



PhD Program  
*Economic Sociology and Labour Studies - 31th cohort*

SPS/09, SPS/07, IUS/07, SECS-P/07, SECS-P/10, SECS-S/04, M-PSI/06

Doctoral Thesis

**VIAGGIO NELLA CLASSE OPERAIA**

**AL TEMPO DI INDUSTRY 4.0**

Organizzazione e condizioni di lavoro in una prospettiva comparata

*Supervisor*  
Prof. Serafino Negrelli

*PhD Candidate*  
Di Santo Vito

*Phd Director*  
Prof. Gabriele Ballarino



ACADEMIC YEAR 2017/2018

Il programma di Dottorato in “Economic Sociology and Labour Studies” nasce dalla collaborazione tra l’Università Statale di Milano, l’Università di Milano Bicocca, l’Università degli Studi di Brescia e l’Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”. L’Università Statale di Milano funge da sede amministrativa e fornisce le strutture per la maggior parte delle attività didattiche.

*A tutti coloro che planano  
con leggerezza sulle cose  
... che questa vita sfugge!*



# VIAGGIO NELLA CLASSE OPERAIA IN UN'IMPRESA MULTINAZIONALE

Organizzazione e condizioni di lavoro in una prospettiva comparata

<i>Introduzione</i> .....	11
---------------------------	----

## *Prima Sezione*

### **PREMESSE TEORICHE**

#### ***1. Il Post-fordismo e l'industria automobilistica nelle catene globali del valore***

1. Genesi e diffusione dei modelli di produzione snella .....	17
2. La scoperta occidentale del sistema di produzione giapponese .....	21
3. I percorsi di innovazione nell'industria automobilistica .....	25
4. Le scelte organizzative tra vincoli globali e contesto locale .....	31
5. Il dibattito sulla Lean Production: operai della conoscenza o operai dell'automazione? .....	34
6. Metamorfosi della forza-lavoro ed avvento dello Human Resource Management .....	39
7. Le tre tappe evolutive della produzione snella in FIAT.....	43
8. Le nuove traiettorie della natura del lavoro lean .....	48

#### ***2. I principi organizzativi della Lean Production e il World Class manufacturing***

1. Cultura e mission del World Class Manufacturing .....	53
2. Lean production: gli approcci base e gli approcci all'efficienza .....	56
3. La produzione Just in Time e la linearizzazione del processo produttivo .....	61
4. Il Downstream Pull System e la sincronizzazione del flusso di lavoro .....	64
5. Un nuovo modello o una variante della Lean Production? .....	69
6. I pilastri tecnici del modello produttivo .....	73
7. L'innovazione dei pilastri manageriali .....	77
8. Ergonomia e metrica del lavoro: il sistema ERGO-UAS.....	80
9. Nuove regole per un nuovo modello produttivo .....	83

### ***3. L'evoluzione della condizione operaia e le trasformazioni aziendali in Fiat***

1. Storia della FIAT e storia della Sociologia Industriale: gli anni del Taylor-Fordismo .....	89
2. Gli anni Settanta e l'inedita attenzione all'organizzazione del lavoro .....	93
3. Dalla conflittualità operaia alla marcia dei quarantamila .....	97
4. La fase dell'alta automazione: territorio, qualità del lavoro e relazioni sindacali .....	101
5. Dalla fabbrica integrata alla fabbrica modulare .....	106
6. Gli anni della transizione: dalla Produzione Snella al WCM .....	110
7. Le ultime ricerche sulla condizione lavorativa di iniziativa sindacale .....	114

## ***Seconda Sezione***

### **QUESTIONI METODOLOGICHE**

#### ***4. L'approccio metodologico negli studi organizzativi: il paradigma di ricerca misto***

1. Scelta ontologica, epistemologica e metodologica: il paradigma nelle discipline organizzative .....	127
2. Ricerca qualitativa e ricerca quantitativa a confronto .....	131
3. Tecniche qualitative e tecniche quantitative .....	135
4. La concreta applicazione del metodo di ricerca mista: modalità ed obiettivi .....	137
5. Il problema della specificità e della generalizzabilità .....	141
6. Il problema della validità e dell'affidabilità .....	144
7. Metodologie di ricerca tra convergenze e divergenze .....	147

#### ***5. Studio di caso comparato e rilevazione della Job Satisfaction***

1. I principi di uno studio di caso comparato .....	149
2. Criterio di selezione e scelta dei casi .....	150
3. La logica e il metodo della comparazione .....	154
4. La qualità del lavoro e le trasformazioni organizzative .....	158
5. Dalla qualità alla soddisfazione lavorativa .....	161
6. Focus group e individuazione delle dimensioni rilevanti .....	166
7. La costruzione del questionario e la somministrazione nelle fabbriche .....	168
8. Le interviste semistrutturate agli attori rilevati .....	171

*Terza Sezione*  
**EVIDENZE EMPIRICHE**

**6. Soddisfazione del lavoro e analisi delle variabili**

1. Soddisfazione del lavoro e caratteristiche individuali .....	181
2. Soddisfazione del lavoro e caratteristiche del nucleo familiare .....	187
3. Soddisfazione del lavoro e vicende lavorative .....	192
4. Soddisfazione reale, soddisfazione attesa e soddisfazione relativa al passato .....	198
5. La probabilità di essere soddisfatti: un modello probit .....	202
6. Risultati empirici e paradigma teorico.....	207

**7. Ambiente di vita e ambiente di lavoro (innovazione, sicurezza, temperatura e pulizia)**

1. Ambiente di vita e ambiente di lavoro .....	209
2. Innovazione e sicurezza agli occhi dei lavoratori .....	210
3. Temperatura e pulizia nella nuova concezione della fabbrica .....	218
4. Ambiente di lavoro e soddisfazione percepita .....	225

**8. Le nuove dinamiche nelle relazioni di lavoro (sindacato, salario, bonus e work-life balance)**

1. Il ruolo del sindacato nella nuova organizzazione del lavoro .....	227
2. Il livello retributivo e il sistema di bonus ed incentivi .....	234
3. Il bilanciamento tra tempo di vita e tempo di lavoro .....	241
4. Le sfide della contrattazione nell'era della globalizzazione .....	245

**9. Cambiamento e partecipazione dei lavoratori (strumenti, guidelines, valorizzazione e benessere)**

1. Cambiamento e partecipazione: l'evoluzione del quadro regolamentare .....	249
2. La partecipazione dei lavoratori nel settore metalmeccanico .....	252
3. Le esperienze recenti di lean manufacturing: la partecipazione diretta .....	255
4. Individualità e socialità nella catena di montaggio .....	264

**10. Team working e autoattivazione (autonomia, collaborazione, team leader e carico di lavoro)**

1. La natura del lavoro in squadra: il ruolo del team leader .....275
2. Il carico di lavoro e la rotazione delle mansioni .....285
3. Collaborazione e campagna di mutua assistenza .....290
4. L'autonomia indotta: job enrichment o management by stress? .....293
5. La cellularizzazione come contesto organizzativo e disciplinare .....297

**Quarta Sezione**

**CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

**11. Le persone e l'innovazione: gestione del cambiamento organizzativo**

1. Dalla strategia generale alla sperimentazione delle concrete pratiche gestionali ...305
2. SWOT analysis e applicazione pratica del modello: punti di forza (Strengths) .....310
3. *Segue:* ...i punti di debolezza (Weaknesses) .....312
4. *Segue:* ...opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) .....317
5. I riflessi del nuovo modello produttivo sul diritto del lavoro .....320
6. Decentramento contrattuale e partecipazione incisiva .....325
7. L'economia della conoscenza nel WCM e la partecipazione cognitiva .....328
8. Il lavoro in team tra sinergie umane, valore sociale e dimensione locale .....332
9. Innovazione e futuro: problemi aperti e potenziali sviluppi.....334

**Bibliografia.....340**







## INTRODUZIONE

Le ricerche sulla condizione lavorativa e sui cambiamenti nei comportamenti dei lavoratori costituiscono tradizionalmente un importante serbatoio della sociologia industriale e del lavoro negli studi del nostro Paese: un serbatoio che, nel corso degli ultimi venticinque anni, è stato purtroppo alimentato a singhiozzo e in modo discontinuo pur non mancando, nell'ultimo decennio, esempi di inchieste anche di proporzioni quantitative rilevanti (e di cui si riportiamo i risultati principali nella prima sezione del presente elaborato), che hanno rilanciato l'osservazione sociologica sui mutamenti nel lavoro. Queste indagini hanno avuto il merito di attirare l'attenzione su alcuni fenomeni importanti e spesso poco noti o sottovalutati come, ad esempio, la questione salariale o l'incerta transizione del nostro apparato produttivo verso modelli organizzativi più avanzati e soddisfacenti.

La presente ricerca aspira ad essere un contributo per lo studio e la conoscenza dell'evoluzione del sistema industriale e per la comprensione del ruolo che possono svolgere al suo interno le innovazioni tecnologiche e organizzative: vengono fornite indicazioni e conferme importanti in merito ai tratti paradigmatici di un modello organizzativo, quale il WCM, che permette un salto nelle prestazioni del processo produttivo (ed eventualmente nella soddisfazione dei lavoratori) e vengono fornite indicazioni riguardanti le caratteristiche dei percorsi innovativi e le modalità di gestione del cambiamento. Sono relativamente pochi (almeno per quanto riguarda il contesto italiano e del Sud Europa) gli studi, basati su evidenze empiriche, sull'impatto delle innovazioni produttive sulle condizioni di lavoro e sui cambiamenti dell'organizzazione dal punto di vista dei lavoratori: la ricerca tenta di colmare tale lacuna e contribuisce, quindi, a fondare su evidenze empiriche il dibattito sulle trasformazioni in atto nei modelli produttivi, sulle condizioni di lavoro e sul ruolo dei lavoratori nei processi produttivi (dibattito spesso fortemente condizionato da posizioni preconcepite).

La realizzazione di modelli produttivi che consentano di raggiungere più elevati livelli di produttività e nel contempo una più elevata sostenibilità sociale rappresentano un rilevante punto di forza per l'industria di un paese: non si tratta di un'evoluzione scontata, legata al progresso delle tecnologie e al mutamento dei contesti economico-sociali, ma richiede

continuamente una chiara scelta organizzativa. Come da tempo dimostrato dalla cosiddetta *Scuola socio-tecnica dell'organizzazione*, le soluzioni organizzative non sono determinate semplicemente dal contesto tecnologico ma, per una data tecnologia, sono possibili diverse soluzioni organizzative e vi è lo spazio, quindi, per decidere quale specifica soluzione adottare (*organizational choice*). La scelta deve tener conto da un lato della tecnologia adottata, dall'altro lato del contesto operativo effettivo nel quale essa si dispiega (oltre che delle esigenze degli operatori): i sistemi produttivi danno migliori performance quando entrambi gli aspetti vengono presi in adeguata considerazione e si instaura una relazione equilibrata (*goodness of fit*) e ben integrata (*joint optimization*) tra di essi. Per contro, in molti casi, le scelte organizzative ripropongono le soluzioni classiche basate sulla divisione del lavoro molto elevata, una netta separazione tra chi progetta il lavoro e chi esegue, lunghe catene gerarchiche ed elevato controllo, scarsa attenzione agli aspetti ergonomici e al benessere dei lavoratori. La questione di prospettiva è, quindi, la sostenibilità nel tempo di modelli di questo tipo, a prescindere dai risultati in termini di competitività nel breve termine: lo studio e la compressione di esperienze come quella del WCM, negli aspetti positivi come in quelli problematici (e che richiedono ulteriori approfondimenti e miglioramenti) è di grande importanza per la ripresa e lo sviluppo dell'industria del nostro Paese.

Nello specifico, il lavoro di tesi intende indagare l'impatto delle tecnologie e dell'innovazione sulle condizioni di lavoro degli operai in FIAT, multinazionale produttrice di auto, che a partire dalla fine degli anni duemila ha implementato il suo nuovo modello produttivo, il WCM (*World Class Manufacturing*). Data la dimensione aziendale si è scelto di condurre l'indagine attraverso uno studio di caso comparato prendendo in esame 4 stabilimenti del gruppo (Grugliasco, Melfi, Mirafiori e Pomigliano) sulla base di tre fattori (numerosità operaia, livello di antagonismo sindacale e posizione geografica).

Un modello produttivo impatta sulla realtà aziendale in maniera trasversale ed ogni ricerca sociologica che tenta di investigarne principi cardini ed effetti concreti rischia di scadere in opacità e contorni non nettamente delineati. Nello strutturare la ricerca si è cercato di delimitare quanto più possibile tali contorni: individuato lo scenario di indagine (il nuovo modello produttivo), l'obiettivo è stato indagare la soddisfazione del lavoro per capire come (e in che modo) tale modello produttivo ha impattato su di essa (job satisfaction solo degli operai, solo nei quattro stabilimenti individuati e solo del reparto assemblaggio). L'indagine condotta (questionari, focus group, interviste semi-strutturate ed aperte) ci ha permesso, a partire dai risultati empirici sulla soddisfazione del lavoro, di fotografare i risvolti e gli effetti

del modello produttivo in termini di pratiche gestionali del personale, partecipazione e coinvolgimento operaio, ambiente e condizioni di lavoro, tendenze nelle relazioni industriali: chiaramente l'oggetto di indagine è la soddisfazione del lavoro che rappresenta la base di analisi che ci ha permesso di indagare da diversi punti di vista gli effetti del nuovo modello produttivo.

Il lavoro si articola in tre sezioni differenti: nella prima (capitoli 1, 2 e 3) vengono sintetizzati i riferimenti teorici attinti dalla sociologia economica e i principi manageriali tratti dalle scienze dell'organizzazione con particolare attenzione al post-fordismo, alla lean production, ai meccanismi di produzione nelle catene globali del valore e agli attuali scenari organizzativi al tempo di Industry 4.0.

La seconda sezione (capitolo 4 e 5) ispeziona il percorso metodologico, fondato sul paradigma di ricerca misto, del quale si dà ampia giustificazione: vengono elencate le molteplici tecniche di analisi adottate (focus group, interviste aperte, questionari con relativa analisi dei dati e interviste semistrutturate) e la logica sottostante che ha guidato tali scelte.

La terza sezione, invece, sintetizza risultati ed evidenze empiriche raccolte sul campo: in particolare nel primo capitolo empirico (capitolo 6) vengono riportati i dati relativi al comportamento della soddisfazione rispetto alle caratteristiche individuali, di contesto familiare e di vicende lavorative e viene esposto il modello di analisi probit sulla probabilità di essere soddisfatti relativo ad ulteriori 16 variabili caratterizzanti il concetto di soddisfazione; nei successivi quattro capitoli (capitolo 7, 8, 9 e 10) vengono analizzate quattro distinte macro-dimensioni del lavoro (ambiente di lavoro, relazioni di lavoro, partecipazione al lavoro e teamworking) e per ognuna di esse vengono presentati i risultati delle interviste semistrutturate agli operai e delle regressioni effettuate tra singole variabili e soddisfazione generale del lavoro.

Nella quarta sezione, alla luce dei dati emersi dalla ricerca, si elaborano considerazioni conclusive sulla condizione operaia in relazione al nuovo contesto organizzativo: ogni capitolo empirico della terza sezione presenta specifiche conclusioni legate alle singole variabili in esso analizzate che, però, si è voluto declinare in maniera integrata dando una visione d'insieme ai risultati esposti, precisando potenzialità e fallacità del modello produttivo rispetto alla soddisfazione operaia e delineando possibili linee future di ricerca.



*Prima Sezione*  
**PREMESSE TEORICHE**





## IL POSTFORDISMO E L'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA NELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

SOMMARIO 1. Genesi e diffusione dei modelli di produzione snella – 2. La scoperta occidentale del sistema di produzione giapponese – 3. I percorsi di innovazione nell'industria automobilistica – 4. Le scelte organizzative tra vincoli globali e contesto locale – 5. Il dibattito sulla Lean Production: operai della conoscenza o operai dell'automazione? – 6. Metamorfosi della forza-lavoro ed avvento dello Human Resource Management – 7. Le tre tappe evolutive della produzione snella in FIAT – 8. Le nuove traiettorie della natura del lavoro lean

### ***1.1 – Genesi e diffusione dei modelli di produzione snella***

Intorno al 1890, Frederick W. Taylor fu il primo a trattare scientificamente lo studio sull'organizzazione del lavoro e a pubblicarne i risultati: dai suoi lavori derivò la formalizzazione dello studio dei tempi e movimenti e la loro successiva standardizzazione. Frank Gilbreth ha voluto ampliare lo studio di Taylor aggiungendo il concetto di separazione del lavoro in *periodi elementary* di tempo in cui vengono alla luce le prime nozioni di eliminazione degli sprechi e di studio del movimento. Nel 1910 Henry Ford inventò la linea di montaggio standardizzata per la sua Ford Model T e, più tardi, Alfred P. Sloan perfezionò il sistema di Ford introducendo il concetto di diversità di linea di montaggio in General Motors (B. CORIAT, 1991; T.A. KOCHAN, R.D. LANDSBURY, J.P. MACDUFFIE, 1997).

Dopo la seconda guerra mondiale, tra il 1948 e il 1975, gli ingegneri giapponesi Taiichi Ohno e Shigeo Shingo danno vita, per l'azienda automobilistica Toyota, ai concetti di *Just in time*, *Waste reduction* e *Pull system*: questi approcci, uniti ad altre logiche gestionali, confluiranno nel sistema di organizzazione della produzione noto come *Toyota Production System* (TPS), che si fonda su una filosofia alternativa alla produzione di massa e su larga scala della catena di montaggio di Ford (T. OHNO, 1978; M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993). Nel 1988 John Krafcik (ingegnere presso la New United Motor Manufacturing Inc., joint venture di Toyota e General Motors), con il suo articolo *Triumph of the Lean Production System*, dà origine al termine *Lean Manufacturing* (o *Lean Production*) che comprende l'insieme degli approcci formalizzati all'interno del TPS di Ohno e Shingo. A seguito della ricerca di Krafcik, l'International Motor Vehicle Program (IMVP) approfondì gli studi per sfociare poi nella

redazione del best seller internazionale *The Machine That Changed the World* degli autori J. Womack, D. Jones e D. Roos (1990), grazie al quale la Lean Production raggiunge il picco di notorietà e il successo delle società che applicano questi principi diventa enorme (A. ABREU, H. BEYNON, J.R. RAMALHO, 2000; G. BONAZZI, 2003).

Con il concetto di *Lean Manufacturing* si definisce la gestione organizzativa e produttiva caratterizzata dalla continua ricerca dell'eliminazione degli sprechi al fine della massimizzazione del rapporto tra valore e costo. Una produzione viene detta *Lean* quando usa la minor quantità di ore uomo, materiali, macchine e ammontare economico ottenendo sempre i migliori risultati nelle tempistiche previste. Quando tutto ciò diventa un modo di pensare sistemico, che va oltre l'ambito circoscritto della produzione, allora prende il nome di *Lean Thinking*. La Lean Production è un approccio di gestione dei sistemi produttivi maturato in Toyota che ha permesso all'azienda giapponese di raggiungere risultati superiori a tutti i suoi concorrenti mondiali. Alla luce di tali risultati, la maggior parte delle aziende hanno scelto di adottare la filosofia della Lean Production in quanto può essere adattata ad ogni tipo di processo operativo, a partire da contesti strettamente produttivi sino ad arrivare a processi logistici, amministrativi, di progettazione e sviluppo del prodotto (R. HUYS, 1999; C. BERGGREN, 1992; R. BOYER, M. FREYSSENET, 2000).

Il modello mette a punto principi già utilizzati da Henry Ford agli inizi del Novecento per velocizzare le catene di montaggio ma, rispetto all'approccio fordista (rivolto alla riduzione del *Cycle time*, cioè il tempo che intercorre tra l'uscita di due prodotti successivi), la Lean Production ha come obiettivo la ricerca degli sprechi (*muda*) e dalla loro successiva eliminazione per raggiungere la massimizzazione del rapporto tra valore e costo. Nella nuova filosofia giapponese l'importanza viene data al valore percepito dal cliente finale e tutta la produzione deve essere realizzata coinvolgendo l'intera organizzazione e applicando la logica del *miglioramento continuo*. A tal proposito occorre osservare come il coinvolgimento dell'intera organizzazione ed il miglioramento continuo siano concetti che la Lean Production ha a sua volta ripreso dal *Total Quality Management*, modello organizzativo giapponese degli anni Cinquanta, dove già dal dopoguerra si era iniziata a intraprendere la strada della qualità intesa come controllo dei processi, approccio win-win con gli stakeholders, orientamento al cliente e miglioramento continuo, estendendo questi concetti a tutta l'organizzazione (V. RIESER, 1992; G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, 2006).

Successivamente alla diffusione del *Toyota Production System* si sono sviluppati e diffusi altri modelli che vanno ad implementare la Lean Production: l'area a cui appartengono questi

modelli prende il nome di *Operational excellence*, termine con cui si indica quell'insieme di metodi, approcci e strumenti mediante i quali ciascuna organizzazione si fissa l'obiettivo di migliorare costantemente le proprie operations verso l'eccellenza. I modelli di Operational excellence si differenziano da quelli tradizionali di natura tipicamente reattiva (*event based*) poiché ambiscono ad un cambiamento a lungo termine nella cultura organizzativa e, ad oggi, sono numerosi gli esempi di XPS, acronimo che sta per *X-Production System* (dove X è l'azienda), per identificare il modello adottato da una determinata organizzazione per migliorare e mantenere l'efficienza e la competitività delle prestazioni delle proprie operations (Bosch Production System, Audi Production System, Lego Production System) (J.F. KRAFCIK, 1988; K. SHIMIZU, 1999; G. MURRAY, 2004).

Il termine *World Class Manufacturing* (WCM), tra i modelli di Operational Excellence, fu coniato nel 1986 da Richard Schonberger per identificare il modello produttivo giapponese, ma fu presto sostituito dall'espressione *Lean Production* di Krafcik, tutt'ora in uso. Il termine fu ripreso dal professore giapponese Hajime Yamashina per indicare un nuovo modello di Operational Excellence da lui teorizzato negli USA, a cui erano stati applicati dei piccoli miglioramenti rispetto all'approccio tradizionale del TPS: il WCM di Yamashina è stato adottato nel 2005 da FIAT Chrysler Automobiles come metodo standard alla gestione della produzione a livello mondiale ed è stato esteso sia ai suoi fornitori che ad altre aziende strettamente collegate (G. BONAZZI, S. NEGRELLI, 2003; G. VOLPATO, 2008).

Con l'approccio *Total Quality Management* (TQM) si vuole riassumere lo sforzo, condotto da tutta l'organizzazione, applicato per implementare e mantenere un sistema che le possa permettere di migliorare la propria capacità di realizzare prodotti o servizi di qualità per il cliente finale. In italiano questo concetto è stato tradotto letteralmente come *Qualità totale*, però, per quanto appena detto, la traduzione più corretta sarebbe *Gestione totale della qualità* (i giapponesi, ad esempio, lo chiamano *Company wide quality control*). Tale modello ha avuto una certa importanza in particolare dalla fine degli anni 1980 fino all'inizio del 1990, prima di essere sostituito dal sistema ISO 9000, dalla Lean Manufacturing e dal Six Sigma (J.F. KRAFCIK, 1988; G. CERRUTI, V. RIESER, 1991; Y. WAKAMATSU, 2013).

L'approccio TQM si basa su tre fattori fondamentali: gestione dei processi, kaizen e coinvolgimento di tutti. La *gestione per processi* è un tipo di gestione che, attraversando trasversalmente le funzioni aziendali, dà la possibilità di visualizzare l'intero processo di creazione del prodotto, al contrario della frequente *gestione per funzioni*, incentrata invece sulle performance delle singole funzioni presenti all'interno dell'organizzazione. Tale modifica di

gestione è resa necessaria se consideriamo che spesso concentriamo la nostra attenzione sulle singole attività, quando invece la maggior parte delle criticità emergono nelle interazioni tra le attività e nel loro orientamento verso gli obiettivi e le strategie comuni. Quindi, se da una parte è innegabile l'importanza delle funzioni all'interno della struttura aziendale, d'altra parte quello che il cliente finale vede (e valuta) è il prodotto in quanto risultato di processi che tagliano trasversalmente le funzioni (T. OHNO, 1978; G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, 2006).

Questo tipo di gestione permette di affrontare e superare i problemi di coordinamento e scarsa interazione tra funzioni, ma presenta anche criticità riguardanti la convivenza tra obiettivi di processo e obiettivi delle singole funzioni: perché questa modalità sia davvero performante è fondamentale che sia supportata da indicatori di performance in linea con i bisogni del cliente, che vi sia piena visibilità, consapevolezza e condivisione dei processi (e del ruolo di ciascuno nei processi) e che gli sforzi di tutti siano allineati nella direzione del miglioramento delle performance dei processi (G. BONAZZI, 1993).

Il *Kaizen*, dal giapponese *kai* (cambiamento) e *zen* (benessere), viene usato per indicare un tipo di approccio fondato sul concetto del miglioramento continuo, presupponendo una conoscenza profonda dei processi e il coinvolgimento di tutte le persone. L'approccio opposto è il cosiddetto *Kairyō* caratterizzato dalla reingegnerizzazione del processo con ingenti investimenti (*breakthrough*) e il coinvolgimento di poche persone: il rischio insito nell'attuazione del *Kairyō* è che, non coinvolgendo direttamente lo *shop floor*, non implica una conoscenza approfondita dei processi e questo può far sì che i vantaggi ottenuti vadano a scomparire nel tempo per il ripresentarsi delle problematiche non risolte. Da quanto detto si può evincere come l'approccio ottimale sia quello che combina le due modalità descritte sfruttando la conoscenza dei processi che è alla base del *Kaizen* per portarli fino ai loro limiti prestazionali, attuando il *Kairyō* per superare tali limiti e spostarsi su un livello prestazionale più elevato, per poi ripartire dal primo punto ricorrendo nuovamente all'approccio *Kaizen*. Un'azienda che implementa tale ciclo può essere definita *Learning organization*, ossia un'azienda di qualità che, apprendendo dal contesto e dall'esperienza, è capace di migliorarsi (J. KERGOAT, 1998; D. LINHART, 2015).

