano chiamati a contribuire - e l'innovazione come il frutto di quel comune patrimonio.

Il ruolo centrale della

gestione della conoscenza come bene comune comporta, a sua volta, che i lavoratori assumano una nuova attitudine cruciale, una specifica competenza che si può chiamare con il termine di partecipazione cognitiva, e definire come «la volontà e la capacità di acquisire, condividere e utilizzare la conoscenza (propria e dell'organizzazione) per migliorare i prodotti e i processi produttivi e organizzativi». Il problema fondamentale, nella transizione da un'organizzazione tradizionale ad una innovativa, è per l'appunto quello di rafforzare la partecipazione cognitiva di dirigenti e lavoratori.

La ricerca della FIM-CISL, curata da Alberto

Cipriani, Luciano Pero e Paolo Neirotti, ha rilevato le opinioni dei lavoratori FIAT dopo otto anni di adozione del modello di organizzazione WCM, World Class Manufacturing (Produzione industriale "di

classe mondiale", ovvero capace di tenere testa alla competizione globale), che si sintetizza nello slogan "zero scarti, zero interruzioni, zero difetti". Il WCM chiede ai lavoratori di partecipare con l'impresa a

organizzare il luogo di lavoro, l'ergonomia, la sicurezza e lo stesso processo produttivo; e organizza il lavoro operaio in team polifunzionali di sei lavoratori più un team leader, che

ruotano su più mansioni e assumono responsabilità sui risultati del lavoro. Il modello sollecita inoltre i suggerimenti migliorativi dal basso, anche al di

delle operazioni di diretta responsabilità dei team. La FIM ha realizzato circa cinquemila interviste in 24 stabilimenti FIAT in Italia, quasi il 10% dei dipendenti. I risultati sono vari. Molti sono contenti, in genere quelli che

applicano il sistema da tempo e hanno visto il loro lavoro cambiare davvero. Sono anche orgogliosi se hanno dato suggerimenti migliorativi che sono

stati accolti. Certamente gli stabilimenti sono di qualità incomparabile a prima per pulizia, luminosità, sicurezza, ergonomia. Un altro effetto

importante è quello del riconoscimento nell'azienda: quasi tutti gli intervistati

pensano che il prodotto FIAT sia di buona qualità e la FIAT sia un buon posto dove lavorare.

Ma non è tutto oro quel

che luce. Anzitutto non è dato sapere quanti dei rispondenti sono iscritti o simpatizzanti FIM, e possono perciò dare risposte "di bandiera". Inoltre, molti lavoratori lamentano comunque che si sono ridotti i tempi morti (un effetto tipico della lean production: se hai

tutto il lavoro organizzato in modo ergonomico e hai zero interruzioni, anche se la fatica si riduce il tempo di lavoro diventa più denso, meno poroso). E il fatto che si chieda loro anche di pensare a migliorare l'ambiente o il processo o il prodotto è per alcuni fonte di stress. Non ci sono domande sulla soddisfazione economica.

La discussione (Mimmo

Carrieri, Luisa Corazza, Nicola Acocella, Giuseppe Della Rocca, Salvo Leonardi e altri) ha messo in luce il rischio di un risultato condizionato dalle gravi vicende contrattuali della FIAT, il tema della partecipazione economica dei lavoratori ai successi aziendali e il difficile rapporto tra il WCM e il complesso reticolo giuridico-sindacale che regola il lavoro in Italia: un reticolo costruito attorno alla fabbrica fordista, all'operaio esecutore di compiti stabiliti gerarchicamente, alle (troppo spesso formali) declaratorie delle qualifiche contrattuali, alle norme che restringono la possibilità della rotazione ecc.

Si tratta di un punto

importantissimo. Il diritto regola di norma interessi ben costituiti, e la contrattazione collettiva interessi ben rappresentati. Quando però entra in campo l'innovazione, gli interessi si trasformano e le rappresentanze impiegano tempi anche lunghi a riposizionarsi. L'innovazione sconvolge le regole esistenti e crea periodi anomici di "cristallo nascente" (per dirla con Alberoni), nei quali i vecchi blocchi di potere sono messi al vaglio e i nuovi non sono ancora abbastanza forti da poter varare regole chiare e dettagliate.

L'innovazione apre spazi de jure condendo

che poco piacciono sia ai giuristi sia a quei sindacalisti che vorrebbero mettere la certezza dei diritti prima di quella dei risultati aziendali. Anche quando, come nel caso del WCM, i risultati contemplano anche due veri e propri "miracoli industriali", illustrati dai dirigenti FCA Glen Shagena, Luigi Galante e Pietro De Biasi.

Il primo è il passaggio

in pochi anni dello stabilimento di Pomigliano dalla posizione di fanalino di coda, in termini di produttività, degli stabilimenti FIAT in Italia a quella di primo della classe, non solo in Italia ma in tutta Europa. Un risultato che è difficile commentare, tanto lascia sbalorditi. Il secondo è che Chrysler non solo ha evitato la bancarotta ma è anzi ripartita con slancio, proprio grazie all'applicazione del modello organizzativo FIAT: è infatti il WCM made in Italy che ha risanato gli impianti americani del gruppo. Questo lo ha capito bene Obama, che ha finanziato l'operazione e si è visto restituire il denaro pubblico prestato con cinque anni di anticipo. E lo ha capito ancor meglio il sindacato dell'automobile americano United Automobile Workers che, oltre a costituire insieme a Chrysler la WCM Academy, centro avanzato di formazione e ricerca sull'applicazione del WCM e sul miglioramento continuo del lavoro, appena l'azienda si è ripresa ha tolto da Chrysler i suoi dirigenti che avevano partecipato alla riorganizzazione e li ha spostati nelle altre aziende automobilistiche USA (Ford, General Motors ecc.), a diffondere il verbo WCM.

Gli

interventi del Sottosegretario al Lavoro Teresa Bellanova e del Viceministro dello Sviluppo Economico Claudio De Vincenti, che hanno chiuso la giornata, hanno purtroppo chiarito quanto la politica sia ancora lontana da questi temi, nonostante già nel 2006 Leoni, Acocella e chi scrive, in un manifesto firmato da molti ma ignorato dalla politica e dalle relazioni industriali ([www.pattosociale.altervista.org](http://www.pattosociale.altervista.org)), avessero richiamato l'urgenza di un patto sociale sulla riorganizzazione del lavoro alla

luce dei nuovi modelli partecipativi. Il manifesto invocava allora un patto nazionale tripartito sui principi (dunque un passo significativo nella direzione di un nuovo diritto), che facesse da cornice ad una stagione di contrattazione decentrata di applicazione di quei principi. Allora i tempi non erano maturi, ma la ricerca FIM e i risultati di Pomigliano e Chrysler ci dicono che oggi finalmente dovrebbero esserlo.