L'apprendimento si traduce in miglioramento continuo tramite l'utilizzo del PDCA (o *Ciclo di Deming*, dal nome del suo ideatore), metodo di gestione iterativo in quattro fasi (*plan*, *do*, *check* e *act*). Nella prima fase, dopo aver analizzato il problema riscontrato, si effettua la diagnosi utilizzando strumenti diversi a seconda della complessità del problema (una volta

individuata le cause radici e fissato il target di miglioramento si procede alla pianificazione delle attività da implementare); nella seconda fase si mette in pratica la soluzione individuata e si misurano i risultati ottenuti; nella terza si confronta quanto misurato nel corso del *Do* con i risultati attesi dal *Plan* per verificare la presenza di eventuali scostamenti. Nell'ultima fase, la soluzione implementata che ha dato esito positivo viene standardizzata ed eventualmente estesa ad altri processi affetti dallo stesso problema; nel caso, invece, di differenze significative emerse nella fase di *Check*, sarà necessario analizzare tali scostamenti per determinarne le cause e implementare le opportune azioni correttive (B. CORIAT, 1991; M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993).

*Il coinvolgimento di tutti* è un cambiamento culturale rispetto al passato e, a tal proposito, un fattore chiave è dato dalla presenza di una leadership convinta che sappia stimolare e incentivare le persone al cambiamento facendole sentire parte attiva dell'organizzazione (G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, 2006; A. CIPRIANI, L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015).

### ***1.2 – La scoperta occidentale del sistema di produzione giapponese***

Il processo di razionalizzazione tecnologica e organizzativa del settore automobilistico occidentale, che ha preso avvio negli anni Settanta, si è progressivamente concretizzato in una riorganizzazione produttiva e sociale che potremmo definire di natura paradigmatica, segnando il passaggio dai sistemi produttivi basati sulla produzione di massa a quelli fondati sulla cosiddetta produzione post-fordista. Senza entrare nel merito delle specifiche traiettorie di ristrutturazione messe in opera dalle varie imprese automobilistiche per superare la crisi, è possibile parlare di una generalizzata e crescente ricerca di flessibilità del sistema produttivo da realizzarsi attraverso tre strategie principali: decentramento produttivo, automazione flessibile e sperimentazioni di riorganizzazione del lavoro. Evidentemente, non si è trattato di un processo graduale (né, tanto meno, lineare) bensì di un percorso andato avanti per sperimentazioni successive che hanno, infine, condotto ad un'organizzazione del lavoro fondata sui principi dell'ohnismo (G. BARBA NAVARETTI, A.J. VENABLES, 2013; S. NEGRELLI 2013).

L'analisi della natura del mutamento in atto è caratterizzata dalla presenza di diversi approcci interpretativi, spesso contrastanti, determinati anche dall'evidente difficoltà nel riuscire a leggere una dinamica di trasformazione estremamente complessa e ancora in corso

di svolgimento. Procedendo a grandi linee, ad un estremo è possibile individuare un insieme di interpretazioni che, tendendo a sottolineare in maniera precipua gli aspetti di continuità con il fordismo, rischia di perdere di vista quelli che sono gli elementi innovativi che caratterizzano la nuova struttura organizzativa di fabbrica (K. DOHSE, U. JURGENS, T. MALSCH, 1988). All'estremo opposto è, invece, possibile rilevare un approccio che individua nelle rinnovate politiche di gestione delle risorse umane un mutamento epocale nel rapporto tra *management* e lavoratori, giungendo addirittura a sostenere, in alcuni casi, che si stia assistendo ad un processo di umanizzazione del lavoro e di superamento della separazione tra concezione ed esecuzione del lavoro (W.G. OUCHI, 1982; H. KERN, M. SCHUMANN, 1984; M. PIORE, C. SABEL, 1987; G. DE TERSSAC, 1993).

Data la vastità e la complessità della letteratura esistente sul tema, in questo capitolo ci limiteremo ad un'analisi sommaria di quelle che costituiscono alcune tra le principali interpretazioni del sistema di produzione post-fordista, al fine di rendere esplicita la posizione teorica che sta alla base della nostra ricerca sulla FIAT.

Tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta, di fronte al maturare della crisi del sistema produttivo fordista, ai processi di razionalizzazione organizzativa avviati dalle case automobilistiche occidentali e all'elevato grado di competitività palesato dalla concorrenza giapponese, si è avviato un intenso dibattito teorico sui possibili sviluppi futuri dei processi di riorganizzazione in atto. In questa prima fase, l'ipotesi di un possibile processo di imitazione delle imprese giapponesi da parte delle aziende occidentali è stata sovente scartata a priori: la superiorità competitiva delle prime è stata generalmente attribuita, non tanto ad una diversa organizzazione della produzione, quanto a fattori esterni (culturali, istituzionali, ecc.) e, pertanto, impossibili da riprodurre all'interno delle società occidentali. Si sono, invece, sviluppate una serie di teorizzazioni dirette a sostenere una possibile specificità europea di superamento dell'organizzazione fordista-taylorista della produzione, in particolare, la teoria della *specializzazione flessibile*, i cui massimi esponenti sono Piore e Sabel (1987), e il modello *neo-artigianale*, sviluppato da Kern e Schumann (1984) e da Sorge e Streek (1988), ma le cui origini remote possono essere fatte risalire all'approccio socio-tecnico del Tavistock Institute di Londra (I. ODDONE, A. RE, G. BRIANTE, 1977).

Nel corso degli anni Ottanta, l'attenzione accademica e manageriale è stata catturata dal successo manifestato dai *transplant* automobilistici giapponesi impiantati in alcuni paesi occidentali (Stati Uniti e Gran Bretagna in primo luogo), sviluppando una vasta letteratura sul sistema di produzione nipponico che potremmo definire di natura motivazionale. In

pratica, a questo punto, la superiorità concorrenziale delle aziende giapponesi non è stata più ricondotta ad elementi culturali caratteristici del Sol Levante, quanto piuttosto agli strumenti manageriali messi in atto dalle imprese giapponesi nella gestione del personale: pratiche e meccanismi diretti ad esaltare il potenziale creativo, intellettuale e partecipativo dei lavoratori quale risorsa fondamentale per il successo dell'azienda (A. SORGE, W. STREEK, 1988).

Nella prospettiva motivazionalista, in Giappone, la presenza di un clima aziendale stimolante e pacificato consentirebbe la realizzazione di una sorta di fusione tra gli obiettivi dell'impresa e i bisogni dei lavoratori (R. MURAMATSU, M. SOSHIRODA, H. MIYAZAKI, K. ISHII, 1987). Lo stesso Monden (1986) riprende le tesi motivazionaliste nel momento in cui scrive che è proprio il *rispetto della persona*, presente all'interno delle fabbriche nipponiche, a permettere di indirizzare l'attività e le energie umane verso azioni efficaci e ricche di significato, favorendo quindi l'eliminazione delle operazioni inutili. Al sistema produttivo fordista maturo, di matrice Occidentale, caratterizzato da un massiccio impiego della tecnologia e delle macchine, viene contrapposto un modello ideale giapponese fondante sul primato dell'uomo, sui suoi bisogni sociali e individuali, sull'autonomia e sulla partecipazione consensuale dei lavoratori ai fini dell'impresa. Nel sostenere una tale interpretazione viene implicitamente assecondata anche l'idea dell'esportabilità dello stile gestionale giapponese all'interno di contesti sociali differenti da quello originario (AOUKI M., 1991).

Sulla base di queste analisi, il sistema di produzione giapponese è stato quindi sostanzialmente presentato in termini di nuova filosofia manageriale partecipativa, accompagnata da un ampio ventaglio di tecniche e strumenti atti a valorizzare il ruolo svolto dai lavoratori, o meglio dalle *risorse umane*. Nel contempo, le imprese occidentali, soprattutto quelle americane, hanno cominciato ad adottare alcuni principi giapponesi di gestione del personale e organizzazione della produzione: questa fase è concretamente rappresentata dal tentativo di introdurre dei singoli elementi del sistema produttivo giapponese (ad esempio i circoli di qualità, i sistemi dei suggerimenti, la riorganizzazione e la concentrazione dei fornitori), ovvero elementi gestiti in un'ottica ancora da produzione di massa, dal momento che l'assetto generale della struttura organizzativa non viene intaccato (G. VOLPATO, 1996).

Sarà soltanto nel corso della seconda metà degli anni Ottanta che le analisi di studiosi e consulenti aziendali, superando la parzialità sia dell'approccio culturalista sia di quello motivazionalista, interpreteranno il successo concorrenziale delle imprese giapponesi alla luce delle caratteristiche organizzative e gestionali del processo produttivo in quanto sistema organico ed integrato di produzione, alternativo rispetto al fordismo. È all'interno di questo

quadro che si colloca la svolta teorico-strategica del dibattito occidentale sul sistema produttivo giapponese, svolta che può essere cronologicamente fatta risalire alla pubblicazione del volume *The Machine that Changed the World*: gli autori del testo hanno concentrato il loro interesse sul sistema produttivo messo a punto negli stabilimenti della Toyota, da essi considerato come l'esempio più puro ed emblematico della produzione giapponese e, sulla base di quella che hanno teorizzato come sua caratteristica principale, hanno coniato il termine *lean production* (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990).

In opposizione agli approcci interpretativi che analizzavano il sistema produttivo giapponese in termini di matrici culturali e motivazionali specifiche, e quindi non riproducibili, i ricercatori del MIT, soffermandosi soprattutto sugli aspetti tecnico-sistemici, ne hanno invece sostenuto il *carattere costruito*, quale prodotto di scelte imprenditoriali che hanno saputo affrontare e superare le inefficienze della produzione di massa, reimpostando i processi produttivi secondo principi che puntano sulla flessibilità organizzativa e sulla responsabilizzazione dei lavoratori. Con *La macchina che ha cambiato il mondo*, gli autori americani hanno dato vita ad un processo di rilettura dell'innovazione organizzativa giapponese, da essi sistematizzata attraverso il modello della *Lean Production*, evidenziandone contemporaneamente la validità universale. Del resto, definendo la Lean Production come la sintesi delle caratteristiche positive presenti nella produzione di massa e nella produzione artigianale (bassi costi ed elevati standard qualitativi), ossia due esperienze tipiche della tradizione occidentale, è stata implicitamente affermata la riproducibilità del modello anche al di fuori del contesto originario. Secondo le conclusioni della ricerca dell'IMVP (*International Motor Vehicle Program*), da cui è scaturita *La macchina che ha cambiato il mondo*, la produzione snella rappresenta la risposta efficiente ai principali limiti e ai fattori di rigidità del fordismo: bassi costi unitari vengono a coniugarsi ai requisiti di qualità, flessibilità e adeguamento dell'offerta alla domanda del cliente (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990).

Inoltre, il modello della produzione snella implica anche un vero e proprio mutamento paradigmatico nel modo di intendere il lavoro: la superiorità della fabbrica *lean* rispetto a quella fordista, si sostiene, risiede in quella particolare sinergia derivante dal contributo armonico di tutti i dipendenti aziendali teorizzata da Ohno, sinergia che si dispiega compiutamente tra i componenti dei *team* di lavoro. La creazione di squadre efficienti è, innanzitutto, legata alla rotazione delle mansioni e ad una formazione dei lavoratori di tipo *multitask* che consente loro di poter effettuare tutte le operazioni presenti all'interno del proprio team. Inoltre, gli operai devono acquisire ulteriori competenze (semplici interventi



di manutenzione ordinaria, controllo della qualità, pulizia del luogo e degli strumenti di lavoro) e devono essere incoraggiati a *pensare proattivamente*, in modo che escogitino la soluzione prima che il problema si faccia serio, cercando di prevenire l'insorgenza di disfunzioni e di risolvere eventuali problemi produttivi. La piena efficacia del modello esclude relazioni tra manager e dipendenti di tipo rigidamente gerarchico, caratteristiche dell'organizzazione del lavoro taylorista. Lo stile direzionale è diretto a sostenere la partecipazione attiva, l'impegno, lo spirito di gruppo dei dipendenti nei confronti degli obiettivi produttivi aziendali e una visione meno individualistica della carriera e della professionalità, in sostanza a favorire un *lavoro attento* o *lavoro coinvolgente* (E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, 2015).

È possibile rilevare come negli ultimi anni l'adozione dei principi fondamentali della *lean production* si sia diffusa in maniera sempre più generalizzata e pervasiva. Tuttavia, proprio alla luce delle trasformazioni empiricamente osservabili, l'interpretazione del nuovo assetto produttivo fornita da Womack, Jones e Roos presenta alcuni aspetti di eccessivo ottimismo, soprattutto per quanto riguarda i presunti miglioramenti sostanziali dell'attività lavorativa. Essi infatti concludono che, mentre lo stabilimento a produzione di massa è spesso pervaso di stress che intorpidisce le menti, con gli operai che lottano per assemblare prodotti per nulla semplici da montare e che non hanno modo di migliorare il proprio ambiente di lavoro, la produzione snella offre *una tensione creativa* in cui i lavoratori hanno molti modi per rispondere alle sfide: la tensione creativa che la risoluzione di problemi complessi comporta è precisamente ciò che nell'era della produzione di massa distingueva il lavoro manuale dal *lavoro di concetto* (G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, 2006).

### ***1.3 – I percorsi di innovazione nell'industria automobilistica***

Quello automobilistico è il settore manifatturiero più competitivo del mondo, con bassi ritorni (unitari) sugli investimenti e, di conseguenza, una spasmodica attenzione ai costi di produzione (P. NIEUWENHUIS, P. WELLS, 2015). Allo stesso tempo il consumatore, l'altra faccia del lavoratore, vede nell'automobile il primo o il secondo bene per importanza economica sul quale investire i propri risparmi (a seconda che la casa sia in affitto o di proprietà): pretende zero difetti e la massima qualità (percepita) ed è sufficientemente avvertito per non farsi ingannare più di tanto dalla pubblicità. Il successo di un marchio e/o di un modello dipende unicamente dalla combinazione ottimale che il produttore riesce a

realizzare tra prezzo, qualità, soddisfazione così come viene giudicato da consumatori finali (la FIAT Panda di Pomigliano docet). *Lean production* e *Just in Time* furono quarant'anni fa le prime due innovazioni organizzative che facevano intravedere un nuovo modo di guardare alla produzione dell'auto e ai suoi protagonisti (fornitori, progettisti, programmatori, lavoratori, ecc.). *Automation* e *Strategic Quality Control* sono oggi gli altri due assi che si aggiungono ai primi due: il cambiamento cumulativo di questi quattro assi strategici produce un vero e proprio passaggio d'epoca col quale bisogna confrontarsi (I. LIPPERT, T. HUZARD, U. JURGENS, W. LAZONICK, 2014).

La progettazione e lo sviluppo di nuovi modelli automobilistici hanno conosciuto negli ultimi vent'anni una profonda trasformazione. Quella più vistosa agli occhi dei consumatori ha riguardato l'innovazione tecnologica e le prestazioni delle vetture, tuttavia non sono stati da meno le trasformazioni introdotte nei processi: a livello di divisione del lavoro nel complesso della filiera automobilistica (*supply chain*), nella ripartizione dei compiti all'interno della casa costruttrice e nelle stesse metodiche di impostazione dei prodotti e della loro relazione con l'intera gamma dei modelli. I driver di questa complessa mutazione sono essenzialmente due: l'intensità (e la complessità) dell'innovazione tecnologica da introdurre nelle vetture e l'acutizzarsi del confronto competitivo (e, quindi, l'esigenza di battere la concorrenza sul tempo) (A. GOULDNER, 1970; G. VOLPATO, 2006).

Il primo driver comincia a manifestarsi negli anni Settanta ed è rappresentato dal fatto che i mercati più importanti e consolidati sono divenuti mercati di sostituzione nei quali l'urgenza di introdurre innovazioni tecnologiche si è fatta pressante. In precedenza la necessità di innovare il prodotto era nettamente inferiore, al punto che le case automobilistiche applicavano l'innovazione nei loro modelli facendosi innanzitutto guidare da criteri di obsolescenza programmata: l'innovazione tecnologica e la progettazione delle parti componenti spettava in modo pressoché esclusivo alla casa produttrice (modello di progettazione integrata verticalmente) e le soluzioni tecniche di tipo innovativo venivano introdotte nei nuovi modelli solo dopo che le innovazioni realizzate nella fase precedente avevano avuto modo di essere ammortizzate attraverso la produzione prolungata della stessa vettura. Con un ciclo di vita del prodotto (CVP) sistematicamente superiore ai 10-12 anni, la casa automobilistica riusciva, nella generalità dei casi, a recuperare interamente gli investimenti, già allora rilevanti, necessari per ripagare i costi fissi rappresentati soprattutto dalla progettazione e dallo sviluppo delle parti, (complessivamente oltre tremila disegni per

ogni modello) e dagli impianti di produzione (A.P. SLOAN, 1993; R. BOYER, M. FREYSSENET, 2002).

Con gli anni Ottanta però l'esigenza di stimolare gli acquisti di nuove vetture di una popolazione già motorizzata spinse le case automobilistiche ad accelerare il processo di rinnovo dei modelli il cui CVP si ridusse progressivamente: furono soprattutto le case giapponesi a mettersi su questa strada, che in sostanza non era che un ulteriore avanzamento rispetto alla politica del *model year* sviluppata da Alfred P. Sloan, un manager particolarmente innovativo, divenuto CEO della General Motors nel 1923. Il modello sloanista consisteva nel lanciare tutti gli anni delle versioni lievemente modificate di tutta la gamma dei modelli, attraverso modifiche quasi esclusivamente estetiche, che potessero essere percepite dall'occhio dell'automobilista, ma comportassero costi di sviluppo e attrezzaggio molto modesti. Negli anni Settanta le case automobilistiche giapponesi ritennero che la clientela internazionale avrebbe gradito di più un rinnovo dei modelli basato su un quinquennio, ma molto più profondo dei leggeri *lifting* previsti dall'approccio sloanista (A. CAMUFFO, G. VOLPATO, 1997; G. BARBA NAVARETTI, G. OTTAVIANO, 2014).

Questa impostazione riscosse un notevole successo e tutti i costruttori, americani ed europei, furono costretti a battere questa strada, decisamente più rischiosa e costosa: il maggior onere derivava dal fatto che non era più possibile attendere l'introduzione delle innovazioni nel momento in cui si aveva già conseguito il recupero dell'investimento precedente, ma occorreva lanciare l'innovazione appena possibile per alimentare una rotazione dei CVP della gamma. Il rischio derivava dal fatto che se nella vita prevista di 5 o 6 anni del nuovo prodotto le quantità vendute del modello fossero risultati inferiori al programmato non si sarebbe recuperato l'investimento iniziale. La casa costruttrice avrebbe dovuto comunque iniziare un nuovo ciclo di vita, anzi, in certi casi, doveva accorciare il CVP precedente perché il mantenimento di un prodotto che non riscuoteva il gradimento del pubblico induceva significative perdite di quote di mercato che a loro volta comportavano considerevoli perdite finanziarie (G. BERTA, 2006; F. ZIRPOLI, 2010).

Un aspetto collegato a questa evoluzione è rappresentato dal fatto che buona parte dell'aumento del tasso di innovazione da produrre è stato acquisito attraverso forme di ibridazione tecnologica, rappresentata dall'introduzione dell'elettronica in tutti i più importanti sistemi funzionali dell'automobile (sistema di gestione del motore, sistema del controllo della temperatura del motore e dell'abitacolo, sistema di guida, ecc.). Si è trattato di

una *cross fertilization* delle tecnologie elettroniche che hanno profondamente innovato nelle tecnologie classiche dell'automobile (tecnologie meccaniche, idrauliche, chimiche ecc.).

Le case automobilistiche si trovarono, quindi, di fronte a questa duplice sfida: accelerare l'innovazione, ma attuarla in un ventaglio di tecnologie molto più ampio di quello nelle quali esse avevano sviluppato le loro competenze tradizionali. Da innovazioni di stile e innovazioni relative alla tecnologia meccanica si dovevano integrare nel prodotto e nel processo produttivo innovazioni elettroniche, pneumatiche, chimiche, informatiche: se si voleva battere la concorrenza sul tempo, occorreva trovare anche una soluzione organizzativa radicalmente nuova nella filiera (A. ENRIETTI, 2007).

Il combinato disposto di questi driver ha quindi impattato sulla divisione del lavoro nella filiera automobilistica: in precedenza la casa automobilistica progettava in misura quasi integrale l'automobile e si consacrò l'uso di indicarla come *Original Equipment Manufacturer* (OEM). L'OEM, effettuata la progettazione, decentrava le attività di produzione delle parti a dei fornitori, il cui compito era quello di rifornire le linee di assemblaggio degli stabilimenti. In questo senso la gran parte dei produttori di componenti era coinvolta solo nella fase del manufacturing e il compito era produrre con precisione i pezzi richiesti, rispettare la tempistica concordata con l'OEM e fare in modo che il costo di produzione fosse più basso possibile, perché loro profitto derivava proprio dal differenziale tra il prezzo concordato con l'OEM e i propri costi (vi era anche un ristretto gruppo di produttori di parti che avevano sviluppato proprie tecnologie avanzate e tendevano a produrre i componenti sulla base di queste competenze proprietarie, come ad esempio Bosch, Zf, Hella, Valeo, Magneti Marelli, Dana ecc., ma che rappresentavano solo il vertice di un mondo di mondo di fornitori che producevano su disegni dell'OEM) (F. ZIRPOLI, M. CAPUTO, 2002).

La necessità di aumentare la quantità di innovazione e sperimentare le nuove forme di ibridazione della tecnologia elettronica con le altre tecnologie già consolidate ha, quindi, forzato le case costruttrici a richiedere ai fornitori un forte contributo all'innovazione: di qui un progressivo ma profondo cambiamento della divisione del lavoro fra OEM e fornitori. Non solo, si produsse anche una marcata gerarchia all'interno dei fornitori, le imprese con più elevati i potenziali di innovazione divennero progressivamente coordinatori di una serie di attività di progettazione innovativa di interi sistemi funzionali (alimentazione e gestione motore, trasmissione, sistema di guida, ecc.) e assunsero la denominazione di *Original Equipment Suppliers* (OES), i cui sistemi funzionali venivano alimentati da produttori di singole componenti denominati *Original Component Supplier* (OCS), nel caso che anch'essi fossero dei

produttori di componenti progettate in proprio, anche se su commessa degli OEM e dei OES, o indicati semplicemente come *Componente Supplier* (CS) nel caso che avessero continuato a svolgere la prevalenza in funzione di costruttore di parti su disegni di un operatore posto più in alto nella catena gerarchica (G. CALABRESE, 1997).

Se si vuole essere efficaci ed efficienti in tutta la sequenza delle attività di filiera, dagli acquisti alla produzione, alla manutenzione, ecc., è dalla progettazione che si deve partire: è da qui che si deve riuscire a impostare il prodotto in modo da rendere compatibile con questo obiettivo di efficienza ed efficacia tutte le fasi produttive e commerciali. Ciò premesso, il cuore del rilancio aziendale ha avuto inizio con un programma di ricostruzione della gamma dei prodotti che ha previsto nel periodo 2007-2010 il lancio di 23 nuovi modelli sul complesso dei marchi FIAT, Alfa Romeo, Lancia, Maserati e FIAT Professional: la consegna di Marchionne per il responsabile della funzione *Engineering and Design* (E&D), Harald J. Wester, è stata molto semplice, ovvero ridurre drasticamente i tempi di progettazione e sviluppo di nuovi prodotti, fare in modo che il costo complessivo dei modelli fosse ridotto sia nella fase di progettazione che in quella di produzione, assicurando però una qualità progettuale che prima non era stata mai raggiunta. Paradossalmente il fatto che Marchionne non fosse un ingegnere ha molto semplificato le sue scelte: tempi e risultati da conseguire erano definiti, stava agli ingegneri trovare la soluzione. Le innovazioni per assolvere alla consegna sono state numerose e coordinate (M.E. PORTER, 1985).

Il primo punto è stata la standardizzazione all'interno di un disegno di aderenza del prodotto finale alle molteplicità delle esigenze della clientela. In sostanza occorre che le automobili prodotte possano essere declinate su una molteplicità di caratterizzazioni preservando però la massima standardizzazione possibile, in quanto leva della qualità e dell'economia. Anche per rinforzare questa esigenza, Marchionne ha modificato l'assetto organizzativo precedente, che prevedeva un'organizzazione distinta per marchio: la precedente specializzazione per marchio era stata introdotta nel 2002 da Giancarlo Boschetti con l'obiettivo di esaltare il *brand identity* dei modelli e per avere la possibilità di valutare, in modo rapido ed evidente, la prestazione progettuale di ciascun marchio. Tuttavia questa soluzione, mantenuta durante la fase di conduzione di Demel, sembrò esaltare le tendenze centrifughe dei marchi, con progetti troppo differenziati e con costi proibitivi per la situazione finanziaria della FIAT: occorreva invece un'organizzazione nella quale si facesse leva in modo deciso sulla standardizzazione senza per questo perdere nella caratterizzazione dei marchi (A. ENRIETTI, R. LANZETTI, 2002).

L'altro punto fondamentale da realizzare, ai fini di una corretta impostazione delle attività progettuali, è il conseguimento di una molteplicità di vantaggi quali il contenimento dei costi, la qualità dei modelli realizzati e la velocità di esecuzione: esso è rappresentato dal passaggio ad una *condivisione delle architetture*, indicata anche come *comunanza di piattaforme*. È conveniente utilizzare la stessa architettura per una pluralità di modelli, in generale quelli che appartengono ad uno stesso segmento di mercato e che di conseguenza possono usare lo stesso pianale, le stesse motorizzazioni, e buona parte dei componenti non finalizzati alla differenziazione di un modello rispetto agli altri e alla personalizzazione della vettura rispetto alle singole versioni.

Fra i molti vantaggi legati a questa impostazione basata sulla standardizzazione e sulla condivisione delle architetture sono soprattutto due gli aspetti da segnalare: la riduzione dei costi e l'accorciamento dei tempi. Per quanto concerne il primo fenomeno, la standardizzazione consente di adottare il meglio delle soluzioni tecniche di un modello anche su altri modelli successivi, aggiornando solo ciò che è utile e conveniente. Questo trasferimento di disegni, nella fase di progettazione, e di parti, nella fase di montaggio, è denominato *carry over* e rappresenta uno degli aspetti cardine dell'impostazione Toyota per quanto riguarda la progettazione. Quindi grande impegno nel progettare e affinare le singole componenti di prodotto dal momento che se esse risulteranno efficaci e qualitativamente affidabili avranno una vita superiore a quella del singolo modello. La costanza nel tempo di un componente comporta una grande quantità di vantaggi, a cominciare dall'acquisto di materiali, proseguendo nelle fasi di manufacturing delle parti e di assemblaggio delle stesse e per estendersi a quelle della logistica e della gestione di ricambi (G. VOLPATO, 2006).

I vantaggi in termini di tempo sono altrettanto vistosi, non solo perché si riduce il numero delle parti da progettare, ma anche perché il fatto di muoversi in un ambiente progettuale predefinito, come quello derivante dalle architetture comuni, consente di rendere più sicuro ed agevole il lavoro di *simultaneous engineering* che deve essere realizzato nella fase di progettazione stessa. La rapidità di effettuazione della fase di progettazione è cruciale perché essa incide sul *time-to-market* (TTM) consentendo di avvicinare il tempo in cui si imposta il prodotto a quello in cui esso raggiunge il mercato (R. BOYER, M. FREYSSENET, 2002).

#### ***1.4 – Le scelte organizzative tra vincoli globali e contesto locale***

Per comprendere come competono le imprese nell'era dell'industry 4.0, l'analisi delle leggi e delle infrastrutture istituzionali che ne regolamentano l'attività è fondamentale, ma l'attribuzione, nei loro confronti, di un potere esplicativo di tipo esclusivo sarebbe fuorviante, poiché verrebbe meno l'importanza di altri fattori che concorrono a determinare le strategie di un'azienda (J.P. MACDUFFIE, 1995). Innanzitutto, è necessario considerare le variabili economiche esterne, che non sono unicamente rappresentate dal grado di internazionalizzazione dei mercati in cui un'impresa opera, ma anche dalla tipologia di produzione. Infatti, i mercati caratterizzati da produzione più qualificate, e sottoposti a scelte di consumo più sofisticate e diversificate, registrano una maggiore differenziazione tra paesi sul piano delle condizioni di lavoro adottate (T. ROYLE, 2004). Tuttavia, per quanto importante, la tipologia dei mercati condiziona, non determina, la strategia competitiva aziendale, che può seguire diverse strade (S.J. KONZELMANN, 2005).

Un'altra fondamentale variabile esterna, ovvero che non dipende strettamente dalle scelte strategiche aziendali, è costituita dal livello tecnologico intrinsecamente associato ad una determinata tipologia di produzione, da intendersi come sistema di macchine e grado di meccanizzazione che comporta la richiesta di corrispondenti competenze ai lavoratori assunti. Il lavoro di Blauner (1964) negli anni Sessanta del secolo scorso illustrava chiaramente come la natura della tecnologia influenzasse, in modo significativo, il comportamento e le istanze avanzate da lavoratori e organizzazioni sindacali. Lo stesso studio di Touraine (1974) alla Renault, con i tre stadi dell'evoluzione tecnologica (artigianale, di massa, automatizzata) rinvenibili nelle sue fabbriche, forniva un'immagine vivida delle diverse condizioni di lavoro implicate dalla tecnologia dei processi produttivi.

Ci sono poi variabili più eminentemente sociali e interne alle aziende che contribuiscono a spiegare perché, in una determinata fabbrica, si riscontrino modelli peculiari di relazioni di lavoro e di partecipazione attiva, la cui rilevanza è ancora maggiore nello studio comparato oggetto della ricerca considerato che le variabili esterne sono appunto tenute, in una certa misura, costanti. Tra queste, la scelta strategica manageriale riveste un'importanza fondamentale (J. GODARD, 1997): i cambiamenti nell'ambiente esterno inducono le imprese ad apportare degli aggiustamenti, più o meno significativi, nel proprio modo di operare e, nell'attuare tali modifiche, i manager avranno a disposizione un insieme di opzioni (e sceglieranno quelle che saranno coerenti con le proprie credenze e i propri valori e, a livello organizzativo, con le norme che si sono diffuse nel tempo al proprio interno) (G. TATTARA,

G. CORÒ, M. VOLPE, 2006).

Accade così, ad esempio, che molti manager americani abbiano perseguito, nei processi di ristrutturazione degli anni Ottanta, una strategia volta a ridurre, e quando possibile eliminare, il ruolo del sindacato la cui presenza è stata storicamente considerata contraria ai valori americani dell'iniziativa individuale e del controllo manageriale, e interpretata dal management come un segnale di sfiducia dei lavoratori nei loro confronti (T.A. KOCHAN, H. KATZ, R. MCKERSIE, 1986). Ma la scelta strategica manageriale può, naturalmente, differenziare anche imprese attive nello stesso territorio nazionale, e ciò aiuta a comprendere perché, a differenza di quanto avvenuto in General Motors e Chrysler, negli ultimi decenni, alla Ford, le relazioni industriali siano state ispirate ai principi del confronto e della collaborazione (P.S. ADLER, T.A. KOCHAN, J.P. MACDUFFIE, F.K. PIL, S. RUBISTEIN, 1997; S. RATTNER, 2010). Una differenza che può aver in parte inciso, positivamente, sulla capacità competitiva di quest'ultima, l'unica casa automobilistica americana a non essere stata costretta a richiedere il salvataggio del governo dopo la crisi del 2008 (P. INGRASSIA, 2010). Del resto, lo stesso *modello delle eredità dinamiche* delineato da Berger (2006), nella sua ricerca riguardante manager di più di 500 imprese, poneva l'accento sulla necessità di valutare, innanzitutto, come davvero competono le aziende, come concretamente agiscono gli attori, più che predirne l'azione sulla base di fattori macro e strutturali (L. PERO, 2006).

Naturalmente, le scelte manageriali non si sviluppano in uno spazio asettico, ma sono circoscritte dal ruolo delle leggi e delle istituzioni, così come dalla strategia (e siamo all'altro fattore esplicativo fondamentale), seguita dalle organizzazioni sindacali e dei lavoratori, che concorrono a formare, in modo determinante, il carattere delle relazioni industriali locali (A. FROST, 2000; V. DOELLGAST, 2008). Sotto tale profilo, è possibile delineare alcune tendenze, pur senza alcuna pretesa di generalizzazione, a partire dagli studi di caso e dalle indagini statistiche svolte nel corso degli anni: nel panorama italiano, che non attribuisce grande spazio alla contrattazione decentrata, si è tradizionalmente registrato una buona collaborazione tra gli attori locali sociali in alcune grandi imprese (S. NEGRELLI, T. TREU, 1995), mentre in altre, come FIAT, i rapporti sono stati storicamente più conflittuali (G.P. CELLA, 2011). Più in generale, ciò che sembra emergere, nel tessuto produttivo italiano, è un riconoscimento reciproco del ruolo delle parti legato però a tematiche tradizionali, come i processi di ristrutturazione o il premio di risultato, mentre rispetto alle materie di gestione delle risorse umane il coinvolgimento dell'attore sindacale si limita spesso, quando presente, alla fase di progettazione, ma non di implementazione, delle politiche del personale e dei



cambiamenti organizzativi (R. LEONI, S. ALBERTINI, 2009). Inoltre, sul piano dell'indirizzo strategico aziendale, a parte rari casi, le parti non sembrano interessate a sviluppare un rapporto: tale situazione appare legata a fattori culturali (che portano a concepire il ruolo del sindacato come esclusivamente difensivo e la gestione aziendale riservata al management) e alla mancanza di un supporto istituzionale che preveda il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali negli ambienti più gestionali e strategici dell'impresa, lasciati alla regolazione volontaristica delle parti (solo recentemente le organizzazioni sindacali, soprattutto alcune di esse come la CISL, hanno fatto proprio il tema dello sviluppo della partecipazione dei lavoratori all'attività aziendale) (G. BAGLIONI, 2011).

Al fine di delineare traiettorie di sopravvivenza per le aziende nel mercato globale, bisogna superare l'idea di un sistema di produzione e vendita a scala nazionale con un mercato di sbocco prevalentemente in Italia ed Europa: va superato il tradizionale sistema centrato su una fabbrica madre in Italia, dove si concentrano le innovazioni (e che fa da guida e centro di una rete di fornitori nelle zone limitrofe); bisogna, invece, costruire network globali logistico produttivi e di vendita con un'architettura evoluta, unitaria e flessibile, centrata su forme evolute di *lean*. In secondo luogo, i sistemi produttivi lean devono essere basati sul lavoro intelligente e sul miglioramento continuo: con questa espressione si intendono sistemi produttivi nei quali tutti i lavoratori, sia gli operai che i tecnici e i manager, sono coinvolti in attività di conoscenza, verifica, sperimentazione e correzione dei processi di lavoro che hanno come finalità il miglioramento continuo delle performance, misurato con precisione da set articolati di indicatori. Un terzo ingrediente (che spesso viene sottovalutato) è dato dall'uso pervasivo delle nuove tecnologie di rete e dal loro legame con le tradizionali tecnologie di automazione industriale e di gestione aziendale. Di solito queste tre famiglie tecnologiche sono state sviluppate separatamente, oggi è in atto, invece, una profonda integrazione tra le tre famiglie, ancora poco studiata ma con effetti rilevanti: applicazioni tipiche sono, ad esempio, la gestione automatizzata dei materiali con i carrellini intelligenti e guidati dal sistema centrale, gli i-Pad di singolo posto di lavoro che colloquiano con il sistema centrale, gli avvitatori intelligenti, i bracci robotici che aiutano a spostare e posizionare pezzi pesanti, i sistemi elettronici di puntamento e centratura, i segnalatori di anomalie o di difetti (L. PERO, 2015).

### **1.5 – Il dibattito sulla Lean Production: operai della conoscenza o operai dell'automazione?**

In seguito alla pubblicazione de *La macchina che ha cambiato il mondo*, man mano che nel frattempo si estendevano i tentativi di ibridazione dei principi organizzativi del sistema di produzione giapponese all'interno dei paesi occidentali, si è andato sviluppando un intenso dibattito sulle conseguenze sociali e sui costi umani che l'applicazione di un tale sistema comporta per i lavoratori, nonché sulle possibilità di una sua diffusione globale di tipo invariante (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990).

Tra i fautori della *lean production* è possibile ricordare Kenney e Florida (1993), le cui posizioni ricalcano, sostanzialmente, le conclusioni a cui sono giunti i ricercatori del MIT. A differenza di questi ultimi, essi hanno però dedicato una particolare attenzione all'impatto del modello sulle condizioni di lavoro. Sulla base dei risultati della loro ricerca, in cui hanno rimarcato l'esito positivo dei *transplant* giapponesi impiantati negli Stati Uniti, Kenney e Florida (1993) sono giunti alla conclusione che il sistema di produzione giapponese costituisce un set di pratiche (o tecniche) organizzative sinergiche, destinate a generare livelli di prestazioni pari a quelli ottenuti in Giappone dovunque vengano correttamente applicate: il sistema è indipendente dalla cultura e dal contesto sociale giapponese all'interno del quale ha avuto origine. La qualità e la produttività del lavoro nelle fabbriche giapponesi sono decisamente superiori rispetto a quelle riscontrabili nelle tradizionali imprese fordiste ed alcune caratteristiche esplicative di tale superiorità sono: l'organizzazione basata sul *teamwork*, la relativa riunificazione delle attività ideative ed esecutive anche per gli operai di linea e la loro maggiore versatilità professionale (*multiskill*), la *rotazione programmata* tra le varie postazioni e, infine, quale condizione di operatività di una tale organizzazione della produzione, *relazioni di tipo consensuale e cooperativo* tra lavoratori e management (M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993).

Mentre nel fordismo le attività di ricerca e sviluppo erano separate dalle operazioni svolte in fabbrica, e la loro funzione era quella di creare innovazioni che, in un secondo momento, sarebbero state implementate da altri, all'interno della *produzione mediata dall'innovazione* si verifica una sintesi delle attività di fabbricazione e innovazione, nella logica del miglioramento continuo. Inoltre, si persegue la mobilitazione generale di tutte le capacità lavorative intellettuali (oltre che manuali, naturalmente) presenti all'interno del luogo di produzione. Questa mobilitazione di conoscenze avviene su base collettiva, ossia attraverso lo strumento organizzativo del lavoro in *team*: è all'interno del team, infatti, che si ha la

riunificazione delle capacità intellettuali di differenti tipi di lavoratori, così da facilitare la realizzazione di una produzione efficiente ed organica. I team vengono concepiti come gruppi di lavoro ai quali vengono delegate una serie di responsabilità gestionali-produttive e presentati come ampiamente autonomi. Al loro interno, i componenti che ne fanno parte definiscono il modo di realizzazione dei propri compiti di lavoro, cooperano spontaneamente nel portarli a termine, risolvono qualsiasi problema che si manifesta durante il processo di produzione e mettono in atto le soluzioni adatte (J. LAW, 1994).

Dato questo quadro, il ruolo principale del *team leader* all'interno del nuovo sistema è quello di *trasmettitore* (o catalizzatore) di informazioni, più che di supervisore gerarchico. La loro tesi generale è che il sistema organizzativo giapponese si basa sulla prossimità e sulla collaborazione tra lavoratori e *manager* nei luoghi di produzione, frutto di un vero e proprio compromesso tra capitale e lavoro, di un accordo sociale di lunga durata le cui origini storiche sono da rintracciarsi nelle lotte operaie susseguenti alla seconda guerra mondiale ed ai successivi sviluppi che, a partire da questo periodo, ebbero luogo: questo compromesso ha portato ad una metamorfosi della tradizionale fabbrica fordista, mutamento radicale che può essere sintetizzato dalla trasformazione degli operai di fabbrica in *smart workers*. Sebbene questi sviluppi abbiano avuto origine all'interno di un determinato contesto geografico e culturale, e siano frutto di specifiche condizioni socio-economiche, il codice genetico delle tecniche produttive e organizzative giapponesi può essere riprodotto su scala globale.

Diversi autori, spesso basandosi sull'esperienza diretta dei *transplant* e lo studio dei processi di ibridazione dei principi organizzativi della produzione snella, hanno rilevato come la realtà, in molti casi, si discosti chiaramente rispetto ad alcune delle ipotesi più rosee del modello. In primo luogo, occorre rilevare la critica rivolta nei riguardi dell'idea stessa di globalizzazione - o convergenza nelle traiettorie di sviluppo industriale - della *Lean Production*. Così come le precedenti *teorie della convergenza*, che hanno prospettato modelli lineari di sviluppo, anche quest'ultima deve essere trattata con diffidenza, in quanto si basa su idee stereotipate di sistemi omogenei e statici, sottovalutando gli esempi di adattamento e di ibridazione delle *best practices* all'interno dei diversi contesti. In questo senso, lo stesso termine di *giapponesizzazione* presenta dei forti aspetti di ambiguità che hanno sovente condotto a semplificazioni e distorsioni nella lettura dei processi in atto, i quali non sono una meccanica implementazione di un modello che, è da sottolineare, non esiste neppure come fatto unitario (dal momento che anche all'interno delle imprese giapponesi sono molte e rilevanti le differenziazioni) (P. THOMPSON, D. MCHUGH, 1995).

Del resto, anche volendo riferirsi esclusivamente alla Toyota, è facile verificare come, se si entra nei dettagli, si scoprono comunque differenze di tipo diacronico (date dal fatto che il suo modello è in continuo adattamento) e di tipo sincronico (legate alle specificità tecnologiche e produttive dei diversi stabilimenti) (G. VOLPATO, 1996). Nonostante questi evidenti limiti, il termine di nuovo modello produttivo, di *lean production* o, anche, di sistema giapponese presenta il vantaggio euristico di cogliere e rappresentare immediatamente la specificità del sistema produttivo attuale rispetto a quello fordista. Il limite risiede nel fatto che il suo generico utilizzo può consentire di sottrarsi all'esigenza di definire le determinanti specifiche dei nessi funzionali che governano la produzione post-fordista in quanto processo integrato complessivo (L. FIOCCO, 1998), oppure può condurre ad una sommaria identificazione e assimilazione tra modello teorico e realtà: è per questo che il concetto di *lean production*, a livello teorico, deve presentarsi come frutto di un processo di sintesi, come risultato dell'analisi dei processi concreti attraverso cui si realizza la *diffusione* mondiale dei principi operativi della produzione snella, e non come punto di partenza.

In secondo luogo, come scrive Bonazzi (1997), una delle questioni centrali attorno a cui ruota il dibattito sulla *lean production* è se il lavoro diventi più autonomo e intelligente, oppure soltanto più gravoso ed eterodiretto, o forse entrambe le cose insieme. In particolare, si sostiene che la maggiore autonomia e il superiore livello professionale dei lavoratori all'interno delle fabbriche giapponesi sono spesso soltanto delle caratteristiche apparenti (M. PARKER, J. SLAUGHTER, 1988; M. PARKER, 1997) e, in alcuni casi, frutto ideologico di mera propaganda manageriale (J. FUCINI, S. FUCINI, 1990). A tal proposito, Rizza (2000) osserva che sono numerosi gli studi e le ricerche che mostrano come l'aumentata varietà di mansioni abbia accresciuto gli sforzi e le responsabilità dei lavoratori, senza che ciò sia stato ricompensato dall'acquisizione di nuove abilità, da avanzamenti di carriera o da premi monetari. Così, l'intensificazione del lavoro finisce per essere confusa con l'arricchimento e l'estensione delle competenze: alla forza lavoro viene richiesto di fare di più e con meno risorse a disposizione, i lavoratori però non acquisiscono conseguentemente nuove abilità, nuove prerogative decisionali, posizioni più elevate all'interno dell'organizzazione aziendale, oppure salari migliori (L. PERO, 2015).

Per quanto riguarda la possibilità di autodirezione, autonomia e partecipazione dei lavoratori (e degli stessi *manager* di linea) alla formulazione delle decisioni produttive, è stato rilevato che la libertà di azione non è che apparente, o comunque limitata, in quanto si manifesta all'interno di un ambiente di lavoro caratterizzato da un rigido e pervasivo

controllo manageriale: il sistema facilita la delega delle responsabilità ma non l'autonomia, per cui ai capisquadra e agli operai si richiede di svolgere una serie crescente di compiti, mentre la loro attività viene attentamente monitorata e tenuta sotto controllo (R. DELBRIDGE, P. TURNBULL, 1994).

Non sono gli operai di linea ma la direzione aziendale e, in misura molto più circoscritta, i *team leader* a decidere quali procedure di lavoro possono essere modificate e in che modo. Inoltre, sebbene vi sia libertà di proporre soluzioni, anche innovative, qualsiasi tipo di cambiamento deve passare attraverso il vaglio di tutta una serie di livelli gerarchici aziendali prima che possa essere implementato. D'altra parte, i *team*, lungi dal costituire gruppi di lavoro autonomi, sono entità organizzativo-amministrative poste dalla direzione in modo tale da soddisfare le proprie esigenze di comando sui lavoratori e da generare atteggiamenti inconsapevoli di autocontrollo e di controllo sociale, che si esprimono fondamentalmente attraverso la pressione esercitata dal cosiddetto gruppo dei pari (C. DASSBACH, 1997).

Un ulteriore aspetto del problema è che il controllo non viene sostituito da un ipotizzato coinvolgimento volontario, o dall'acquisita consapevolezza di una comunanza di interessi tra *management* aziendale e lavoratori, bensì da un cambiamento di forma del comando sul lavoro che diventa meno visibile, ma più pressante e penetrante di quello manifestamente gerarchico delle fabbriche fordiste tradizionali: all'apparente affievolirsi della supervisione diretta dei *manager* di linea, si accompagna un controllo che si esprime in forme e dispositivi occultati e capillari, che finiscono per tradursi anche in meccanismi interiorizzati di autocontrollo (G. SEWELL, B. WILKINSON, 1992; B.P. BLOOMFIELD, R. COOMBS, 1992; R. DELBRIDGE, 1995; M. PARKER, 1997; G. SEWELL, 1998; G. COMMISSO, 1999).

In terzo luogo, alla luce degli approcci critici si incrina la stessa solidità delle tesi secondo cui, con la *lean production*, gli operai diventano dei lavoratori professionali (*multiskilled*) e il lavoro meno faticoso. In realtà, più che di *multiskilling* sarebbe opportuno parlare di *multitasking* (M. PARKER, J. SLAUGHTER, 1988; Adler, 1993). Si pensi, ad esempio, al fatto che i lavoratori di linea, come vedremo nel prossimo capitolo, oltre a svolgere le tradizionali operazioni manuali ripetitive, standardizzate e proceduralizzate di sempre, devono generalmente effettuare anche il controllo di qualità, la pulizia della postazione e degli strumenti di lavoro e semplici operazioni di manutenzione ordinaria. Inoltre, la standardizzazione e la semplicità delle operazioni svolte dagli operai di linea non sono affatto inferiori a quelle che si avevano con il fordismo: al fine di eliminare i parassitismi e i

movimenti inutili è necessaria una completa standardizzazione che possa essere immediatamente capita e praticata da tutti e, a tal fine, devono essere evitati i compiti lavorativi complicati e il lavoro deve essere semplificato (K. DOHSE, U. JURGENS, T. MALSCH, 1988).

In generale, il lavoro diventa sì più leggero, se considerato dal punto di vista della fatica e dello sforzo fisico diretto, ma estremamente più pesante se analizzato alla luce dei ritmi di lavoro e dello stress psico-fisico. Il sistema di produzione giapponese tende a intensificare i ritmi di lavoro fino al punto in cui lo stress diventa un serio problema sociale, in quanto la nuova organizzazione della produzione mira a generare, attraverso una pressione costante sui lavoratori, un persistente e tendenzialmente ininterrotto processo di miglioramento incrementale (*kaizen*): le attività già standardizzate costituiscono soltanto la base di partenza per ulteriori miglioramenti e incrementi produttivi (K. DOHSE, U. JURGENS, T. MALSCH, 1988; M. PARKER, J. SLAUGHTER, 1988). La conseguenza, per i lavoratori, è che diventa più difficile proteggersi dai ritmi e dai carichi di lavoro (per esempio risalendo la linea di produzione per ritagliarsi delle pause addizionali), in quanto il sistema tende ad appropriarsi immediatamente delle loro conoscenze e ad utilizzarle a loro discapito (ossia aumentando i ritmi e i carichi di lavoro individuali): il modello giapponese a differenza del taylorismo non permette più di ricavare zone d'ombra. Ciò avviene perché i meccanismi di *JIT* e di *kaizen* sono incorporati nel processo e retroagiscono sul lavoro rendendolo da un lato immediatamente reattivo alle esigenze di mercato e dall'altro trasparente, mediante forme di gestione a vista e la progressiva riduzione delle scorte. In tal modo i lavoratori sono strutturalmente incalzati a fuoriuscire dai confini burocratici delle mansioni (G. BONAZZI, 1997). La fatica e lo stress psico-fisico sono ulteriormente aggravati dal perseguimento del principio delle *zero-scorte* in quanto quest'ultimo, molto spesso, si traduce in organici sottodimensionati e quindi, anche grazie alla pressione e al controllo esercitato dal *team*, in superlavoro e stress sia fisico che mentale.

In definitiva la ricerca punta ad indagare la natura del nuovo lavoro operaio e si inserisce nel solco di un dibattito ampiamente affrontato in letteratura che vede due posizioni antagoniste: da un lato i fautori del sistema *lean* sottolineano come all'interno del nuovo processo produttivo si manifesti una tensione creativa, un arricchimento del lavoro e si aprano concrete possibilità di espressione da parte degli operai, dall'altro gli approcci critici evidenziano i costi umani insostenibili, l'aumento dello stress psico-fisico, la pressione determinata dall'asservimento totale agli imperativi dell'azienda, la completa subordinazione

del sindacato e, non da ultimo, la centralità opprimente del lavoro anche nella sfera extra-lavorativa.

### ***1.6 – Metamorfosi della forza-lavoro ed avvento dello Human Resource Management***

Come abbiamo visto, sono molte le interpretazioni teoriche che vedono nel lavoro post-fordista non una diminuzione ma un inasprimento dello sfruttamento psico-fisico dei lavoratori. Parker e Slaughter (1988) definiscono il sistema di produzione giapponese con l'emblematico termine di *management by stress*, mentre altri autori evidenziano l'emergenza di un processo di trasformazione e approfondimento dei dispositivi di disciplinamento e controllo sul lavoro (B. WILKINSON, N. OLIVER, 1990; G. SEWELL, B. WILKINSON, 1992; R. DELBRIDGE, P. TURNBULL, 1994; L. FIOCCO, 1998). Nel contempo però, quel che risulta evidente è che la nuova organizzazione del lavoro non mira soltanto ad ottenere l'acquiescenza, l'adesione strumentale dei lavoratori agli obiettivi dell'impresa, ma punta anche su forme di coinvolgimento. Ciò deriva dal fatto che coercizione e controllo non sono di per sé sufficienti nel garantire il buon funzionamento del nuovo sistema produttivo.

Data la sua intrinseca vulnerabilità rispetto agli imprevisti e a qualunque forma di resistenza dei lavoratori, è necessario che tutte le risorse (tanto quelle esterne quanto quelle interne, sia materiali che umane) impegnate nella produzione siano caratterizzate dai requisiti di affidabilità, prevedibilità, reattività e flessibilità. Ma poiché le scorte di risorse materiali sono state estremamente ridotte e, tendenzialmente, si opera verso una loro ulteriore riduzione, ne consegue che le risorse fondamentali da mobilitare sono rappresentate dai lavoratori stessi, sono cioè costituite da quelle che la teoria manageriale definisce con l'emblematico termine di *risorse umane*. Il peso della riduzione delle scorte, in ultima istanza, viene a ricadere sui lavoratori e sulle loro capacità reattive e di adeguamento ai mutamenti e alle criticità del processo produttivo.

Naturalmente, l'obiettivo della flessibilità e dell'affidabilità dei lavoratori non può essere ottenuto e gestito attraverso il mero potere burocratico e manifestamente autoritario/repressivo tipico della fase fordista ma - implicando un qualche grado di coinvolgimento/adeguamento dei lavoratori rispetto alle necessità produttive - deve esplicarsi attraverso differenti meccanismi di motivazione e controllo, nuove forme di comando sul lavoro, di tipo più consensuale (G. COMMISSO 1999). Da ciò deriva la centralità

dei nuovi sistemi di governo della forza lavoro basati sull'*Human Resource Management*, in quanto strategia di comando sul lavoro adeguata ai principi operativi e alle caratteristiche strutturali della produzione post-fordista. Emerge un nuovo modo di concepire e organizzare il lavoro fondato su un approccio partecipativo, ovvero che intende promuovere coinvolgimento, adesione e responsabilizzazione. In esso, la gestione delle risorse umane viene strettamente associata con le strategie economiche aziendali e non più trattata a livello specialistico (ossia nell'ambito di un'apposita funzione aziendale).

Questa premessa ci permette di individuare uno dei problemi ricorrenti all'interno della letteratura sull'HRM, ossia la sovrapposizione tra due livelli: uno *descrittivo* (quel che concretamente sta avvenendo nelle imprese per quanto riguarda la gestione del personale) ed uno *normativo* (ciò che la teoria suggerisce e prevede debba accadere). Come ha suggerito Storey (1992), la mancanza di precisione terminologica e concettuale nel dibattito teorico che ruota attorno all'idea di HRM e la pluralità di valenze che questo concetto ha assunto deriverebbero, almeno in parte, dalla confluenza in esso di due correnti di pensiero. La prima ha origine con Elton Mayo, cioè risale al movimento delle *Relazioni Umane* degli anni Trenta ed enfatizza il cosiddetto *fattore umano*, ponendo l'accento sugli stili di leadership, sulla comunicazione, sugli aspetti motivazionali (adesione, coinvolgimento, collaborazione dei dipendenti), sulle dinamiche di gruppo, ecc. La seconda, più tipicamente *organizzativa*, sottolinea il sostantivo *risorse*, cioè è orientata a considerare i lavoratori in quanto risorse in senso stretto (al pari delle macchine, degli stabilimenti, ecc.) ed enfatizza l'importanza di un'adeguata programmazione e di una stretta integrazione tra i diversi aspetti dell'azione manageriale (E. MAYO, 1993).

Precisando in maniera più puntuale la definizione di HRM, sempre secondo Storey, quattro sono gli elementi chiave che caratterizzano l'essenza del concetto. Il primo è il punto di vista che vede, fondamentalmente, nelle risorse umane, il fattore che distingue le organizzazioni di successo dalle altre (ne consegue che queste vanno considerate non come un costo da minimizzare ma come risorsa da valorizzare). Ciò conduce alla seconda caratteristica chiave dell'approccio dell'HRM, cioè che il processo di produzione delle decisioni sul *management* dei lavoratori è, di conseguenza, un problema organizzativo di importanza strategica: non può essere trattato come questione incidentale, oppure attività nelle mani degli uffici del personale, al contrario bisogna investire in esso in quanto parte importante del piano aziendale. Terzo, l'HRM è visto come un qualcosa che ha implicazioni di lungo termine e come parte integrante delle performances centrali (*core*) delle



organizzazioni e dovrebbe costituire la preoccupazione intima dei managers di linea o di *team*, in quanto figure chiave dell'implementazione delle politiche di *human resource*; infatti, un attributo chiave dell'HRM è lo spostamento di responsabilità dal personale specialistico ai *manager* di linea (che adesso devono occuparsi non solo del personale, ma anche di efficienza, qualità, costi e gestione del cambiamento). La caratteristica finale, oppure il set di caratteristiche finali, concerne le leve chiave che sono utilizzate per attivare l'approccio dell'HRM, legate ad un metodo sistematico e integrato di gestire certi eventi critici: il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione, la chiara comunicazione degli obiettivi, il calcolato dispiegamento delle risorse umane, la valutazione delle loro *performance* e le ricompense da accordare. In sostanza, gli strumenti messi in campo debbono essere usati per cercare di ottenere non mera compiacenza ma impegno (*commitment*) (S. GHERARDI, 1990).

Procedendo nell'analisi, è comunque necessario mettere in risalto il fatto che l'HRM non costituisce un set coerente e universale di pratiche manageriali, cioè non esiste un modello gestionale, una soluzione universale e invariante, valida in tutti i contesti e per tutte le circostanze. Esistono invece una strategia generale e degli obiettivi gestionali imposti, la cui realizzazione implica l'operare di una molteplicità di approcci concreti per far fronte alle *varianze del sistema* (G. CERRUTI, 1993). Questa pluralità di approcci alla gestione delle risorse umane, che emergerà anche nel corso della nostra ricerca, riflette la (e contribuisce alla) ricerca e produzione di nuovi meccanismi di motivazione al lavoro e di dominio sul lavoro, orientati cioè a combinare efficienza e consenso, che generalmente si differenziano a seconda dei differenti contesti istituzionali, sociali, di strategie aziendali, sindacali, ecc., ma che necessariamente debbono operare in quanto *equivalenti funzionali* nel permettere la corretta operatività dei dispositivi produttivi della nuova struttura organizzativa.

Il nuovo sistema di produzione, per potere operare correttamente e in maniera fluida (senza intoppi), richiede un ampio set di politiche e, soprattutto, pratiche gestionali finalizzate a responsabilizzare i lavoratori e a prevenire e/o limitare l'incidenza di problemi derivanti dall'emergere di resistenze che possano ricadere sul corretto fluire del processo produttivo (J. MORRIS, B. WILKINSON, 1995; J. HUMPHREY, 1995; G. BONAZZI, 1997; M. AMBROSINI, 1997; G. SEWELL, 1998). Sicuramente non ci troviamo di fronte ad una nuova era nella gestione del personale caratterizzata da una *umanizzazione del lavoro*, dall'autonomia decisionale dei lavoratori, da relazioni di fiducia, e così via; tuttavia, non è sufficiente né corretto trarre la conclusione che l'HRM possa essere interpretato soltanto come retorica e mera ideologia manageriale (T. KENNOY, 1990).

Il problema consiste nel cogliere i nessi che legano il controllo sul lavoro e la gestione del personale, ossia la nuova logica che governa la struttura materiale e organizzativa del processo produttivo post-fordista nei suoi nessi con la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali (L. FIOCCO, 1998): è la natura stessa del controllo ad essere cambiata, divenendo meno arbitraria e più sistemica (J. HUMPHREY, 1995). È proprio sulla base di tali trasformazioni che è possibile leggere lo sviluppo delle politiche e delle diverse pratiche di HRM in quanto connesse ai nuovi dispositivi operativi e organizzativi della fabbrica snella; per sgomberare il campo da possibili fraintendimenti, bisogna puntualizzare come anche l'organizzazione fordista della produzione prevedesse, nonostante la rigidità formale dei principi organizzativi, margini di flessibilità dell'attività lavorativa. Ci si riferisce, ad esempio, a tutte le forme di sapere e alle pratiche informali messe quotidianamente in atto dagli operai, con il beneplacito dei diretti superiori. Ma oggi, non si tratta più soltanto di utilizzare i lavoratori come se fossero singoli e separati ingranaggi flessibili di un corpo meccanico, definendone scientificamente i gesti e i movimenti fin nei minimi particolari, bensì di sfruttare, nel lavoro in *team*, le loro stesse capacità cognitivo-relazionali.

La fabbrica snella richiede conoscenze allargate, capacità di relazione, disponibilità al lavoro di gruppo, responsabilizzazione (anche a livello del lavoro diretto di produzione) e si basa soprattutto sulla valorizzazione delle competenze e degli *skills* della forza lavoro quale risorsa organizzativa strategica in grado di generare competitività all'interno di un sistema lean intrinsecamente fragile, privo delle *camere di compensazione* e/o di quelle *risorse cuscinetto* che rappresentavano la difesa migliore dell'organizzazione fordista tradizionale (scorte, polmonature, magazzini, ecc.). Con il termine di nuove competenze non è però da intendersi una riqualificazione del lavoro operaio, oppure l'esercizio di saperi professionali e specialistici, quanto la messa al lavoro di generiche, elementari, facoltà umane, in maniera tale da favorire lo sviluppo e l'approfondimento dell'agire di concerto, della cooperazione produttiva (D. COSTANZO, 1995).

L'attività lavorativa si complessifica, diviene più astratta e richiede una diversa forma di cooperazione tra i dipendenti. Sotto questo profilo, il processo lavorativo si caratterizza per una intensificazione dell'interazione sociale che avviene nel cuore stesso della produzione: da un modello di organizzazione del lavoro parcellizzato, prevedibile e standardizzato, fondato sul concetto di operazione, si passa ad uno centrato sull'azione, nel cui contesto è l'agire cognitivo-relazionale (capacità di *expertise*), l'intervento all'interno di un flusso di eventi e progetti che assume fondamentale rilevanza (R. RIZZA, 2000). Il lavoro si

“intellettualizza”, si “mentalizza”, pur rimanendo lavoro vivo faticoso. La fatica del lavoro comunicativo-relazionale non è più solo di tipo fisico, ma anche cerebrale, come dimostrato dalla proliferazione delle nuove patologie legate allo *stress* da lavoro.

In concreto, l'operaio di linea continua in gran parte a svolgere operazioni proceduralizzate e parcellizzate, ma la differenza radicale rispetto al passato non risiede nel contenuto delle singole mansioni, bensì nella diversa forma assunta dalla cooperazione produttiva che, strutturalmente, prevede la loro autoattivazione. Il lavoratore, oltre ad essere saturato in maniera più intensa e razionale (integrata), *deve* fornire un apporto ulteriore, un contributo attivo che si esprime in attività quali l'autocontrollo della qualità, la segnalazione tempestiva di anomalie, i suggerimenti e le proposte di miglioramento, lo sviluppo e l'approfondimento della cooperazione produttiva, l'agire di concerto, l'aiuto reciproco. Questo apporto ulteriore si traduce in un rapporto attivo col sistema informativo aziendale, tale da favorire il confronto e l'integrazione operativa con i propri interlocutori funzionali e gerarchici ma anche con i propri colleghi: la sorveglianza di ciascuna postazione lavorativa in configurazioni mutevoli non può risultare efficace se non si prolunga attraverso la cooperazione tra i lavoratori (J.L. LAVILLE, 1998).

### ***1.7 – Le tre tappe evolutive della produzione snella in FIAT***

Uno degli obiettivi del *turnaround culturale e organizzativo* della FIAT, inaugurato dall'arrivo a metà del 2004 del nuovo CEO Sergio Marchionne, è il miglioramento della posizione competitiva dell'azienda nel mercato dell'auto anche attraverso il raggiungimento di un livello di eccellenza nel manufacturing. A livello mondiale il principale riferimento nella competizione dei sistemi manifatturieri del settore automobilistico è, almeno da quando è stata pubblicata la ricerca del MIT su *La macchina che ha cambiato il mondo* (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990), il Toyota Production System: per questo motivo, il nuovo amministratore delegato si pone sin dall'inizio del suo incarico l'obiettivo di sviluppare un *FIAT Production System* in grado di raggiungere nell'arco di pochi anni gli standard di prestazione previsti dal *World Class Manufacturing* (WCM). Le caratteristiche del WCM sono codificate da tempo (R.J. SCHONBERGER, 1986; J.R. BLACK, 2001; R. KEEGAN, 2003; J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014) e applicate con specifici adattamenti dai maggior costruttori di automobili del mondo, essendo la Toyota il *benchmark* di riferimento. Nella recente storia della FIAT si tratta di un nuovo modello di organizzazione della produzione? La risposta

appare essere negativa perché l'applicazione del modello produttivo giapponese, solitamente denominato *Lean production*, in tutti gli stabilimenti FIAT (non solo in Italia, ma anche all'estero) risale all'inizio degli anni Novanta con l'introduzione della cosiddetta *Fabbrica integrata* e delle Unità tecnologiche elementari (UTE) (G. CERRUTI, V. RIESER, 1991; G. BONAZZI, 1993; S. NEGRELLI, 2000) e il WCM, come vedremo più avanti, non è altro che un particolare sviluppo applicativo dei tradizionali canoni organizzativi del toyotismo.

La storia dell'applicazione e sviluppo della Fabbrica integrata passa attraverso diverse tappe. La tappa iniziale, che rappresenta una soluzione di continuità con il precedente assetto fordista (peraltro, già in parte corroso dall'introduzione negli anni precedenti della Fabbrica ad alta automazione negli stabilimenti di Termoli e Pratola Serra), nella quale il modello della lean production viene sviluppato e applicato su larga scala secondo un tipico approccio top-down ed espertocratico: è la direzione aziendale che definisce non solo l'architettura del nuovo modello organizzativo, ma anche tutti gli aspetti applicativi (G. CERRUTI, V. RIESER, 1991). I principi organizzativi su cui si basa la Fabbrica integrata sono quelli classici del modello produttivo giapponese, ovvero il *Just in Time* e l'autonomazione (T. OHNO, 1978, 1982). Il confronto con il sindacato è limitato e guidato dal mantra manageriale, affermatosi dopo la sconfitta sindacale del 1980, secondo cui mai più ci sarebbe stata una contrattazione con i delegati sulle condizioni di lavoro. Il sindacato, dal canto suo, manifesta una debolezza propositiva e progettuale che non gli permette di giocare un ruolo significativo nel cambiamento. Anche nel favorevole contesto da *prato verde* dello stabilimento di Melfi, seppur in presenza di notevoli performance conseguite nei primi anni di vita dell'unità produttiva, si evidenzia un contrasto tra il nuovo modello organizzativo e il modello di implementazione e gestione, in larga misura ancorato ai tradizionali comportamenti aziendali: si ricorre progressivamente a un approccio autoritario e centralistico alla risoluzione dei problemi (V. RIESER, 1997; G. SIVINI, 1999). Si tratta di un contrasto che risulta ancor più accentuato negli stabilimenti *brown field*, dove la tradizionale cultura organizzativa fordista continua a permeare in modo significativo la gerarchia intermedia e il management operativo, malgrado le azioni di selezione e formazione del personale di comando che hanno accompagnato il varo del nuovo modello organizzativo (J. MARTIN, 1992).

La seconda fase della razionalizzazione post-fordista alla FIAT, avviata nella seconda metà degli anni Novanta, viene solitamente denominata con l'espressione *Fabbrica modulare*: i principi e lo schema di fondo della Fabbrica integrata non mutano, però la direzione aziendale realizza progressivamente e rapidamente un grande progetto di modularizzazione

del processo produttivo e di terziarizzazione interna (cessione di attività a imprese del gruppo FIAT) ed esterna (cessione a imprese fuori dal circuito proprietario della FIAT) che ridefinisce il perimetro della fabbrica e le logiche di interazione tra i diversi segmenti del ciclo produttivo (M. MAGNABOSCO, 1999; G. BONAZZI, S. NEGRELLI, 2003). Lo scopo è ridisegnare l'intera configurazione dell'impresa come rete di imprese collegate da rapporti contrattuali: il modello di riferimento è quello dell'impresa come nesso di contratti (M. AOKI, B. GUSTAFFSON, O. WILLIAMSON, 1990). Vengono così riorganizzati come moduli organizzativi autonomi e ceduti a altre imprese le manutenzioni, la logistica interna, lo stampaggio, segmenti delle preparazioni, parti della progettazione.

Sotto il profilo organizzativo le novità veicolate dalla Fabbrica modulare rispetto alla Fabbrica integrata sono rappresentate dal governo di numerose attività produttive tramite il mercato anziché la gerarchia, e dal fatto che la razionalizzazione produttiva non è realizzata solo per via burocratica e gerarchica ma anche tramite pressioni e vincoli di mercato (G. BONAZZI, 2003). La strada della terziarizzazione è percorsa anche da altre aziende, come la Volkswagen (A. ABREU, H. BEYNON, J.R. RAMALHO, 2000), tuttavia la FIAT procede con un piglio decisamente più radicale. Nell'arco di pochi anni si manifestano limiti e contraddizioni che sollevano non pochi interrogativi sulla bontà delle scelte compiute. In particolare, laddove i processi produttivi sono più complessi e le tecnologie altamente specifiche, i contratti tra le aziende della rete diventano a loro volta più complessi e di più difficile applicazione (si pensi ai rapporti tra l'attività di produzione svolta nell'impresa focale e le attività esternalizzate di manutenzione degli impianti): in altri termini i costi di transazione aumentano più che proporzionalmente rispetto alla riduzione dei costi di produzione. Non solo, nell'incompletezza contrattuale si possono facilmente inserire e celare inefficienze e sprechi (O. WILLIAMSON, 1986).

I processi di outsourcing spinto, la riduzione dell'occupazione con perdita di competenze progettuali e gestionali (nonché degli investimenti industriali e delle spese di R&S), associati sia agli insuccessi di una strategia di internazionalizzazione della FIAT sia all'appesantimento finanziario per l'acquisizione ad alti prezzi di società per ampliare il settore delle macchine movimento terra e quello dei sistemi produttivi, portano progressivamente l'azienda in una situazione di debolezza competitiva: il piano Gamma Prodotto risulta sempre più inadeguato a reggere la concorrenza e le quote di mercato dei marchi FIAT si riducono sia in Italia che in Europa. Si arriva così, sul finire degli anni Novanta, alla terza fase della produzione snella alla FIAT, quella che si può denominare *Fabbrica integrata*

*in deriva*, le cui caratteristiche sono il portato della crescente incertezza manageriale nella conduzione complessiva dell'impresa (G. VOLPATO, 2008).

L'instabilità manageriale, cui si collegano cambi di indirizzi nella gestione dell'azienda e periodi di vuoto interregno, e la prospettiva di una cessione del settore auto alla GM, prevista dalla clausola *put* dell'accordo con il produttore americano, non fanno che diffondere e acuire una scarsa propensione all'assunzione di responsabilità decisionali, una tendenza a rinviare la soluzione dei problemi e a non promuovere iniziative e progetti, tipiche di un'organizzazione come la FIAT dove il comando è sempre stato molto centralizzato e le decisioni di rango inferiore vengono prese solo se coperte da quelle di livello superiore. In questo quadro, si affievoliscono le sfide proprie del modello della produzione snella: la spinta al miglioramento continuo, il costante raffronto tra obiettivi di miglioramento e risultati, la gestione dello sviluppo delle competenze del personale in un'ottica di medio-lungo periodo, la volontà di affermare l'integrità organizzativa, cioè del fare quel che si dice. Il caso più eclatante nel portare alla luce le contraddizioni sociali non risolte della produzione snella (V. RIESER, 1997; P. CAPUTO, 2004), nonché le tensioni legate alla sua deriva gestionale, è il lungo sciopero degli operai di Melfi che blocca lo stabilimento ininterrottamente per ventuno giorni tra aprile e maggio del 2004 (D. BUBBICO, 2004; P. CAPUTO, 2004; E. DELLA CORTE, 2004). Il conflitto è alimentato da una situazione di malessere diffuso che trova le sue principali ragioni d'essere nella pesantezza dei turni di lavoro, nella diffusione di patologie da movimenti e sforzi ripetuti, nel ricorso sempre più esteso da parte della direzione di stabilimento ai provvedimenti disciplinari per affrontare le tensioni sul lavoro.

La sintetica carrellata sui primi quindici anni di applicazione della Lean Production alla FIAT consente di sottolineare alcuni aspetti critici del processo di razionalizzazione organizzativa. Un primo punto critico è rappresentato dalla debole presenza di meccanismi di feedback in grado di innescare e sviluppare, al mutare delle situazioni, un apprendimento organizzativo diffuso. Lo schema organizzativo formale prevede che ogni lavoratore, posto ai vari livelli della struttura aziendale, assuma un ruolo attivo nel prevenire problemi, nel risolverli quando emergano, nel formulare soluzioni che possano essere incorporate come nuovi standard di funzionamento e trasformarsi in competenze diffuse: in altri termini che il lavoratore sia un *agente di feedback*. Nella realtà, sia nell'impostazione modellistica che nella sua applicazione reale, vengono poco tematizzate le condizioni tecnologiche, organizzative e soprattutto sociali che rendono possibile l'esercizio di questo ruolo. Infine, la debole correlazione tra il sistema premiante e i risultati della prestazione, nonché la sostanziale

assenza di una politica di riconoscimento e sviluppo professionale per gli operai, non sembrano in grado di motivare i lavoratori, almeno a livello *shop floor*, all'erogazione di uno sforzo lavorativo che non sia mera esecuzione di procedure e attivazione di arrangiamenti informali. Tutto ciò rende problematico per i lavoratori effettuare una valutazione dell'equità del rapporto tra contributi lavorativi e incentivi, valutazione che è alla base del sistema cooperativo di fabbrica.

Si tratta di una questione che si collega a un secondo punto critico della Fabbrica Integrata: il rapporto tra il modello della razionalizzazione produttiva e le forme di implementazione della razionalizzazione (T. MALSCH, H.J. WEISBACH, 1988). Qualora si ritenga valida l'impostazione secondo la quale vi debba essere un rapporto di congruenza tra modello organizzativo e forme della sua implementazione, allora la combinazione giusta prevedrebbe che il processo di implementazione della produzione snella seguisse più la logica incrementale e partecipativa, propria di un modello organizzativo formalmente incentrato sulla cooperazione attiva dei lavoratori, in grado di densificare i flussi informativi tecnici e sociali, facilitare la circolazione delle competenze professionali tra tutti soggetti e realizzare soluzioni altamente flessibili, minimizzare i conflitti organizzativi (ma anche industriali) e definire soluzioni socialmente sostenibili. Nella realtà la scelta aziendale è andata nella direzione di un'implementazione di tipo globale ed espertocratica con la conseguente realizzazione di una *partecipazione controllata*, che genera inevitabilmente la sottoutilizzazione delle competenze diffuse e la realizzazione di soluzioni subottimali.

Un terzo elemento critico è costituito dalla distonia tra la cultura del top management, ma più in generale della gerarchia, e il nuovo modello di razionalizzazione. Non vi è dubbio che i cambiamenti nella cultura organizzativa siano più lenti di quelli della struttura organizzativa e del disegno dell'organizzazione del lavoro, soprattutto quando toccano i suoi livelli più profondi: sin tanto che si tratta di cambiare gli artefatti (il linguaggio gergale, i rituali organizzativi, l'atteggiamento esteriore) e i valori espliciti della cultura organizzativa (E. H. SCHEIN, 1985), tutto sembra procedere abbastanza bene, quando invece si tratta di rivedere gli assunti di base, cioè le convinzioni profonde, i valori e le costruzioni di senso con cui le persone interpretano la realtà del lavoro e decidono come agire in essa, allora il compito si fa difficile, richiede molto tempo e complesse politiche di regolazione delle relazioni di lavoro.

La lunga e importante storia sociale e produttiva della FIAT ha sedimentato negli assunti di base dei top manager e dei manager operativi alcuni tratti forti che sembrano anacronistici con il modello della produzione snella. Ve ne sono tre, in particolare, degni di menzione: una

concezione burocratica e centralistica del potere (che mal si concilia con la spinta al decentramento del potere di regolazione), una concezione del controllo esercitato preferenzialmente tramite le procedure e la supervisione gerarchica anziché tramite i risultati ed una visione del conflitto come patologia sociale che deve essere prevenuta e, quando possibile, repressa: non si tratta solo del conflitto sindacale, ma anche del conflitto organizzativo che accompagna fisiologicamente la negoziazione organizzativa tra persone, ruoli, enti, funzioni, propria delle *attività di problem setting e problem solving* che percorrono le organizzazioni intrinsecamente evolutive e della possibilità di realizzare una condizione di integrità organizzativa. Queste sfasature negli assunti di base retroagiscono sui valori espliciti e creano un doppio registro di comportamento: formalmente tutti professano i nuovi orientamenti organizzativi e si adeguano ai cerimoniali e alle retoriche del toyotismo, informalmente molti mantengono riserve sui nuovi orientamenti e seguono comportamenti della tradizione taylor-fordista. L'incoerenza delegittima così il processo di cambiamento.

Infine, le relazioni industriali con i loro negoziati e conflitti non sono tematizzate come una risorsa del processo di razionalizzazione. La partecipazione sindacale non è esclusa, sebbene non assuma una valenza strategica per l'azienda, tuttavia essa deve avvenire entro gli argini di un sistema fortemente centralizzato e proceduralizzato e secondo logiche che assegnano al sindacato solo compiti informativi e, al più, propositivi ma non codecisionali e neppure, in via di fatto, negoziali sull'organizzazione del lavoro. È in questo contesto che nel settembre 2005 Marchionne affida a Steffen Ketter, responsabile del manufacturing di FIAT Group Automobiles (nuovo nome assunto dalla FIAT Auto), il compito di rimettere in carreggiata il sistema di fabbricazione riprendendo la marcia dell'applicazione del modello toyotista nella prospettiva del WCM.

### ***1.8 – Le nuove traiettorie della natura del lavoro lean***

Da quanto esposto nei paragrafi precedenti emerge indirettamente un dato importante: la nuova organizzazione del lavoro riscopre l'importanza dell'informalità per i fini produttivi. Ciò non va però interpretato come disorganizzazione o elevate parti di conoscenza sottratte al controllo della direzione, ma significa che le imprese, ponendosi all'interno di un orizzonte di incertezza e razionalità limitata, si affidano esplicitamente agli spazi di relativa discrezionalità - controllata ed eterodeterminata - dei lavoratori. Le prescrizioni e le regole formali non diventano obsolete né perdono la loro efficacia, ma trovano negli obblighi



impliciti e informali il loro completamento: si passa da un universo nel quale dominava il rispetto delle procedure e dei regolamenti, a un'organizzazione nella quale domina l'obbligo fondamentale di garantire la continuità del flusso produttivo.

Se nel fordismo le pratiche informali e la discrezionalità operaia erano riconosciute come estranee e antagoniste (o al massimo sottratte di soppiatto da parte del management aziendale), oggi, al contrario, viene riconosciuta la loro funzione immediatamente valorizzante. Il management fa affidamento su questi circoscritti spazi di discrezionalità operaia in quanto consentono all'organizzazione l'adattamento e il superamento di alcune situazioni produttive problematiche. Anche il lavoro di linea tende ad inglobare una quota di attività caratterizzate da limitati elementi discrezionali e, soprattutto, da uno spazio operativo polifunzionale in cui vengono riunite le attività di regolazione degli eventi tecnici e organizzativi che incidono sul processo produttivo a livello del posto di lavoro. In pratica l'operaio è tenuto a svolgere un'attività di elaborazione e applicazione di micro-interventi correttivi, correlati alle informazioni e alle competenze professionali possedute e alle responsabilità e agli obiettivi assegnati.

Il ruolo dell'operaio di linea tende ad inglobare una porzione riconosciuta, anche se relativamente limitata e ampiamente controllata, di attività cognitivo-interpretative, in quanto la nuova organizzazione del lavoro è diretta ad assorbire capillarmente e in tempo reale eventi produttivi difficilmente prevedibili (e quindi non proceduralizzabili) sia sul piano temporale che su quello delle modalità operative. Ciò, naturalmente, non significa che l'attività operaia sia "libera" (nel senso di guidata dalle competenze professionali dei lavoratori), al contrario si presenta strettamente legata e subordinata alla logica di funzionamento dell'organizzazione produttiva.

La libertà di decisione di cui dispongono i ruoli lavorativi trova il suo limite nella necessità di mantenere il sistema produttivo allineato con gli obiettivi prefissati. È una libertà che riguarda essenzialmente la scelta dei *mezzi più idonei* a conseguire *fini eterodeterminati*. L'organizzazione della fabbrica integrata può lasciare al lavoratore una relativa libertà nella scelta dei modi e tempi con cui gestire la *variabilità* degli eventi produttivi, ma gli pone forti vincoli sul piano dei risultati da raggiungere (G. CERRUTI, 1993). In sintesi, la nuova fase di razionalizzazione del processo produttivo segna il passaggio dalla *logica della razionalità assoluta* incarnato dall'organizzazione del lavoro taylorista (cioè di quella razionalità che pensa di poter ricondurre tutta l'incertezza a certezza) a quello di una *razionalità orientata alla gestione dell'incertezza* e della variabilità. Il principio fondamentale attraverso il quale la fabbrica snella

punta alla gestione dell'incertezza è quello dell'integrazione, il quale comporta mutamenti fondamentali nell'utilizzo del valore d'uso della forza lavoro. Quest'ultima non può più essere solo ricettrice passiva dei dettami e degli obiettivi imposti dalla direzione, ma deve prestare una costante attenzione cognitiva alle attività di produzione e possedere capacità adattive nei confronti degli obiettivi aziendali che le consentano di armonizzarsi e reagire alle variabili esigenze del processo, deve essere cioè una forza lavoro autoattivata.

Indubbiamente, l'autoattivazione non può essere un qualcosa che viene demandato alla libera iniziativa dei lavoratori, ma viene indotta attraverso una serie di dispositivi strutturali-gestionali (integrazione organizzativa, interfunzionalità, ripartizione flessibile dei compiti tra le diverse, responsabilizzazione delle *performance* assegnate al *team*, rispetto del *just in time*) che determinano una forte e costante pressione organizzativa alla *partecipazione attiva*. La pressione, o meglio la costrizione organizzativa, assume una duplice forma: meccanica (nel momento in cui si assegnano al lavoratore mansioni fisiche e intellettuali strettamente formalizzate e standardizzate) e logica (quando si richiede al lavoratore di conformare il proprio processo decisionale alla logica di funzionamento del processo produttivo e al conseguimento degli obiettivi fissati dalla direzione) (MAGGI, 1990).

La linearizzazione del processo produttivo e la concatenazione sequenziale e integrata delle tecnologie di processo mettono in atto un'intensa pressione organizzativa affinché i lavoratori conseguano, in maniera tendenzialmente continua e costante, quei risultati che conservano il sistema produttivo in equilibrio (G. CERRUTI, 1993). Poiché tutto ciò è ottenuto attraverso l'esercizio di uno spazio di relativa, ancorché circoscritta, autonomia decisionale, allora i lavoratori sono costretti a svolgere quelle attività apparentemente discrezionali che minimizzano le oscillazioni dell'output produttivo. Ma c'è di più: tra le suddette attività discrezionali sono compresi anche l'autocontrollo e la *peer pressure*, in quanto l'autoattivazione include l'esercizio del controllo sulle manifestazioni di resistenza altrui. Questi dispositivi strutturali si vengono poi a combinare, e potenziare, con i nuovi meccanismi gestionali della forza lavoro iscritti nella logica strategica dello *Human Resource Management*, che tendono a regolare e manipolare i rapporti sociali interni in direzione dell'attivazione di sinergie umane, le sole realmente in grado di garantire il pieno successo competitivo del nuovo apparato logistico-produttivo ispirato ai principi della *lean production*.

In conclusione, poiché le generiche ed astratte qualità intellettuali, le capacità comunicative, i pensieri, il linguaggio entrano direttamente in produzione, sono questi ora che debbono essere posti sotto le regole di comando e le esigenze della produzione di merci,

e per fare ciò il comando capitalistico deve investire l'insieme della persona (da ciò il carattere personale assunto dalle relazioni di comando all'interno della fabbrica). L'importanza della comunicazione e dei flussi informativi (orizzontali e verticali) implica una nuova concezione del ruolo e delle funzioni della gerarchia di fabbrica. Quello che si verifica è un processo di decentramento delle figure gerarchiche che vengono così avvicinate ai reparti, mentre la legittimazione del loro ruolo viene a dipendere dal coordinamento e l'animazione dei membri del *team* di lavoro (S. NEGRELLI, 2000).

In realtà, il lavoratore viene sì riconosciuto nell'interezza della propria potenzialità ideativa e discrezionale, ma controllato nella gestione della potenza che esprime. Tempo di vita e tempo di lavoro non si presentano più come spazi chiaramente separati e diacronici. Con ciò non si vuole affatto sostenere l'identità fra tempo di lavoro e tempo di vita e neppure, quindi, ipotizzare una possibile riduzione del vivere come tale al produrre. Il dato che si desidera rilevare è, invece, quello dell'affievolirsi della netta separazione che nel recente passato contraddistingueva il tempo e gli spazi del lavoro dal tempo e dai contesti del non lavoro. Questa relativa omogeneità qualitativa, o commensurabilità, tra esperienza lavorativa (quel che si fa e come lo si fa durante il tempo di lavoro) ed esperienza extra-lavorativa non designa, infatti, identità, indifferenziazione, ma soltanto messa al lavoro di capacità, qualità cognitive, relazionali, linguistiche genericamente umane (P. VIRNO, 1993).

Il nuovo sistema produttivo mette a valore non solo le capacità produttive del singolo individuo, ma le sue capacità sociali, collettive, generiche ed elementari (Caminiti, 1999). Le capacità che connotano il nuovo soggetto operaio sono pertanto inscindibili dalla loro esistenza sociale: esistono prima e a prescindere dal fatto che il capitale assoggetti e riunisca gli individui all'interno di una forma di cooperazione capitalistica e, proprio per questa ragione, trascendono ed eccedono costitutivamente i ristretti limiti imposti dalla logica di valorizzazione del capitale. Da quanto appena detto deriva l'importanza fondamentale dello specifico contesto sociale all'interno del quale vengono messe in atto le esperienze produttive: ogni contesto sociale può diventare quel capitale fisso che, messo a contatto col lavoro vivo, è in grado di renderlo produttivo, dunque competitivo sul piano internazionale. La produttività del lavoro perde via via la caratteristica di essere espressione della quantità di prodotto per ora lavorata; essa misura, invece, un insieme di fattori caratterizzanti lo spazio sociale-regionale che trascendono il singolo lavoratore, permettendo a questo di essere creatore di ricchezza in quanto membro di una collettività.

La tesi di partenza è che, all'interno dell'attuale assetto economico, l'*agire comunicativo* e

le capacità mentali diventano fondamentali nel definire la funzionalità del nuovo sistema produttivo, ma queste qualità degli individui si formano all'interno di un contesto di relazioni e di legami sociali, definendo così, in parte, le ampie differenze di implementazione (e di successo) del sistema produttivo-organizzativo post-fordista, a seconda dei diversi tessuti sociali in cui viene realizzato. Contesti territoriali diversi definiscono gradi (ed espressioni) di socialità differenti, sono manifestazione di collettività e soggettività diverse e possono tradursi in fattori di successo, o insuccesso, per l'azienda, determinando l'estrema variabilità concreta e la natura multiforme del sistema produttivo di tipo post-fordista.

È su queste differenze che la ricerca si misura in quanto, come avremo modo di vedere in seguito, i quattro impianti presi in esame, presentando le stesse caratteristiche strutturali e organizzative di base, ci hanno consentito di indagare quali siano le implicazioni di diversi contesti economico-sociali sulle dinamiche gestionali concretamente poste in essere dal management aziendale. In altri termini, l'analisi comparativa ci ha permesso di riscontrare alcune importanti divergenze, fondamentalmente legate alla specifica natura della soggettività operaia *embedded* all'interno dei quattro contesti osservati.

## I PRINCIPI ORGANIZZATIVI DELLA LEAN PRODUCTION E IL WORLD CLASS MANUFACTURING

SOMMARIO – 1. Cultura e mission del World Class Manufacturing – 2. Lean production: gli approcci base e gli approcci all'efficienza – 3. La produzione Just in Time e la linearizzazione del processo produttivo – 4. Il Downstream Pull System e la sincronizzazione del flusso di lavoro – 5. Un nuovo modello o una variante della Lean Production? – 6. I pilastri tecnici del modello produttivo – 7. L'innovazione dei pilastri manageriali – 8. Ergonomia e metrica del lavoro: il sistema ERGO-UAS – 9. Nuove regole per un nuovo modello produttivo

### ***2.1 – Cultura e mission del World Class Manufacturing***

I nuovi andamenti economici globali richiedono un profondo cambiamento del sistema produttivo per raggiungere rapidità di risposta, efficienza operativa e logiche di flessibilità, imponendo la necessità di passare dalla produzione tradizionale a sistemi di produzione fortemente sincronizzati con la domanda del mercato e caratterizzati da una forte attenzione alla riduzione degli sprechi nel processo (G. MASINO, 2005).

Il World Class Manufacturing è il modo con cui FCA affronta tali esigenze, tentando di sostenere, con efficacia ed efficienza, le tre incalzanti spinte del nuovo corso: *Life Cycle Cost* (frenetica necessità di riduzione globale dei costi nell'intera vita del prodotto), *Time To Market* (ridurre i tempi di ricerca, sviluppo e messa sul mercato del prodotto), *Lean Production* (spinta alla razionalizzazione e flessibilità complessiva della produzione e assoluto contenimento delle scorte). Il WCM, fondato sul concetto di miglioramento continuo, prevede la massimizzazione del valore aggiunto (eliminando ogni tipo di perdita e spreco), il coinvolgimento di tutte le persone (a qualunque livello dell'organizzazione) e il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'implementazione di metodi specifici (pilastri tecnici e manageriali) (R.J. SCHONBERGER, 1982; A. CIPRIANI, L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015).

Il WCM appartiene alla macro area delle Operational Excellence, è stato teorizzato dal giapponese Hajime Yamashina ed ha attecchito in Italia attorno al 2005, quando FCA decise di adottarlo come approccio standard alla gestione della produzione. Già negli anni '80 il

modello era conosciuto come approccio per sviluppare il vantaggio competitivo di un'azienda, però solo negli anni a seguire il concetto è stato approfondito e perfezionato da vari studiosi: alcuni hanno sviluppato principi e metodi tecnici da applicare per raggiungere l'eccellenza nel manufacturing (i pilastri), altri hanno introdotto dei metodi gestionali finalizzati alla partecipazione e responsabilizzazione dei lavoratori. Ma è a Schonberger che si deve la prima elaborazione del WCM inteso come modello specifico e connotato all'interno del vasto filone Lean: il miglioramento delle performance si basa sulla partecipazione dei lavoratori e sulla rimozione di tutti gli ostacoli alla produzione in modo da raggiungere la sua massima semplificazione. Tra gli anni '90 e l'inizio del XXI secolo, il modello si è evoluto sulla base di riflessioni maturate in primis nello EU Japan Center for Industrial Cooperation (organizzazione fondata nel 1987 che promuove la cooperazione industriale, commerciale e di investimenti tra la Commissione Europea e il governo giapponese) e successivamente nella WCM Association, fino ad arrivare agli anni 2000 quando l'ingegnere H. Yamashina fornisce il proprio apporto all'interpretazione del WCM, riuscendo a definire il modello di Operational Excellence applicato in FIAT (R.J. SHONBERGER, 1986; G. VOLPATO, 2008).

La più grande innovazione introdotta da H. Yamashina riguarda l'introduzione del Total Industrial Engineering, un metodo sviluppato in Occidente negli anni '30 e successivamente recuperato dal Sistema Toyota, in cui l'esecuzione del lavoro è massimizzata riducendo Muri (operazioni innaturali), Mura (operazioni irregolari) e Muda (operazioni senza valore aggiunto). Il WCM, pur avendo ripreso numerosi approcci, presenta al suo interno elementi particolari che lo caratterizzano dal classico modello lean: approccio complessivo strutturato in pilastri e step, forte attenzione alla misurabilità, introduzione di nuove tematiche (servizio al cliente, sviluppo delle persone, pianificazione, organizzazione, leadership, motivazione) (J.F. KRAFCIK, 1988; D. LINHART, 2015).

La metodologia World Class Manufacturing si articola in dieci pilastri cosiddetti tecnici ed altrettanti manageriali, ognuno dei quali è focalizzato su tematiche specifiche: per capire il ruolo dei pilastri all'interno della struttura complessiva, si è soliti paragonare il WCM a un tempio le cui colonne sono rappresentate dai pilastri tecnici e alla cui base troviamo i pilastri manageriali. Il percorso per raggiungere l'eccellenza con il WCM si muove attraverso due dimensioni. La prima dimensione è la profondità: ciascun pilastro tecnico è diviso in sette step che conducono il processo di miglioramento continuo ed i vari step sono riuniti in tre livelli: reattivo (viene individuato il problema e in seguito si mettono in pratica azioni correttive per ridurre gli effetti negativi), preventivo (vengono studiati i processi e i

riguardanti problemi per identificare le cause e rimuoverle, per potenziare definitivamente il processo) e proattivo (si studia il processo e le sue possibili problematiche per prevenire, migliorando il processo e gli standard di lavoro). La seconda dimensione è l'estensione: nel cammino descritto dal WCM le attività partono sempre da una model area, per poi trasmettere quanto realizzato alle altre aree seguendo il Cost Deployment, mentre sull'area modello si lavora con progetti più complessi.

La verifica e il raggiungimento dei diversi livelli di performance è documentato da un sistema di audit interni ed esterni, utilizzati per valutare l'implementazione del WCM verso quelli che sono gli standard *World Class*: gli audit interni servono come autovalutazione e vengono effettuati dagli stessi responsabili dei pilastri, gli audit esterni sono gestiti dalla World Class Manufacturing Association. Nel corso degli audit esterni, effettuati semestralmente o annualmente, viene analizzato l'operato dei venti pilastri e al termine viene assegnato a ciascuno di essi un punteggio da 0 a 5 (nessuna azione in atto, atteggiamento reattivo, tecniche di base attuate, buona conoscenza, livello avanzato, coinvolgimento di tutti): la somma dei punteggi ottenuti in ciascun pilastro produce il *Methodology Implementation Index* (MII), il cui range varia, quindi, da 0 a un massimo di 100.

La World Class Manufacturing Association ha fissato dei traguardi per premiare gli stabilimenti migliori nell'implementazione del modello (medaglia di bronzo per 50 punti, argento per 60, oro per 70, world class per 85) e tale valutazione ha una funzione sia motivazionale per il lavoratore, sia di continuo *benchmarking* tra le aziende che decidono di utilizzare il modello. Inoltre, in tema di misurabilità, il WCM ha creato un sistema di controllo della performance fondato su due tipologie di indicatori: il *Key Performance Indicators* (KPI) che misura le performance produttive classiche, e il *Key Activity Indicators* (KAI) che misura le azioni e lo sforzo necessario per raggiungere un obiettivo di miglioramento.

Luciano Massone, manager del manufacturing FIAT, nel 2000 inizia una serie di viaggi di studio in Giappone all'interno del Programma EU Japan Centre for Industrial Cooperation. Ne riporta una comprensione ampia dei principi e delle pratiche del toyotismo e un sodalizio con l'accademico Hajime Yamashina, professore dell'Università di Kyoto ed esperto internazionale di WCM. Occorre ricordare che il manager FIAT era già stato protagonista nel 1990 dello sviluppo del modello di produzione dello stabilimento di Melfi, dove le iniziative sporadiche e frammentate, che avevano contraddistinto distribuzione della *lean production* in FIAT, vennero ricondotte al sistema. A Melfi i principi e metodi della *Fabbrica Integrata*, questa era stata la denominazione della *Lean Production* in FIAT, vennero appresi nel farsi dello

stabilimento. Nella costruzione delle linee dei posti di lavoro, nella collaborazione di tutti i ruoli di stabilimento, operai compresi, al disegno del prodotto e delle tecnologie. Ma questo modello, che aveva reso la performance dello stabilimento di Melfi le migliori in Europa, aveva trovato ostacoli alla diffusione (L. ERLICHER, L. MASSONE, 2000). Sulla base dell'esperienza maturata a Melfi e delle nuove acquisizioni fatte dai benchmarking internazionali, Massone rilancia la necessità per il gruppo di disporre di un sistema di produzione proprio e lo sperimenta in alcuni stabilimenti (prima Melfi e subito dopo Tichy). Trova prima l'appoggio del nuovo responsabile del manufacturing Stefan Ketter e, quindi, suscita l'interesse di Sergio Marchionne, da pochi anni amministratore delegato del gruppo. Nello *Shareholder Meeting* del novembre 2006 Ketter, con il commitment di Marchionne, presenta il WCM come il nuovo sistema di produzione FIAT e ne mostra i primi risultati in termini di un forte miglioramento delle performance. Al successivo incontro con i manager di tutti gli stabilimenti FIAT del mondo, Marchionne stesso lo lancia come il nuovo modo di produrre, che dovrà diventare pratica nell'intero manufacturing sottolineando *il carattere etico* della lotta allo spreco che ne sta alla base e ne assegna a Ketter la responsabilità dell'implementazione nel mondo.

## ***2.2 – Lean Production: gli approcci base e gli approcci all'efficienza***

Prendendo in considerazione la letteratura presente in materia, è possibile distinguere gli approcci della *Lean production* in due categorie: i cosiddetti *approcci base* (value stream mapping, visual management, spaghetti diagram) e gli *approcci all'efficienza*. Al fine di massimizzare il valore percepito dal cliente, per l'organizzazione diviene necessario mappare il flusso di generazione del valore e analizzarlo con l'obiettivo di distinguere le attività che producono valore aggiunto da quelle non a valore aggiunto, di ridurre la complessità dei processi (e di conseguenza gli errori e gli sprechi annessi), di ridurre il lead time di processo e aumentare la capacità grazie ad un miglior impiego delle risorse (E. SCHEIN, 1985).

Lo strumento che l'approccio Lean utilizza è la *Value Stream Mapping* VSM, mappa che rappresenta uno specifico processo aziendale (dall'arrivo dell'ordine fino alla consegna del prodotto finito), individuando i flussi di informazione e di materiali, immagazzinamenti, attese, controlli e operazioni, esplicitando dati di capacità, efficienza e livelli di giacenza. Inoltre al suo interno vengono distinte le attività a valore aggiunto da quelle a non valore



aggiunto, permettendo così di seguire man mano la graduale creazione del valore (BONAZZI, 2003; A. LASSANDARI, 2011).

Quando parliamo di perdite si fa riferimento ai *Muda*, cioè a quella macro-categorie di attività che consumano risorse senza però aggiungere alcun valore: sovrapproduzione, scorte eccessive, trasporti, movimentazioni inutili, tempi di attesa, scarti e rilavorazioni, processi inefficienti. Muda, muri e mura sono tre termini giapponesi che significano, rispettivamente, sprechi, sovraccarichi e irregolarità poiché le perdite di valore, oltre a trovarsi negli sprechi evidenti, vanno ricercate anche in altre forme più nascoste. I sovraccarichi (*Muri*), sebbene spesso camuffati come un guadagno, devono essere eliminati in quanto possono generare un maggior numero di guasti e incidenti oltre a pregiudicare la qualità del prodotto. Per lo più, con il termine muri, si identificano quei movimenti non ergonomici che l'operatore mette in atto durante la giornata lavorativa, dove ogni tipo di movimento viene suddiviso in tre livelli e a partire da ciò viene individuata la cosiddetta *Golden zone*, ossia la zona ideale per un operatore entro cui lavorare. Anche le irregolarità (*Mura*) ostacolano la standardizzazione e provocano a loro volta inefficienze da sovraccarico o spreco (ad esempio, in una linea di assemblaggio costituita da più postazioni di lavoro, le irregolarità provocano un'attesa della postazione a monte o a valle di quella dove è presente tale condizione) (T.A. KOCHAN, R.D. LANDSBURY, J.P. MACDUFFIE, 1997).

Lo scopo del *Visual management* (gestione a vista), è quello di rendere le informazioni il più possibile visibili (cioè rappresentate tramite segnali visivi) e di facile lettura, in modo che siano interpretabili immediatamente e consentano agli attori del processo una piena visibilità dello stesso in tempo reale. Queste tipo di informazioni sono quelle necessarie per monitorare il giusto andamento di un processo (stato di funzionamento, giacenze, livelli), per le quali i tradizionali metodi prevedevano attività specifiche (monitoraggi, controlli e ispezioni) con risorse dedicate. Grazie alla Visual Management, invece, queste attività vengono svolte di continuo e a costo zero (possono essere effettuate dagli operatori stessi mentre lavorano) e, in caso di anomalia, vi è un immediato tempo di risposta. Gli strumenti tipici che si utilizzano sono cartelli, segnaletica, sistemi di identificazione, tabelloni informativi e, in generale, tutto ciò che consente in qualsiasi momento di avere un quadro della situazione a prima vista (J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014).

Con il termine *Spaghetti Diagram* si fa riferimento ad un diagramma che si usa per rappresentare gli spostamenti di persone, materiale e informazioni al fine di ottimizzarli. Esempi tipici di sprechi che possono emergere sono i flussi ripetuti tra stazioni

tra loro distanti, i frequenti spostamenti avanti e indietro e i flussi eccessivamente complessi: una volta disegnato lo stato attuale, lo si analizza per individuare le criticità per poi procedere con gli opportuni miglioramenti ai flussi o al layout (stessa logica della VSM).

Quando un'azienda decide di abbracciare la *Lean production* spesso il primo approccio su cui si va a lavorare (ancor prima della *Value Stream Mapping*) è quello delle 5S. Si tratta di un approccio che si focalizza sul rapporto tra operatore e postazione di lavoro e, pur essendo molto operativa, in realtà è basato su un lavoro che tende ad andare in profondità nella mentalità delle persone: le fasi pratiche che mette in atto sono solo un mezzo per far nascere negli operatori un senso di possesso della propria postazione di lavoro, in modo che tutti si sentano responsabili in prima persona. È un metodo sistematico strutturato in cinque fasi che vanno dal ripristino delle condizioni di base, all'ottimizzazione degli standard di lavoro, per giungere, infine, al miglioramento delle performance operative (R. BOYER, M. FREYSSENET, 2000).

Nella prima fase (*Seiri - scegliere e separare*) si compie un'analisi su tutti gli strumenti e i materiali presenti nell'area di lavoro al fine di mantenere solo quelli essenziali. Nella seconda fase (*Seiton - sistemare e ordinare*), dopo aver individuato il necessario, è importante stabilire un proprio posto per ogni cosa, in modo da facilitare l'operazione di ricerca del materiale durante il lavoro. Nella terza fase (*Seiso - pulire*), premesso che lo sporco tende a nascondere le inefficienze, la pulizia si rivela fondamentale poiché permette di individuare più facilmente ed in modo tempestivo l'insorgenza di inefficienze (J.F. KRAFCIK, 1988; A. ABREU, H. BEYNON, J.R. RAMALHO, 2000).

Le prime tre S vengono accolte positivamente dagli operatori e non incontrano grandi resistenze nell'essere attuate la prima volta, però le difficoltà si manifestano invece nello svolgerle in modo sistematico, ed è per questo motivo che ci sono le ultime due fasi. Nella quarta fase (*Seiketsu - standardizzare*) si definiscono gli standard per le attività eseguite per far sì che i processi vengano realizzati attraverso metodologie condivise e renderli robusti. Nella quinta fase (*Shitsuke - diffondere/ sostenere la disciplina*), definiti gli standard, è fondamentale che essi vengano mantenuti nel tempo per evitare che ci sia un declino graduale verso i vecchi modi di operare: risulta essenziale il coinvolgimento del maggior numero di persone nonché un sistema di audit periodici volti a verificare il rispetto di quanto stabilito (B. CORIAT, 1991).

Gli *Approcci all'efficienza* della *Lean production* sono il *Kaizen*, le *Tecniche Smed* e il *Total Productivite Maintenance*. Il *Kaizen*, come già sottolineato, viene usato per indicare un tipo di approccio fondato sul concetto del miglioramento continuo, presupponendo una

conoscenza profonda dei processi e il coinvolgimento di tutte le persone. L'acronimo *Smed*, la cui traduzione letterale è "cambio stampo in un solo digit", fa riferimento all'insieme delle tecniche teorizzate da Shingo tra gli anni Cinquanta e Sessanta con lo scopo di ridurre drasticamente i tempi di equipaggiamento delle macchine (l'obiettivo è quello di scendere al di sotto di dieci minuti). Prima dell'introduzione di queste tecniche, le attività di setup erano considerate ad alto livello professionale e intoccabili, quando invece le Tecniche Smed vengono introdotte, le attività di setup vengono messe in discussione e viene mostrato come sia possibile ottimizzare i tempi non facendo le cose più velocemente, ma semplicemente facendole meglio (R.J. SHONBERGER, 1986; S. SHINGO, 1985; G. MURRAY, 2004).

Il *Total productive maintenance*, ideato da Seiichi Nakajima, rappresenta un metodo strutturato alla manutenzione che si è sviluppato a seguito dell'introduzione del concetto di *Manutenzione preventiva*, che trova le sue basi nella filosofia del TQM e nel rapporto uomo macchina generato dalle 5S. Il principale elemento di innovazione apportato dal TPM sta nel concetto di *Manutenzione autonoma*, in cui vi è l'approccio del tutto nuovo sviluppato da Nakajima per ciò che concerne la produttività delle macchine e il ruolo che la manutenzione ha al suo interno. La manutenzione, fino a quel momento, si era focalizzata sul guasto, nel senso che tutte le implementazioni avevano come obiettivo la risoluzione o la prevenzione del guasto; il nuovo modello, invece, si dedica all'efficienza del macchinario: i manutentori non devono solo riparare il guasto, ma devono proiettarsi verso la produttività delle macchine ed agire ponendola come obiettivo. Da questo approccio deriva poi il vero e proprio elemento di novità: il TPM prevede che, al momento opportuno, vi sia un passaggio di attività elementari di manutenzione dal manutentore al conduttore del macchinario (è in ciò che risiede la manutenzione autonoma) (R. BOYER, M. FREYSSINET, 2000; L. PERO, L. CAMPAGNA, 2011).

La struttura del TPM viene generalmente rappresentata come un tempio con alla base le 5S, la cui idea di rapporto uomo macchina è il punto di partenza per le attività che devono essere implementate dai sette pilastri del modello (colonne del tempio): ogni pilastro rappresenta una specifica area di intervento, sono indipendenti l'uno dall'altro e le attività previste all'interno di ciascuno di essi sono articolate in sette step che devono essere eseguiti secondo l'ordine stabilito in vista del raggiungimento dei target prefissati (T. OHNO, 1982; G. BONAZZI, 1993).

Il *Focused improvement* ha come obiettivo quello di avviare e diffondere una strategia di miglioramento di tipo Kaizen (ciclo PDCA) per far sì che le perdite vengano affrontate in

modo specifico: è necessario che le perdite sia misurate ed analizzate con il supporto di strumenti tipici quali i sette strumenti del *Problem solving* (foglio raccolta dati, istogramma, diagramma causa-effetto, diagramma di Pareto, analisi di stratificazione, diagramma di correlazione, run chart) e attraverso la creazione di team multifunzionali per implementare le attività di miglioramento (P. CAPUTO, 2004; Y. WAKAMATSU, 2013).

Lo scopo della Manutenzione autonoma è responsabilizzare gli operatori nelle attività di ispezione e *piccola manutenzione*: questo concetto risulta essere una novità sostanziale dal momento che si era sempre pensato che tutte le attività di manutenzione, sia riguardante guasti di lieve che di enorme entità, fossero di competenza solo dei manutentori. L'idea di Nakajima deriva dal fatto che gli interventi di manutenzione possono essere divisi in due categorie, gli interventi ad un guasto e le ispezioni: il manutentore, essendo una figura più specializzata, è più costoso rispetto all'operatore e le attività di ispezione sono più frequenti rispetto a quelle derivanti da guasti. Da ciò scaturisce la proposta di Nakajima di trasferire parte delle attività agli operatori così da ottenere un vantaggio economico (risparmio scaturito dal trasferimento di attività da una risorsa più costosa a una meno costosa), un vantaggio formativo e motivazionale (implementazione delle competenze degli operatori e responsabilizzazione degli stessi in quanto devono eseguire delle attività più complesse rispetto a quelle precedenti) e un vantaggio produttivo (l'aumento di motivazione potrebbe essere uno stimolo verso la causa del miglioramento continuo al fine di massimizzare l'efficienza) (S. SHINGO, 1985; J. KERGOAT, 1998).

La *Manutenzione pianificata*, contrariamente alla manutenzione autonoma, resta di competenza dei manutentori, che però sono stati ora liberati da parte del loro carico di lavoro. Gli step caratteristici di questo pilastro tracciano un percorso che parte dalla manutenzione preventiva per giungere sino al traguardo della manutenzione migliorativa: mentre con la manutenzione a guasto lo scopo è ripristinare le normali condizioni di funzionamento del macchinario, con la migliorativa ci si propone di migliorarne le prestazioni, aggiungendo valore al sistema (M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993).

La Formazione punta a sviluppare le competenze degli attori del processo, radicando in loro il concetto di miglioramento continuo. La perfezione si raggiungerebbe implementando una *formazione a cascata* (verticale) che viene riconosciuta infatti come più efficace rispetto a quella orizzontale (il responsabile di produzione forma sia i capolinea che gli operatori). La sicurezza, la salute e l'ambiente riguardano, infine, l'insieme di attività atte a migliorare costantemente la qualità del posto di lavoro (T. OHNO, 1982; E. SCHEIN, 1985).

La *Quality maintenance* include le attività di manutenzione rivolte alla riduzione della difettosità dei processi, per cui il driver attraverso cui tale pilastro contribuisce al miglioramento dell'OEE è rappresentato dal *fattore qualità* (Q). Esistono due logiche diverse con cui un intervento di manutenzione può essere condotto: risolvere il guasto per far ripartire la macchina (in questo caso la cosa che più conta è fare in modo che la macchina non sia ferma e quindi si opera per farla ripartire), oppure risolvere il guasto e fare in modo che la macchina riparta nelle migliori condizioni possibili (in questo caso non è detto che l'intervento debba ripristinare le condizioni di base della macchina, in quanto potrebbero non essere le più appropriate, quindi è necessario studiare e sperimentare eventuali soluzioni alternative rispetto allo stato iniziale che supportino una ripartenza migliore della macchina).

Il *TPM for Office* rappresenta l'ultima frontiera della Lean Production e consiste nell'estendere l'approccio TPM anche alle funzioni amministrative e di supporto (ossia a tutto ciò che esula la produzione in senso stretto). Ciò scaturisce dalla considerazione che l'azienda deve essere snella e proiettata verso il miglioramento continuo, perché qualora così non fosse il rischio a cui si va incontro è che le funzioni che non hanno adottato tale approccio finiscano per rallentare quelle che al contrario lo hanno sposato, vanificando ogni sforzo (K. SHIMIZU, 1999; D. LINHART, 2015).

### **2.3 – La produzione *Just in Time* e la linearizzazione del processo produttivo**

Gli approcci descritti fino ad ora rappresentano passaggi introduttivi per potersi affacciare alla modalità di gestione della produzione ambita dalla Lean Production, nota come produzione *Just in time* (JIT), una filosofia produttiva adottata negli anni Sessanta in Giappone dalla Toyota Motors che segna un importante passaggio dai modelli produttivi tradizionali, basati su una logica di tipo *push*, a modelli basati invece su una logica di tipo *pull*. La differenza tra i due sistemi sta nel fatto che, mentre in una produzione di tipo *push* si realizzano prodotti finiti per metterli a scorta (*Make to Stock*), nella produzione di tipo *pull* è la domanda a tirare la produzione, nel senso che si produce solo a fronte di un reale bisogno e solo nel momento esatto in cui tale bisogno si presenta (J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014).

La prima sfida che il JIT si pone consiste nell'applicare la logica *pull* anche quando il *Delivery time* (tempo di attesa per ottenere il prodotto finito) è inferiore al *Production time* (tempo di realizzazione del prodotto finito), il che rappresenta una situazione diffusa. Il modo in cui il JIT vuole raggiungere tale obiettivo è spezzando la linea in più parti, ognuna

delle quali si comporta come fornitore del tratto a valle e cliente del tratto a monte. L'altra sfida sta nel far coincidere tra loro obiettivi storicamente agli opposti: se da un lato con il JIT si cerca di ridurre i lotti, le scorte e il lead time produttivo, dall'altro si vuole comunque incrementare l'efficienza e ridurre i costi. Per ciò che riguarda il miglioramento dell'efficienza, della flessibilità e della qualità, il JIT si basa su approcci già illustrati precedentemente come il TQM, il TPM e lo SMED e su altri approcci importanti quali il metodo Jidoka per la gestione dei macchinari, la produzione a celle, il Downstream Pull System come modalità di gestione del flusso e l'Heijunka per la pianificazione (T. OHNO, 1978; J.F. KRAFCIK, 1988).

*Jidoka* è un termine giapponese generalmente tradotto con la parola inglese *Automation*, nel senso di automazione intelligente, dal momento che lo scopo è quello di dividere le macchine dagli operatori per far sì che diventino dei supervisori delle stesse. Per raggiungere tale obiettivo è necessario che la macchina sia in grado in autonomia di rilevare qualsiasi tipo di anomalia e, nel caso si fermi, dare subito l'allarme attraverso segnali sonori/visivi (andon). Solo dopo tale segnalazione l'operatore-supervisore interverrà per ristabilire il corretto funzionamento della macchina. Qualora l'intervento di ripristino superi il *Takt Time* (tempo massimo intercorrente tra l'uscita di due prodotti in output per riuscire a soddisfare la domanda), è necessario che l'intera linea venga fermata. Questo è un punto fondamentale ma spesso difficoltoso in quanto si contrappone con la cultura comune di dover mettere in funzione le macchine ad ogni costo (tuttavia, nell'ottica della produzione JIT, è fondamentale che ciò venga rispettato per eliminare i buffer intermedi). Inoltre, se la fermata risulta molto lunga, l'informazione sulle tempistiche di riparazione verrà comunicata anche alle altre macchine per far in modo che si possa sfruttare tale tempo per svolgere su di esse attività di routine, come interventi di manutenzione preventiva. L'intervento sulla macchina che ha causato la fermata si può ritenere concluso solo nel momento in cui la causa alla radice viene rintracciata e rimossa (J.R. BLACK, 2001).

La gestione Jidoka consente di raggiungere maggiore produttività e responsabilizzazione della manodopera, maggiore efficienza delle macchine nonché l'istantanea individuazione delle parti difettose evitando la diffusione delle stesse sui processi a valle di quello che le ha generate: uno strumento largamente usato nella Lean è il cosiddetto *Poka-Yoke*, definito da Shingo come l'arte di progettare in modo che sia impossibile commettere errori di distrazione. Il risultato sta nella garanzia degli *zero difetti*, raggiunto eliminando semplici errori umani e al contempo liberando l'operatore da un'attività non a valore aggiunto quale il controllo. I Poka-Yoke possono essere di tre tipologie: contatto

(dispositivi che evitano un montaggio sbagliato dei pezzi come guide, profili sagomati); conteggio (dispositivi che contano il numero dei pezzi oppure verificano se è stato effettuato il corretto numero di operazioni prima di consentire di andare oltre); movimento-sequenza (dispositivi che verificano se le varie fasi di un'operazione sono state effettuate nel giusto ordine) (G. BONAZZI, 1993; D. LINHART, 2015).

Il perseguimento del tendenziale azzeramento delle scorte, in maniera tale da ridurre i costi di produzione e, quindi, favorire incrementi di produttività evitando di fare ricorso alle economie di scala tipiche della produzione fordista, si esprime strutturalmente nella *linearizzazione del layout* di fabbrica, cioè in un sistema di fabbricazione a flusso monopezzo (Shingo, 1985), orientato e guidato dal principio del *just in time*. Quest'ultimo implica la tendenziale realizzazione degli obiettivi *zero scorte* e *zero difetti*, tanto dei componenti provenienti dall'esterno (dai fornitori), quanto di quelli in processo di lavorazione lungo la linea, così da mantenere teso il flusso produttivo e ridurre i costi determinati dal capitale circolante (G. BONAZZI, S. NEGRELLI, 2003).

Il *just in time* comporta una serie di complessi sincronismi tra i vari sottosistemi che intervengono nel corso del processo produttivo e costituisce il dispositivo ordinatore del sistema *lean* complessivo (è necessario che, sempre e in tutti i punti della linea di produzione, le parti vengano prodotte nella quantità di fatto richiesta dalla successiva fase di lavorazione). Attraverso tale meccanismo è possibile arrivare alla totale linearizzazione del flusso produttivo e operare in direzione della riduzione degli sprechi, non solo quelli evidenti o costituiti dagli scarti e dai prodotti difettosi, ma anche quelli più nascosti. I vantaggi che ne derivano sono molteplici: diminuzione dei tempi di risposta alle variazioni di mercato, riduzione dei tempi di attraversamento del prodotto in formazione, dei tempi di progettazione, decisione e allestimento (C. BERGGREN, 1992; T.A. KOCHAN, R.D. LANDSBURY, J.P. MACDUFFIE, 1997).

Il sistema di produzione Toyota si muove all'interno di una logica operativa diametralmente opposta rispetto a quella del sistema fordista; quest'ultimo si basava sulla produzione a lotti e, pertanto, sui vantaggi derivanti dalle economie di scala: l'organizzazione funzionale della produzione e la fabbricazione di enormi quantità massificate di uno stesso prodotto, dirette a sostenere elevati volumi produttivi, favoriva la creazione di magazzini e polmoni (ossia riserve di materiali, prodotti semilavorati, tempi e spazi lungo la linea di montaggio), i quali si traducevano necessariamente in incrementi nei costi di produzione. Il sistema di produzione messo a punto da Ohno, invece, punta sullo snellimento dell'intero

processo produttivo, sia per quanto riguarda la struttura organizzativa interna all'azienda madre sia per quanto concerne i rapporti con le imprese fornitrici, linearizzando il ciclo di fabbricazione e operando attraverso l'integrazione sinergica con i fornitori stessi. Il rovescio della medaglia è dato dal fatto che un sistema produttivo così organizzato presenta un'estrema fragilità strutturale (S. SHINGO, 1985; B. CORIAT, 1991).

Il nuovo apparato produttivo linearizzato, pur prevedendo e consentendo potenzialmente la massima flessibilità dei risultati e la minimizzazione del tempo di attraversamento del prodotto in formazione (cioè la realizzazione di elevati tassi di produttività), implica nel contempo un'elevata vulnerabilità: ogni problema, imprevisto, disfunzione che si verifica in un punto qualsiasi del flusso produttivo tende a diffondersi sull'intera struttura. L'ambivalenza intrinseca del processo produttivo linearizzato è stata raffigurata da Bonazzi (1993) con l'efficace metafora del *tubo di cristallo*. In effetti, descrivere la nuova organizzazione della produzione attraverso l'immagine di una forma lineare semplice quale quella del tubo, significa richiamare alla mente concetti di essenzialità, agilità e rapidità di attraversamento. Paradossalmente, però, la struttura del tubo evoca contemporaneamente idee di rigidità e di precisione, infatti per perseguire la massima flessibilità dei risultati è indispensabile rispettare alcune rigidità di processo. Al suo ingresso il tubo è potenzialmente aperto alla domanda del mercato, inoltre l'ordine in cui disporre il mix produttivo può essere il più vario possibile, ma poi le pareti del tubo si presentano rigide. In altri termini, una volta deciso il mix, la sua sequenzialità deve essere rispettata lungo tutta la linea fino all'uscita dal tubo: tempi morti, ricircoli di materiale e inversioni d'ordine sono problemi sistemici da prevenire e, nel caso in cui insorgano, rimuovere il più presto possibile (M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993; V. RIESER, 1997, S. NEGRELLI, 2000).

#### ***2.4 – Il Downstream Pull System e la sincronizzazione del flusso di lavoro***

A fronte della rigidità del *layout* linearizzato è stata realizzata la scomposizione cellulare del processo produttivo in *team* di lavoro ai quali viene assegnata la conduzione operativa di un segmento del processo di fabbricazione. Interconnesse tra loro secondo il principio del JIT, le varie cellule produttive sono relativamente autonome dal punto di vista gestionale, però devono garantire, attraverso un sinergico gioco di squadra, il continuo bilanciamento rispetto agli obiettivi prefissati dalla produzione programmata. Concretamente, la realizzazione della logica funzionale del JIT, ossia l'unificazione operativa tra i diversi



segmenti nei quali è stato scomposto il processo di fabbricazione, è data dallo strumento organizzativo che Ohno ha definito *sistema kanban*, oltre che da una meticolosa coordinazione e sincronizzazione delle operazioni di lavoro (V. COTESTA, 2000; P. CAPUTO, 2004).

La flessibilizzazione del lavoro si esprime nell'integrazione organica, all'interno dei *team*, delle diverse funzioni, direttamente e indirettamente, collegate al processo di fabbricazione (attività manuale, logistica, manutenzione, controllo di qualità, ecc.) e nella duttilità dei carichi e dei compiti di lavoro individuali. Ciò si traduce nella versatilità funzionale e nella polivalenza dei lavoratori - anche degli operai di linea - ai quali viene assegnato il compito di operare su più postazioni e ai quali vengono attribuite una serie di *mansioni modulabili e variabili* (sia per la loro quantità e sia per la loro natura), il tutto orientato al continuo bilanciamento del flusso produttivo. In pratica, i lavoratori, oltre a dover essere in grado di sapere effettuare le mansioni di lavoro su diverse postazioni, devono contemporaneamente svolgere un'ulteriore serie di attività non direttamente riconducibili all'attività di fabbricazione in senso stretto (come la manutenzione ordinaria, la pulizia degli strumenti e della postazione di lavoro, l'attenzione ai segnali deboli di malfunzionamento delle macchine e il controllo della qualità). Infine, i carichi di lavoro non sono rigidamente stabiliti, ma flessibili così che i lavoratori possano affrontare tanto le variazioni produttive previste (ad esempio, quelle legate al mix di fabbricazione), quanto le irregolarità non proceduralizzabili, attraverso prestazioni straordinarie di orario, competenze e carichi di lavoro. In effetti, l'unica risorsa della quale la nuova struttura organizzativa non fa, né potrebbe fare, economia è costituita dalla polifunzionalità, dalle generiche competenze e dalla disponibilità dei lavoratori (in altri termini, dalla loro autoattivazione per l'emergenza della quale assume un ruolo di primaria importanza il dispositivo organizzativo del lavoro in *team*) (S. SHINGO, 1985; J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014).

L'autoattivazione costituisce uno dei principali fattori di flessibilità del sistema, in grado di garantire il corretto e ininterrotto dispiegarsi di un processo produttivo che, a differenza di quello fordista, si presenta privo di *reti di salvataggio*. Ciò non significa che l'azienda faccia affidamento sulla libera volontà partecipativa dei lavoratori rispetto agli obiettivi manageriali, ma che tale partecipazione attiva viene indotta e, in qualche modo, anche integrata e formalizzata all'interno dei nuovi compiti e delle mansioni assegnate agli operai (V. FORTUNATO, 2008; A. CIPRIANI, L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015).

La cella, in sintesi, rappresenta un'unità di lavoro costituita da persone, macchine e apparecchi che crea prodotti finiti o parti complesse. All'interno della cella i macchinari sono disposti seguendo l'ordine di esecuzione delle attività facendo sì che si possano eliminare i buffer inter-operazionali: la cella prende in carico un singolo pezzo o una quantità ridotta tendendo al *one piece flow*. L'organizzazione della singola cella dovrebbe contemplare gruppi quanto più possibili autonomi e multi-skill e ciascuna cella dovrebbe essere costituita da massimo 12 addetti e fino a 15 stazioni di lavoro. Un'organizzazione di questo tipo conduce a benefici quali: autonomia, coinvolgimento e responsabilizzazione delle persone, migliore comunicazione e team working, distribuzione flessibile del lavoro, flusso unitario di prodotti (L. PERO, L. CAMPAGNA, 2011).

Nella realtà sono insoliti gli esempi di *sistemi pull puri*, poiché essi presuppongono un Production Time minore rispetto al Delivery Time: considerato che questa condizione non risulta quasi mai verificata, la sfida che ha dovuto affrontare la Lean Production è stata quella di trovare un modo per applicare la logica pull anche nel caso in cui il tempo che il consumatore è disposto ad attendere per ottenere il prodotto finito è inferiore al tempo necessario per realizzare il prodotto stesso (R. KEEGAN, 2003). La questione è stata risolta dal cosiddetto *Downstream Pull System*, filosofia produttiva ideata come alternativa alla logica push nel caso il Delivery Time sia minore del Production Time, per essere certi di rispettare la data di consegna prevista. Il processo produttivo viene suddiviso in fasi per far sì che ciascuna fase abbia un tempo di reazione inferiore al Delivery Time e tra ciascuna fase è posto un piccolo buffer (supermarket). L'ultima fase del processo soddisfa la domanda in pull puro (ossia avvia la produzione solo a seguito di una domanda reale) consumando il buffer di semilavorati a monte, mentre le fasi a monte vengono attivate per ripristinare il buffer consumato dalle rispettive fasi a valle: ciascuna fase lavora solo quando è strettamente necessario per ripristinare la quantità consumata dalla propria fase a valle (R.J. SHONBERGER, 1986; J.F. KRAFCIK, 1988).

A differenza di una produzione push in cui si produce in base alla domanda prevista, nel Downstream Pull System si ha per tutte le fasi, ad eccezione dell'ultima, una gestione a ripristino attivata a partire da una domanda effettiva, in cui però non si ha la certezza assoluta che la quantità ripristinata si trasformerà in prodotto finito: le fasi a monte producono per riempire una domanda reale che ha consumato il buffer dell'ultima fase, ma alla base di questa produzione non vi è una domanda. Potremmo classificare questo sistema come un *ibrido push-pull*, tanto più tendente verso quest'ultimo quanto più la domanda è regolare nel tempo e

tenendo sempre presente la regola per cui in assenza di una domanda reale la produzione non viene attivata. Nel Downstream Pull System la gestione dei flussi viene generalmente regolata attraverso l'utilizzo di Kanban, cartellini associati alle unità di carico che danno informazioni riguardo il tipo di materiale da produrre (*kanban – ordine di produzione*) o da approvvigionare per realizzare un determinato prodotto (*kanban – ordine di prelievo*): per quanto detto, nessuna cella può produrre né ordinare in assenza di un kanban.

Il *kanban*, teorizzato da Ohno, costituisce il dispositivo per realizzare il principio operativo del JIT. Dal punto di vista materiale, è costituito da un foglio di carta contenuto in un involucro di vinile e recante una serie di informazioni, ma anche da segnali luminosi e sonori che servono a controllare il rispetto dei tempi di lavoro e di consegna previsti. Tale scheda contiene delle informazioni che si possono essenzialmente riassumere in due formule: “quanto e cosa prelevare” e “come costruire cosa”. La prima, in concordanza con il sistema JIT, dà le informazioni che permettono alle postazioni a valle di prelevare dalle postazioni a monte la quantità di pezzi necessari, mentre la seconda indica le operazioni da eseguire e la tipologia di pezzi da inviare al processo successivo: il *Kanban* funziona, quindi, sia come modulo d'ordine che come notifica di consegna (G. SIVINI, 1999).

Il criterio fondamentale che presiede all'utilizzazione del *kanban* consiste in un'inversione del modo in cui tradizionalmente viene concepito il flusso del processo produttivo: solitamente la produzione è concepita come un flusso che va da monte a valle, dalle stazioni iniziali fino ai montaggi finali, formando il corpo dell'automobile; ma se rovesciamo il punto d'osservazione, possiamo concepire il processo produttivo come un'operazione di prelievo che, partendo da valle, va a monte per prendere solo i pezzi necessari e solo nel momento in cui ce n'è bisogno. In questo senso, le stazioni di lavoro iniziali (poste a monte) sono tenute a produrre soltanto i pezzi che effettivamente vengono prelevati dalle stazioni di lavoro successive (poste a valle), le quali trasmettono le proprie necessità proprio attraverso il metodo di comunicazione definito dal *kanban*.

Accanto e parallelamente al flusso reale della produzione si viene ad affiancare un flusso informativo che si muove in direzione inversa e che, partendo dall'ultima cellula di lavoro, detta progressivamente a tutte le stazioni poste a monte la produzione di quanto è strettamente necessario (*zero scorte e zero difetti*) e nei tempi stabiliti (livellamento e saturazione della produzione). In termini concreti, l'interconnessione operativa tra le diverse cellule di lavoro avviene attraverso un complesso sistema di comunicazione che, accompagnando o segnalando i movimenti del prodotto in processo di lavorazione e del materiale di

componentistica, trasmette il tipo di operazioni da svolgere e la quantità di pezzi che deve essere inviata alla - cioè che viene richiesta dalla - cellula produttiva successiva (posta a valle). Una qualsiasi interruzione in un punto della catena produttiva determina automaticamente l'arresto della produzione, non solo a valle ma anche a monte del processo (in quanto non ha luogo il prelievo) (T.A. KOCHAN, R.D. LANDSBURY, J.P. MACDUFFIE, 1997).

Una regola fondamentale è quella che prescrive di non consegnare nulla di difettoso alla stazione di lavoro successiva che viene resa esecutiva da un sistema informativo diffuso e capillare che svela automaticamente i difetti di produzione e le disfunzioni operative che si generano in qualsiasi segmento del ciclo produttivo: poiché in un sistema di produzione *just in time* non c'è virtualmente nessuno stoccaggio, diventa impossibile sostituire un pezzo difettoso con uno di scorta, ragion per cui qualsiasi anomalia rilevata da un segmento produttivo a valle che sia stata generata dal segmento produttivo precedente si traduce in un arresto della linea che richiede di intervenire immediatamente (B. CORIAT, 1991).

Lo *Heijunka* è un approccio riguardante la pianificazione che supporta l'implementazione del sistema Downstream Pull e che potrebbe essere definito come il livellamento del mix e del volume di produzione in un determinato periodo di tempo. L'*Heijunka* viene usato per uniformare il rilascio di kanban *ordini di produzione* con lo scopo di raggiungere una produzione il più possibile equilibrato tra i diversi tipi di prodotto (l'obiettivo è quello di livellare la produzione in un determinato intervallo di tempo, e ciò è in contrasto con la logica pull). Attraverso l'*Heijunka*, la Lean Production mira a un doppio risultato: da un lato, livellare il volume produttivo con la distribuzione uniforme della produzione (qualora la domanda risulti irregolare nel tempo occorre intraprendere delle azioni per renderla il più possibile regolare); dall'altro, livellare il mix produttivo, distribuendo uniformemente la varietà della produzione per far in modo di evitare gli sbilanciamenti che inevitabilmente si hanno producendo lotti molto grandi di uno stesso prodotto (M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993).

Tenendo conto di quanto fino ad ora detto riguardo il Downstream Pull System ed in particolare al fatto che in assenza di un kanban nessuna cella può produrre né ordinare, possiamo affermare che qualora uno slot non ha un kanban, quel codice non sarà prodotto e si passa al successivo (poiché non si produce in assenza di domanda). Questo strumento è molto utile in quanto consente di avere una visualizzazione istantanea e chiara di cosa bisogna produrre e in che quantità. Materialmente esso è collocato all'interno dello stabilimento in corrispondenza di una fase ben precisa del processo produttivo, ossia quella identificata

come Pacemaker, che detta il ritmo di produzione. Abitualmente si trova alla fine del processo ed è l'unica fase in cui si effettua una programmazione dal momento che a valle di essa la produzione è tirata dalla domanda in pull puro, mentre le fasi a monte seguono il ritmo imposto secondo la logica di ripristino dei supermarket (S. SHINGO, 1985; V. RIESER, 1997; G. SIVINI, 1999; J.R. BLACK, 2001; R. KEEGAN, 2003).

All'interno del sistema di produzione Toyota, il dispositivo organizzativo fondamentale che definisce l'*autoattivazione* è dato dall'organizzazione del lavoro in *team* (o meglio, come lo definisce lo stesso Ohno, dal lavoro di squadra): il team costituisce il contesto operativo e lo spazio sociale all'interno del quale viene indotta e si manifesta l'autoattivazione dei lavoratori. Del resto, sono proprio le squadre di lavoro (unificate e integrate reciprocamente tramite il *kanban*) che, per mezzo dell'azione sinergica e armonica dei lavoratori che le compongono, devono operativamente garantire il continuo livellamento/bilanciamento del processo produttivo: all'interno della nuova struttura di fabbrica, caratterizzata dalla linearizzazione e cellularizzazione del flusso produttivo, non sono più i lavoratori considerati singolarmente a funzionare da ingranaggi del sistema (come avveniva con il fordismo) ma i team di lavoro (T. OHNO, 1978; V. COTESTA, 2000; S. NEGRELLI, 2000; P. CAPUTO, 2004).

### ***2.5 – Un nuovo modello o una variante della Lean Production?***

La letteratura sociologica ed economica ha individuato da tempo diverse varianti del modello toyotista, in relazioni alle differenze del contesto economico, sociale, istituzionale (M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993; T. ABO, 1994; T.A. KOCHAN, R.D. LANSBURY, J.P. MCDUFFIE, 1997; R. BOYER, M. FREYSSINET, 2000). A partire da un nucleo di principi organizzativi comuni vi sono differenze applicative e, soprattutto, differenze nel sistema di governo delle relazioni del lavoro e delle condizioni di uso della forza lavoro. La Fabbrica integrata alla FIAT costituisce per l'appunto una di queste varianti. Sebbene il modello organizzativo stilizzato della FIAT sia sostanzialmente isomorfo a quello previsto dalla codificazione canonica della *Lean production*, il tipo di compromesso sociale tra salariati e impresa alla base del sistema di governo della *Fabbrica integrata* assume caratteri peculiari. Solitamente è l'elemento che più di altri differenzia le varie versioni della produzione snella in quanto fortemente dipendente dal contesto sociale, politico, istituzionale, legislativo in cui

operano le aziende, oltre che dalla loro specifica storia e dagli orientamenti strategici del top management (D. FALCONE, F. DE FELICE, A. PETRILLO, 2014).

In FIAT il *compromesso sociale* sembra configurarsi con un punto di equilibrio dinamico tra diverse e contrastanti componenti: forte pressione esercitata su scala nazionale e internazionale dal cosiddetto esercito industriale di riserva sui dipendenti (in ragione delle possibilità di delocalizzazione degli investimenti produttivi), condizioni di lavoro migliori del passato sotto il profilo ergonomico e dell'ambiente di lavoro, pervasiva costrittività organizzativa sui comportamenti e risultati attesi, erogazione di quote salariali legate in parte ai risultati, presenza di un contratto implicito in base al quale il miglioramento della performance dello stabilimento e, più in generale dell'impresa, è la condizione di base per garantire l'occupazione a livello locale. Il compromesso di governo delle relazioni di lavoro appare come l'elemento più instabile e suscettibile di mutamenti della Lean production alla fiat, proprio perché legato alle dinamiche evolutive del contesto e ai mutamenti nelle strategie d'azione dei soggetti, individuali e collettivi.

La Fabbrica WCM recepisce interamente questi elementi e si qualifica come l'ultima versione della produzione snella alla FIAT, però con alcune caratteristiche distintive. Innanzi tutto, prevede un sistematico sviluppo, a livello sia macro che micro, di obiettivi quantificabili nel tempo e nel contenuto, nonché dei parametri per misurarli. È, dunque, una fabbrica parametrica intesa come dispositivo in cui sono ulteriormente sviluppate la calcolabilità e prevedibilità dei fattori della produzione, in virtù della scomposizione del processo produttivo in parametri misurabili e controllabili. La *fabbrica parametrica* punta a essere un dispositivo produttivo sempre più trasparente e controllabile e a superare il tradizionale dilemma tra accentramento e decentramento dei sistemi di controllo, rendendoli compatibili, anche sfruttando le potenzialità di tracciabilità offerte dalle tecnologie informatiche. Allude non tanto a relazioni di potere personale, al controllo gerarchico, che pure rimane, quanto a relazioni impersonali, oggettivate, esercitate sui vincoli organizzativi: il WCM vela le relazioni di controllo e le oggettiva.

A questa caratteristica se ne connette una seconda: la logica del WCM accoppia un forte accentramento del potere di controllo dei parametri produttivi con una spinta al decentramento del sistema di microregolazione degli eventi produttivi. Il decentramento sposta il potere regolativo e di micro-innovazione a ridosso dei problemi del funzionamento e punta a trasformare ciascun lavoratore in un punto di assorbimento dell'incertezza e di miglioramento continuo. Si tratta, però, di una fabbrica ad autonomia controllata dato che

L'autonomia si dispiega nell'ambito di un pervasivo sistema di controllo, in quanto essa, da un lato, soggiace a vincoli organizzativi prestabiliti, dall'altro viene monitorata nei suoi risultati.

Una terza caratteristica del modello WCM è rappresentata dalla *fabbrica minima*: si tratta di un aspetto tipico del modello produttivo giapponese, già ampiamente studiato (G. BONAZZI, 1993). Quel che vi è di tipico nel WCM è la particolare intensità e sistematicità con le quali viene affermata questa caratteristica. La sistematica applicazione del *cost deployment* e la pubblicizzazione dei fattori di spreco individuati creano una pressione organizzativa alla riduzione delle risorse impiegate nel processo di fabbricazione molto più elevata del passato. Il modello WCM ipotizza anche una *fabbrica metodica*: recupera appieno la proceduralizzazione del lavoro di tradizione tayloristica, portandola a un maggiore livello di sofisticazione in virtù dei perfezionamenti e adattamenti raggiunti dal nuovo sistema metrico del lavoro ERGO-UAS e dell'arricchimento concettuale dell'apparato analitico posto alla base della determinazione dei tempi e metodi, tramite una valorizzazione della dimensione ergonomica. In questo senso la fabbrica WCM incorpora una metodicità neo-taylorista; tuttavia, l'aspetto più innovativo è rappresentato dall'estensione della razionalizzazione neo-taylorista alle attività di miglioramento continuo.

Un altro tratto distintivo del WCM alla FIAT è la presenza di una regolazione di mercato su scala internazionale dei rapporti tra i vari stabilimenti, resa possibile dalle logiche della globalizzazione. In sostanza, le inedite possibilità di disancorare gli investimenti produttivi dai territori e di trasferire con relativa facilità la produzione da uno stabilimento all'altro, ancorché collocati in paesi diversi, in base a criteri di redditività e di costo e non solo di penetrazione nei mercati locali, introduce una competizione molto forte tra le unità produttive locali. La fabbrica in competizione popola, dunque, l'universo produttivo del WCM, la competizione tra gli stabilimenti è uno dei motori della razionalizzazione del WCM e un elemento qualificante della ridefinizione del compromesso sociale alla FIAT. Si arriva così a un'ultima peculiarità introdotta dal WCM in FIAT rispetto alla situazione precedente. Nella struttura del compromesso sociale di governo delle relazioni di lavoro si rintracciano due novità: innanzitutto, come abbiamo appena osservato, la pressione della competitività tra stabilimenti è diventata una leva di grande portata per regolare i rapporti sociali tra azienda e lavoratori, tra azienda e sindacati (come è accaduto emblematicamente durante la tormentata vicenda della stipula degli accordi sindacali sulle nuove regole del lavoro, prima negli stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori, poi in quello della ex Bertone e infine nell'intera FGA)

(V, BAVARO, 2010; F. CARINCI, 2011). Collegata a questo aspetto vi è una forte tendenza all'aziendalizzazione delle relazioni industriali: l'azienda ha riconosciuto come suoi interlocutori sindacali solo quelli che si muovono nel perimetro dei vincoli posti dall'azienda (nel caso specifico FIM, UILM, FISMIC e Associazione Quadri e Capi FIAT) ed escluso i sindacati che manifestano un orientamento più oppositivo (nel caso specifico la FIOM). Nel contempo, ha scelto di uscire da Confindustria e, quindi, dal sistema interconfederale di relazioni industriali, per dar vita a un contratto aziendale (non sottoscritto dalla FIOM) con valore di contratto di primo livello. Sotto questo aspetto sembra esserci un avvicinamento non tanto al modello di relazioni industriali degli USA quanto al modello produttivo giapponese originario, in cui la contrattazione collettiva e la rappresentanza sindacale sono rigorosamente aziendali (K. SHIMIZU, 1999).

Sotto il profilo della struttura organizzativa, la Fabbrica WCM non differisce sostanzialmente dal modello della Fabbrica integrata, fatti salvi alcuni cambiamenti, compatibili con quel modello, ma che potrebbero accompagnare anche altre soluzioni organizzative. Si tratta di misure che hanno avuto lo scopo dapprima di rimettere in carreggiata la *Fabbrica integrata in deriva* e successivamente di immettere nel suo corpo organizzativo un rigore e un dinamismo nuovi. Innanzi tutto vengono realizzati interventi di ridisegno del layout dei singoli posti di lavoro, del sistema di approvvigionamento e stoccaggio dei componenti lato linea e delle attrezzature di supporto all'attività manuale, della struttura fisica del posto di lavoro. Si tratta di innovazioni volte a razionalizzare il lavoro e, nel contempo, a migliorare l'ambiente di lavoro e le condizioni ergonomiche del posto di lavoro, sia per prevenire rischi per la salute dei lavoratori (la maggior saturazione del tempo di lavoro aumenta, però, la probabilità di diffusione di patologie da sforzi ripetuti) sia per migliorare l'efficienza delle prestazioni in virtù di un contesto di lavoro più confortevole.

Un'altra innovazione organizzativa è rappresentata dall'introduzione del nuovo manufacturing training system: l'addestramento è organizzato come un processo a cascata nel quale prima vengono addestrati i team leader (in qualità di diffusori dell'apprendimento) e, successivamente, i diffusori addestrano gli operai. L'efficacia della formazione è valutata in termini di ritorno economico a breve termine e si deve ripagare in virtù dei risparmi realizzati dall'accresciuta capacità dei lavoratori: è così abbandonata l'ipotesi della formazione sovrabbondante, come riserva di flessibilità funzionale, in quanto considerata uno spreco, a vantaggio di una concezione di formazione puntualmente appropriata (A. STRATI, 2001).



## **2.6 – I pilastri tecnici del modello produttivo**

Il primo pilastro tecnico del WCM è la *sicurezza*: quando si parla di sicurezza sul lavoro si intende quella situazione in cui il lavoratore è posto nella condizione di lavorare senza esporsi al rischio di incidenti e, più nello specifico, si intende quel luogo di lavoro dotato di accorgimenti e di strumenti atti a fornire un ragionevole livello di protezione contro il loro verificarsi. La sicurezza, inoltre, permette anche all'azienda di potenziare le sue prestazioni: il frame work di riferimento è il triangolo di Heinrich che mostra un rapporto statistico tra i vari tipi di incidenti (mortalità, gravi e lievi) e evidenzia come occuparsi della prevenzione e della riduzione degli incidenti lievi comporti anche la prevenzione e riduzione degli incidenti mortali. Il Triangolo di Heinrich nel WCM non si ferma a valutare i rischi relativi agli incidenti ma viene utilizzato in forma più estesa indicando anche i rischi come i quasi-incidenti, le condizioni non sicure e le azioni non sicure (V. FORTUNATO, 2012).

Le attività previste nel WCM per evitare rischi sono essenzialmente due: l'analisi del processo (partendo dal processo si verifica su ogni attività se ci sono dei rischi relativi a incidenti, quasi incidenti, condizioni o azioni insicure) e il monitoraggio del processo (si costruisce una matrice per tenere traccia della rilevanza di tutti gli incidenti, quasi incidenti, condizioni o azioni insicure). In aggiunta, si svolgono attività come audit interni periodici riguardanti la sicurezza degli impianti, perfezionamenti tecnici sulle macchine e sul posto di lavoro oltre che formazione, addestramento e controllo (J. KERGOAT, 1998). Le tre fasi previste per il pilastro sicurezza sono quella reattiva (step 1-3) nella quale si esaminano gli infortuni avvenuti in passato al fine di trovare le cause per mettere in pratica le giuste contromisure, la fase preventiva (step 4-5) in cui avviene la formazione degli operatori per evitare comportamenti che possano portare ad infortuni e la fase proattiva (step 6-7) che prevede la standardizzazione e sistematizzazione delle azioni autonome che contribuiscono alla sicurezza dell'ambiente di lavoro (C. BERGGREN, 1992).

Il *Cost Deployment* consente al management di applicare un efficace progetto di miglioramento per combattere le cause di perdita più rilevanti e raggiungere il massimo livello di incremento aziendale. L'obiettivo è valutare, pianificare e monitorare la riduzione dei costi usando le attività di miglioramento: il fine non è solo quello di vedere se vi è un risparmio, ma individuare gli sprechi attraverso i costi, calcolare i benefici economici potenziali nonché indirizzare le risorse e l'impegno manageriale verso attività che hanno maggiori potenzialità. Il Cost Deployment è, dunque, un metodo per stabilire, in modo scientifico e sistematico, un programma di riduzione dei costi attraverso la collaborazione tra le attività di Produzione

e quella di Amministrazione e Controllo in modo da trovare costi inutili derivanti da perdite e sprechi, e cercare di ridurli (J.F. KRAFCIK, 1988; R. KEEGAN, 2003).

La *Matrice A* localizza le perdite nei processi, cioè relaziona tutti i processi con tutte le possibili tipologie di perdite in modo che si comprenda dove esattamente si può rilevare una perdita e l'impatto economico all'interno dello stabilimento. La *Matrice B* identifica le prime cause delle perdite, cioè suddivide le perdite in causali (derivanti da un problema del processo o dell'impianto) e risultanti (conseguenti ad una perdita causale). La *Matrice C* mette in luce i costi derivanti dalle perdite causali nei processi (le perdite che portano maggiori costi) e viene realizzata partendo dalle perdite causali della matrice B: essa, quindi, costituisce il legame fra sprechi e perdite e la struttura dei costi dello stabilimento. La *Matrice D* sceglie i metodi per eliminare le perdite prioritarie, cioè che generano il maggior costo, e riesce ad attribuire una priorità alle perdite, ovvero quale attaccare per prima (T. ABO, 1994).

Dopo aver individuato i metodi più adeguati per ridurre le perdite rilevanti dei vari processi, occorre fare un bilancio economico fra costo di miglioramento del nuovo metodo e beneficio derivante dalla riduzione della perdita. La *Matrice E* elenca costi e benefici dei progetti di miglioramento scelti, contiene la lista dei progetti stabiliti da tutti i pilastri al fine di attaccare le perdite e gli sprechi, seguendo le priorità della *Matrice D* e valuta l'impatto sui KPI di stabilimento. Dopo aver avviato i progetti di miglioramento, attraverso la matrice F è possibile effettuare il monitoraggio e il follow-up degli stessi redigendo il Piano di miglioramento e gestendone gli avanzamenti. La *Matrice G* costituisce il legame tra progetti e budget per verificare se il piano è migliorabile, quindi consiste nel mettere in relazione i saving realizzati al budget dello stabilimento (M. MAGNABOSCO, 1999; D. LINHART, 2015).

Il Pilastro del *Focused Improvement* è correlato al Cost Deployment poiché il suo principale obiettivo è quello di eliminare le principali voci di perdita individuate tramite il CD, evitando di indirizzare impegno e risorse verso problematiche non prioritarie, aumentando la competitività del costo del prodotto e sviluppando le competenze professionali specifiche di problem solving. Il metodo utilizzato per eliminare completamente tutte le cause del problema e far ripartire il funzionamento è il ciclo di miglioramento PDCA, che si struttura in *Plan* (comprendere il problema, trovare cause e soluzioni), *Do* (applicazione della possibile soluzione), *Check* (verificare l'efficacia della soluzione e controllarla), *Act* (standardizzare la soluzione e migliorarla) (J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014).

Il Focus Improvement, inoltre, divide il kaizen in quattro approcci: il *Quick Kaizen* è un approccio semplice e rapido, utilizzato nel caso di problemi semplici e rari, il cui budget

è ridotto e la cui durata massima è di una settimana; gli strumenti utilizzati sono Tagging (per la raccolta di dati e la comprensione dei problemi), OPL (one point lesson, per dare istruzioni di lavoro da mettere vicino alla macchina), diagramma di Ishikawa (per comprendere la vera causa). Lo *Standard Kaizen* è un approccio semplice e alquanto rapido per problemi occasionali con più cause per il quale si usano i medesimi strumenti. Il *Major Kaizen* è un approccio più complesso, per problemi persistenti con molteplici cause, realizzato applicando delle tecniche di problem solving, *root cause analysis* e la gestione a vista per la pianificazione e il controllo del progetto. L'*Advanced Kaizen*, un approccio complesso e strutturato, applicato più raramente e solo per problemi cronici di difficile risoluzione, assomiglia al kairyo in quanto richiede un cambiamento significativo (le tecniche e gli strumenti utilizzati sono quelli del Six Sigma, Anova, DOE, Statistical Process Control).

Il pilastro *Autonomous Activities* si divide in due attività: Autonomous Maintenance (AM) e Work Place Organization (WO). La *Manutenzione Autonoma* (AM) riguarda le attività di manutenzione preventiva di primo livello (ispezioni, pulizie, controlli, sostituzioni, smontaggi, piccole riparazioni) con lo scopo di prevenire i guasti degli impianti e le micro-fermate dovute al mancato mantenimento delle condizioni di base dei macchinari. La seconda attività del pilastro dell'*Autonomous Activities* è la *Work Place Organization* (WO), definita da criteri tecnici, metodi e strumenti al fine di creare un luogo di lavoro ideale per garantire la sicurezza, assicurare la qualità del prodotto e migliorare la produttività del lavoro: ripristinare e mantenere le condizioni di ordine e pulizia nell'area di lavoro, curare l'addestramento degli operatori, migliorare le condizioni ergonomiche sono i principali compiti del pilastro. Proprio perché i processi e le condizioni di cui si occupa sono molte, il team del pilastro Workplace Organization richiede la presenza e l'integrazione di diverse funzioni e di diverse competenze: il responsabile dell'unità operativa (che normalmente è il pillar leader), il responsabile di produzione, il responsabile dell'ingegneria, il responsabile della logistica, il referente per l'ergonomia e la sicurezza dell'unità operativa, e il responsabile della qualità (G. CERRUTI, V. RIESER, 1991; J. KERGOAT, 1998; V. FORTUNATO, 2012).

Il pilastro tecnico *Professional Maintenance* fa riferimento a quelle attività rivolte alla realizzazione di un sistema di manutenzione che sia in grado di azzerare i guasti delle macchine e degli impianti, aumentandone l'efficienza e prolungandone la vita. La manutenzione professionale è, dunque, parte integrante del processo di miglioramento continuo dello stabilimento (composto dal Focused Improvement, dalla Manutenzione Autonoma e Professionale e dal pilastro Early Equipment Management) e si occupa del

controllo e analisi dei guasti organizzando piani sostenibili di Manutenzione Pianificata, sostenendo gli addetti della Manutenzione Autonoma attraverso l'aumento delle competenze di ispezione (R. KEEGAN, 2003; D. LINHART, 2015).

Il pilastro *Quality Control* (QC) persegue l'obiettivo della soddisfazione del cliente riducendo al minimo i costi, adeguando i sistemi produttivi ed aumentando le competenze degli addetti rispetto alla soluzione di problemi di qualità. Il Quality Control individua nel settore industriale il ramo delegato ad amministrare la qualità dei prodotti realizzati, ovvero ad attuare tutte quelle azioni ed iniziative in grado di definire e tenere sotto controllo gli standard qualitativi desiderati dalla direzione aziendale (J.F. KRAFCIK, 1988; V. COTESTA, 2000). Per la gestione di tale pilastro il WCM offre il seguente approccio: deployment di difetti per analizzare le origini delle non conformità (Quality Assurance Matrix); definizione delle condizioni che apportino la qualità richiesta e la process capability (Quality Maintenance Matrix); costituzione, addestramento e gestione dei team di miglioramento; compilazione della matrice X e definizione dei Q-Point e dei cicli di prevenzione e mantenimento (aree capital intensive); definizione delle Standard Operating Procedure (aree labour intensive).

Con il pilastro *Logistic* si persegue l'obiettivo di gestire il flusso interno del processo produttivo aziendale perfezionandolo con il coinvolgimento degli attori esterni: la logistica, quindi, assume un ruolo fondamentale ed il suo fine è quello di dominare tutte le fasi del processo secondo una visione sistemica. Nel JIT, poiché il flusso è pull, è proprio il flusso che conduce la produzione per cui logistica e gestione della produzione si sovrappongono.

L'importanza di questo pilastro è data dal fatto che le scorte di materiale in stabilimento sono molte, con molti oneri finanziari e ad esse è collegato il rischio di danneggiamento e invecchiamento dei prodotti: nasce quindi la necessità di creare condizioni di flusso tra l'interno dello stabilimento e i fornitori, occorre ridurre sia i livelli di stock e, in accordo con la filosofia lean production, livellare i volumi. Le attività della logistica operano attraverso l'analisi dei flussi (Value Stream Map) che individua perdite e opportunità; le principali metodologie di gestione materiali sono: JIT sincrono, Kanban, pieno contro vuoto, FIFO e trasporti esterni condivisi. (M. MAGNABOSCO, 1999).

Il pilastro *Early Equipment Management* ha come obiettivo quello di rendere gli impianti competitivi, migliorandoli continuamente attraverso la capacità di anticipare i problemi che possono presentare; ciò è possibile introducendo nel progetto delle nuove macchine quanto imparato dall'esperienza dei precedenti macchinari, sia in fase di avvio produttivo che in quella a regime. La conoscenza degli impianti deve andare a costituire una base da cui

attingere da parte del processo di sviluppo dei nuovi impianti, per prevenire tutti i problemi, prima di avviare la produzione (riducendo il Life Cycle Cost del macchinario e velocizzando la messa a regime del nuovo macchinario) (J.F. KRAFCIK, 1988; R. KEEGAN, 2003).

Il pilastro *People Development* dà vita nello stabilimento ad un sistema di espansione delle competenze delle persone ed è fondato sulla valutazione dei gap di competenze, sulla messa a punto delle modalità formative per eliminare tali differenze e sulla gestione dei percorsi di apprendimento. Sviluppare le persone con la logica del WCM evidenzia la voglia di affrontare determinate sfide: annullamento di errori umani (cioè far lavorare in sintonia persone e sistemi per assicurare la correttezza delle pratiche); preparazione degli operatori affinché abbiano le capacità per effettuare la manutenzione autonoma; capacità degli operatori di possedere il controllo del processo utilizzando le procedure di Quality Control; motivazione e coinvolgimento nelle persone per l'assunzione di responsabilità nei confronti del miglioramento continuo (L. PERO, L. CAMPAGNA, 2011).

Con il pilastro *Environment*, sistema di gestione ambientale, si intende la gestione dei programmi ambientali di un'organizzazione: la struttura organizzativa, la pianificazione e le risorse per sviluppare la salvaguardia ambientale. Le risorse dovranno essere utilizzate in particolare per ridurre i consumi energetici, le sostanze inquinanti e per l'applicazione delle normative ISO 14000.

### ***2.7 – L'innovazione dei pilastri manageriali***

La novità più rilevante del WCM di FCA sta nel legare ai pilastri tecnici dieci pilastri manageriali pensati come un supporto poiché, per raggiungere l'eccellenza nel manufacturing, occorre (anche) supportare il lavoro delle persone introducendo un metodo capace di far sentire tutti all'interno di una comunità e responsabilizzati per dare il proprio contributo al miglioramento continuo (D. LINHART, 2015).

Per raggiungere l'eccellenza è importante l'impegno del management in generale, che deve essere in grado di mettere in discussione la condizione attuale per farsi fondatore del mutamento, attivando il change management ricercato dal WCM. Il pilastro del *Management commitment* rappresenta l'inizio del cambiamento culturale e, quindi, un fattore indispensabile affinché il programma venga accettato dall'intera organizzazione. In particolare, il commitment può essere diviso in varie attività svolte dal management: trasformare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi; delegare le attività (nel WCM è previsto un sistema di

deleghe che conferisce potere e autonomia a tutte le risorse, agevolando lo scambio di informazioni e di comunicazione all'interno dell'organizzazione); dirigere le riunioni trasversali (il management oltre a ricoprire il ruolo di coordinatore per proteggere l'allineamento, deve anche assicurarsi che le attività giornaliere si vadano nella stessa direzione delle strategie aziendali).

Il pilastro *Clarity of Objectives* consiste nel fissare obiettivi che siano chiari, quantificati (devono essere espressi sempre in termini quantitativi e mai qualitativi) e diffusi a tutti (gli interessati devono essere messi al corrente dell'obiettivo che si vuole perseguire): partendo dall'analisi delle perdite, il Cost Deployment indica per ciascun pilastro le aree di importanza, per ognuna delle quali verrà deciso un obiettivo da perseguire che deve essere tradotto in termini di KPI. Dopo c'è la fase di monitoraggio delle attività, in cui vi è un confronto tra l'andamento reale dei KPI con quello stimato a inizio progetto: i KPI vengono quindi utilizzati per diffondere la notizia riguardo il benessere o meno del progetto ed è per questa ragione che devono avere carattere esecutivo (durante questo momento di confronto è importante che siano presenti i partecipanti al progetto affinché si prende conoscenza dello stato di progresso dello stesso).

Quanto parliamo della *Route Map* ci riferiamo alla *mappa del percorso*: tale pilastro ha come fine la condivisione del cammino per raggiungere il programma WCM all'interno del plant. La Route Map si decide partendo dalle aspettative del cliente e dalla mission dell'azienda: analizzando insieme questi due fattori dobbiamo cercare di fissare gli obiettivi da perseguire, ma anche di comprendere come si suddivide il percorso verso questi traguardi. Il risultato di questo sistema è descritto da una mappa con cui il management mostra il cambiamento degli stabilimenti nel breve, medio e lungo termine, dandone un quadro chiaro e riepilogativo sul futuro dell'azienda e sugli obiettivi che essa si stabilisce di ottenere. Il passo successivo è quello di organizzare la route map generale dello stabilimento in singole route map di pilastro, al fine di avere una visione di medio-lungo termine dei propri obiettivi e sviluppare dei piani d'azione (J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014).

Un altro pilastro fondamentale nel WCM è l'*Addestramento del personale*: all'inizio del programma, quando occorrono molte capacità per il miglioramento, è fondamentale che agli operatori sia offerta la possibilità di poter acquisire queste capacità e per far ciò è necessario mettere nei team delle aree modello degli esperti che conoscano il metodo e che siano in grado di trasferire conoscenze. Ciò che si vuole realizzare è una struttura autogestita, al cui interno ci siano risorse preparate sul metodo e siano in grado di riconoscere e risolvere i

problemi autonomamente. Spetta poi al leader del pilastro il controllo continuo delle performance e valutarne l'adeguamento con la route map (J.R. BLACK, 2001).

Per far in modo che il WCM raggiunga i risultati attesi, è necessario che sia l'organizzazione in generale a fornire gli input per le attività di avanzamento. Ciononostante, succede spesso che le persone non riconoscono di avere dei problemi o, qualora lo facessero, fanno di tutto pur di non affrontarli. Il cammino previsto per il pilastro *Commitment of the Organization* può essere sintetizzato nelle seguenti fasi: le persone affrontano le problematiche che si presentano con la propria testa e un atteggiamento positivo; la stragrande maggioranza delle persone entra sempre più nello specifico nell'analisi delle problematiche e partecipa a numerosi progetti; i leader di pilastro, dopo aver raggiunto l'obiettivo, continuano a cercare altri metodi per migliorare e ottenere l'obiettivo zero optimum; nella maggior parte dei casi le persone sono operative nelle attività del WCM e utilizzano metodi e strumenti nel modo giusto; il processo di delega, dal management ai team di pilastro, si sta sviluppando velocemente in modo da avere risposte sempre più veloci.

Al fine di utilizzare il metodo migliore per risolvere il problema, il WCM prevede il pilastro *Competence of Organization toward Improvement*: l'azienda crea una banca dati in-house per raccogliere informazioni riguardo modi, tempi, responsabilità e costi, che saranno utilizzati da chi ne sente il bisogno.

Il pilastro *Time and Budget* si occupa di spiegare quanto sia importante essere a conoscenza di tempi e costi, utilizzando specifici programmi e pianificazioni. I progetti nel sistema WCM solitamente hanno una durata compresa tra i 3 e i 4 mesi, per cui è importante specificare tempistiche e budget, per capire quante e che tipi di risorse occorre destinare al progetto. Ciò fa sì che si abbiano risposte in tempi rapidi e si risparmia del tempo da dedicare poi ad altri progetti: il budget per le attività di progresso viaggia in parallelo con quello annuale dell'azienda, ottenendo una stima completa di tutti i costi aziendali. È fondamentale inoltre, al fine di non avere ritardi imprevisti, che il management deleghi determinate decisioni, soprattutto di carattere operativo, in modo da ridurre i tempi di risposta del sistema e di chiusura dei progetti (D. LINHART, 2015).

Dopo aver eliminato perdite e sprechi, occorre analizzare i processi e le problematiche nello specifico per individuarne le cause alla base; raggiungere il *massimo livello di specificità* comporta molteplici benefici: conoscere ed indicare la radice di un problema, eliminare i problemi più articolati, chiarire un determinato fenomeno e definire la causa del problema, giungere con il minimo sforzo al massimo beneficio (ottimizzando l'impiego delle risorse),

rimuovere il problema in modo che non si ripresenti più dopo avere identificato la causa radice e aver utilizzato i metodi e strumenti più idonei (G. MASINO, 2005).

Per ottenere il massimo beneficio è necessario che ciò che si è acquisito in una determinata area venga esteso anche ad altre aree, seguendo una *logica di espansione* che deve riguardare l'intero stabilimento per poter ottenere risultati eccellenti. Il management deve, quindi, sostenere una diffusione dettagliata del WCM ed un elevato numero di progetti ed attività che devono occupare l'intero stabilimento: ogni pilastro, seguendo le priorità dei processi (in particolare del Cost Deployment), inizia le operazioni sull'area modello muovendosi poi, in sequenza, sui processi di classe AA, A, B fino a comprendere tutto lo stabilimento (T. ABO, 1994).

Affinché il WCM si sviluppi nel migliore dei modi occorre che vi sia un *completo coinvolgimento degli operatori* per comprendere maggiormente i processi produttivi e i problemi ad essi connessi. Le attività che gli operatori svolgono si basano sul lavoro in team, in modo che i progetti siano realizzati tutti insieme e che gli obiettivi prefissati siano sempre più stimolanti. Per verificare lo stato di coinvolgimento si utilizzano tre fattori: il numero di suggerimenti, il numero di Quick Kaizen realizzati dagli operatori e il tasso di assenteismo (J.K. LIKER, L. ATTOLICO, 2014).

### **2.8 - Ergonomia e metrica del lavoro: il sistema ERGO-UAS**

ERGO-UAS è un sistema che si propone di definire degli standard per la misurazione della prestazione lavorativa attraverso l'integrazione di una specifica metodologia di metrica del lavoro (UAS), con una *checklist* per l'analisi dei fattori di rischio ergonomici (EAWS). Il termine ERGO è la versione semplificata della sigla EAWS (*European Assembly Worksheet*); UAS (*Universal Analysis System*) è un sistema, della famiglia MTM (*Method Time Measurement*), per definire tempi e metodi di lavoro che, a sua volta, rientra nella categoria dei cosiddetti sistemi a tempi predeterminati (PTS, *Predetermined Time System*): si tratta di sistemi che suddividono i compiti lavorativi nei movimenti degli arti, e del corpo, e assegnano ad ognuno di essi un determinato valore in termini di tempo; si propongono, in sostanza, di definire i tempi e il ritmo standard di una prestazione lavorativa (D. COLOMBINI, E. OCCHIPINTI, M. FANTI, 2005; F. TUCCINO, 2011).

Il sistema MTM, uno dei PTS più utilizzati a livello internazionale, scompone qualsiasi operazione manuale nei movimenti elementari (nel senso che non sono ulteriormente



suddivisibili) necessari per eseguirla; individuati i movimenti assegna a ciascuno di essi, sulla base della natura del movimento e delle condizioni in cui viene effettuato, un tempo standard predeterminato. L'operazione "prendere e posizionare un oggetto", ad esempio, viene suddivisa nei movimenti elementari "raggiungere", "afferrare", "muovere", "ruotare", "posizionare", "rilasciare" ecc. Sulla base di analisi statistiche sono state definite delle tabelle, la cui validità scientifica è relativa e discutibile, che assegnano i tempi standard per i movimenti elementari degli arti: è stato definito, ad esempio, che il tempo necessario per raggiungere un oggetto a distanza di 20 centimetri è di 10,5 TMU (l'unità di misura più utilizzata da MTM; 27,8 TMU corrispondono ad 1 secondo).

Tutti i sistemi MTM si basano sulle tabelle originarie, la differenza tra MTM 1 e gli altri MTM consiste essenzialmente nella tendenza ad assemblare i movimenti elementari in azioni più complesse; MTM - UAS, ad esempio, invece delle azioni (raggiungere, afferrare, muovere, ruotare, posizionare, rilasciare) considera solo prendere e posizionare (F. TUCCINO, 2012).

Per definire i ritmi di lavoro in un'azienda, l'analista "tempi e metodi", sulla base dei tempi predeterminati delle tabelle MTM, osserva un lavoratore con un rendimento medio e assegna i valori del tempo base per uno specifico compito lavorativo; considerando 100 il valore dei tempi predeterminati, l'analista, sulla base delle caratteristiche del compito, assegna un valore inferiore (ad esempio 75) o superiore allo standard (ad esempio 133). Dopo aver definito il tempo base, o normalizzato, l'analista assegna le percentuali di tempo che derivano dai cosiddetti *fattori di maggiorazione*; si arriva così, infine, alla definizione di un tempo effettivo per l'esecuzione di uno specifico compito lavorativo (A. LASSANDARI, 2011).

La specificità di ERGO-UAS, rispetto agli altri sistemi di misurazione del lavoro, risiede proprio nella metodologia utilizzata per definire il fattore di maggiorazione (o *fattore di riposo*) del tempo relativo ad uno specifico compito. I sistemi tradizionali si focalizzano prevalentemente sui fattori di maggiorazione di tipo tecnico-organizzativo, al contrario ERGO-UAS si propone un'analisi articolata anche dei fattori di rischio ergonomico. Tra i fattori tecnico-organizzativi (FTO) rientrano sia le cosiddette *operazioni extra* (ad esempio quelle dovute ad imprevisti, rifornimenti ecc.) che i fattori di riposo fisiologico; la particolarità di ERGO-UAS, rispetto ai sistemi tradizionali, consiste essenzialmente nel tentativo di definire i fattori di riposo, non in modo generico, ma sulla base di una metodologia per l'analisi del carico biomeccanico sia statico (l'assunzione e il mantenimento di posture a rischio) che dinamico (la frequenza dei movimenti degli arti superiori); questa metodologia è la checklist EAWS.

EAWS, la parte ERGO del sistema ERGO-UAS, è una checklist (lista di controllo) che, in quanto tale, si propone di effettuare una prima e veloce mappatura del rischio ergonomico, sia nelle fasi di progettazione delle postazioni di lavoro che su quelle già esistenti. La checklist è suddivisa in 5 sezioni ognuna delle quali si occupa di uno specifico fattore potenziale di rischio ergonomico: sez. 0: fattori “extra” (presenza di vibrazioni, utilizzo di martelli ecc.); sez. 1: postura (la tipologia di posture statiche assunte durante lavoro); sez. 2: forza (il livello di applicazione di forza); sez. 3: movimentazione manuale dei carichi; sez. 4: movimenti ripetitivi degli arti superiori.

Sulla base del confronto tra le caratteristiche di una postazione di lavoro e le tabelle di riferimento della checklist vengono assegnati dei valori per ognuna delle sezioni; i valori delle prime quattro sezioni (0-1-2-3) si sommano per ottenere un indice di rischio ergonomico relativo al *corpo intero (whole body)*; i valori della sezione 4 (movimenti ripetitivi), invece, vengono considerati a parte. L'indice di rischio finale della checklist deriva dalla scelta del valore più elevato tra quello ottenuto dalla somma dei valori delle sezioni 0-3 (*whole body*) e quello della sezione 4; il rischio viene classificato in fascia verde (assente-lieve) per valori tra 0-25, gialla (rischio medio) tra 26-50, rossa (rischio elevato) per valori oltre 50.

Dopo la compilazione della checklist si passa alla fase d'integrazione tra EAWS (la parte ERGO) e UAS (la parte relativa alla metrica del lavoro) per la definizione del fattore di maggiorazione ergonomica; il valore del fattore ergonomico viene infine sommato a quello del fattore di maggiorazione tecnico-organizzativo. Si ottiene, così, il fattore di maggiorazione complessivo del tempo di ciclo di una postazione lavorativa (o della cadenza di una linea di montaggio), fattore che corrisponde al cosiddetto tempo passivo, o d'insaturazione, dell'attività del lavoratore. Nel sistema ERGO-UAS è stata definita una tabella per la conversione dei valori dell'indice di rischio ergonomico, ricavati da EAWS, nelle percentuali di maggiorazione di tempo da assegnare ad uno specifico compito lavorativo: per valori EAWS tra 0-25, ad esempio, non si assegna nessuna maggiorazione, tra 25-30 si ha una maggiorazione del 1,5% del tempo di ciclo ecc.

Da questa analisi sintetica del sistema ERGO-UAS si deduce che il valore dell'indice di rischio ottenuto con la checklist EAWS (la parte ergonomica di ERGO-UAS) ha un ruolo rilevante nella determinazione dei tempi e dei ritmi di lavoro. Per un ciclo di lavoro di un minuto, ad esempio, se con l'analisi EAWS l'indice di rischio risulta in fascia verde (valori 0-25), il fattore di riposo si riduce dall'8% (soglia minima accordo 1971) all'1% del tempo di ciclo; in questo caso, quindi, con ERGO-UAS si verifica un aumento del carico di lavoro del

7% del tempo base di un ciclo di lavoro; valore che proiettato sull'intero turno di lavoro corrisponde a circa 33 minuti di carico di lavoro in più (8% di 410 minuti= 32,8 minuti). A questo punto diventa fondamentale capire se la checklist EAWS è una metodologia adeguata per effettuare la valutazione dei rischi a livello muscolo-scheletrico (D. COLOMBINI, E. OCCHIPINTI, M. FANTI, 2005; F. TUCCINO, 2012).

Nei primi mesi del 2010 sul sito della SNOP (Associazione degli organi di vigilanza sulla salute e la sicurezza del lavoro) si è sviluppato un dibattito tecnico-scientifico per analizzare la conformità di EAWS (la checklist di ERGO-UAS) rispetto alle leggi, gli standard normativi e le metodologie di riferimento sul tema della valutazione del rischio da sovraccarico biomeccanico. L'analisi si proponeva di valutare, attraverso un confronto tra EAWS e la metodologia OCRA (riconosciuta dalle normative internazionali sul tema), sia la consistenza scientifica di EAWS che la sua capacità di valutare in modo corretto i rischi sul lavoro; al dibattito hanno partecipato sia gli autori di eaws che un gruppo di ergonomi (tra cui anche gli autori del metodo OCRA) (F. TUCCINO, 2011).

Dagli esiti del dibattito si rileva che la metodologia EAWS, almeno nella versione attuale, non soddisfa i requisiti previsti, sia dal punto legislativo-normativo che metodologico, per i seguenti motivi: a) aspetti di carattere legislativo e normativo: il d.lgs. del 2008, n. 81 (articolo 168 e allegato n. 33) prevede l'effettuazione della valutazione del rischio muscolo-scheletrico secondo i criteri individuati nelle norme tecniche ISO 11228 (parti 1-2-3) ma la checklist EAWS non è presente nell'elenco delle metodologie previste dalle norme citate; b) aspetti di carattere scientifico e metodologico: EAWS non è supportato da indagini scientifiche che attestano una corrispondenza significativa tra i suoi risultati e quelli ottenuti con le metodologie previste dalla norma ISO 11228; i parametri e i criteri per il calcolo del rischio di EAWS differiscono in modo rilevante da quelli utilizzati dal metodo OCRA (raccomandato dalla norma ISO 11228-3); c) le analisi sperimentali: dall'analisi di alcuni esempi di fasi di lavoro si rileva una differenza rilevante tra gli indici di rischio ottenuti con EAWS e quelli ottenuti con la metodologia OCRA; i valori ottenuti con EAWS sono inferiori del 30 – 60% rispetto a quelli OCRA (A. LASSANDARI, 2011).

### ***2.9 – Nuove regole per un nuovo modello produttivo***

La predisposizione di un nuovo modello organizzativo necessita giocoforza della predisposizione di nuove regole: il primo accordo stipulato dalla dirigenza, poi esteso agli

altri plants, ha riguardato lo stabilimento di Pomigliano. Nel giugno del 2010 si è deciso che la produzione della futura Panda si sarebbe realizzata con l'utilizzo degli impianti di produzione per 24 ore giornaliere e per 6 giorni la settimana, comprensivi del sabato, con uno schema di turnazione articolato a 18 turni settimanali. L'attività lavorativa degli addetti alla produzione e collegati (quadri, impiegati e operai), a regime ordinario sarebbe articolata su tre turni giornalieri di 8 ore ciascuno a rotazione. Relativamente al tema dei 18 turni, cioè all'organizzazione del lavoro su tre turni al giorno per 6 giorni la settimana, nel documento conclusivo la FIAT diede due alternative. Una soluzione sembrava più praticabile, e prevedeva di organizzare la produzione su 18 turni settimanali evitando però la prestazione di lavoro sul diciottesimo (solitamente il meno gradito ai lavoratori perché doveva svolgersi nella notte tra il sabato e la domenica): questa soluzione realizzava di fatto una riduzione dell'orario di lavoro perché manteneva la retribuzione anche per il diciottesimo turno utilizzando voci retributive delle vecchie contrattazioni FIAT. L'altra alternativa era quella di operare comunque su 18 turni, senza flessibilità per il lavoratore, ma rendendo obbligatoria la prestazione anche al sabato sera: questa seconda soluzione sembrava più gradita a una parte del sindacato perché non conteneva deroghe al contratto di lavoro nazionale.

Per far fronte alle esigenze produttive di avviamenti, recuperi o punte di mercato, l'azienda potrà inoltre far ricorso a lavoro straordinario per 80 ore annue pro capite, senza preventivo accordo sindacale, da effettuare a turni interi. Nel caso dell'organizzazione dell'orario di lavoro sulla rotazione a 18 turni, il lavoro straordinario potrà essere effettuato a turni interi nel diciottesimo turno o nelle giornate di riposo. L'azienda comunicherà ai lavoratori, di norma con 4 giorni di anticipo, la necessità di ricorso al suddetto lavoro straordinario e terrà conto di esigenze personali entro il limite del 20% con sostituzione tramite personale volontario. Con accordo individuale tra azienda e lavoratore, l'attività lavorativa sul diciottesimo turno potrà essere svolta a regime ordinario, con le maggiorazioni del lavoro notturno: in tal caso non si darà corso alla copertura retributiva collettiva del diciottesimo turno.

Uno dei grossi limiti della negoziazione sindacale degli anni Ottanta e Novanta fu quello di concludere accordi che introducevano nuovi elementi senza però cancellare quelli precedenti; il sistema di relazioni sindacali e industriali era cioè omogeneo al sistema parlamentare: si promulgarono nuove leggi senza però verificare la loro coerenza con quelle già in vigore che quasi mai nessuno ha il coraggio di abolire. Per tornare al nostro caso, non era pensabile che, a fronte di un modello organizzativo-produttivo totalmente diverso, si

potessero mantenere 40 minuti di pausa; fra l'altro, andando a rivedere il dibattito di quel periodo, si può notare che mai venne rilevato come in nessuna casa automobilistica europea esistessero pause così lunghe. Un articolo del quotidiano "la Repubblica" del 29 dicembre 2010 ha riportato un'analisi effettuata tra le varie case automobilistiche per verificare la durata delle pause oggetto della negoziazione di FIAT: l'articolo riportava che, escludendo il caso della Nissan di Barcellona con 45 minuti di pausa per turno e quello della Renault di Sandouville con una pausa di soli 17 minuti, nella stragrande maggioranza degli stabilimenti europei le pause sono intorno ai 30 minuti o più basse. Occorreva, inoltre, tener conto che, tra i costruttori con stabilimenti in Europa, solo la FIAT prevedeva la pausa mensa di mezz'ora all'interno del turno di lavoro.

Le soluzioni ergonomiche migliorative, derivanti dall'applicazione del sistema ERGO-UAS, permettono, sulle linee a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo, un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruite in modo collettivo, nell'arco del turno di lavoro, che sostituiscono le due pause di 20 minuti ciascuna. Sui tratti di linea meccanizzata denominati *passo-passo*, in cui l'avanzamento è determinato dai lavoratori mediante il cosiddetto pulsante di consenso, le soluzioni ergonomiche migliorative permettono un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruite in modo collettivo o individuale a scorrimento sulla base delle condizioni tecnico-organizzative, che sostituiscono le attuali due pause di 20 minuti ciascuna. Per tutti i restanti lavoratori diretti e collegati al ciclo produttivo le soluzioni ergonomiche migliorative permettono la conferma della pausa di 20 minuti, da fruire anche in due pause di 10 minuti ciascuna in modo collettivo o individuale a scorrimento.

Ovviamente in FIAT la pausa mensa di mezz'ora è retribuita per i lavoratori turnisti ed è aggiuntiva rispetto ai 30 minuti di pause tecniche. Vale la pena ricordare che nello stabilimento di Tichy in Polonia le pause tecniche sono di 25 minuti per turno. Inoltre, l'introduzione del nuovo processo organizzativo legittimava l'azienda a riposizionare le pause, poi concordate nell'ambito di 30 minuti, e spacchettare le pause di 10 minuti in quanto non sussistevano più le precedenti condizioni di lavoro: anche su questo punto, un punto di vista negoziale, la FIAT non utilizza questa innovazione per fini economici, tant'è vero che, con il sindacato, monetizzò la riduzione dei 10 minuti di pausa, per il vantaggio ottenuto dall'azienda dalla nuova organizzazione del lavoro, riconoscendo in busta paga un importo corrispondente a 10 minuti di lavoro per ogni turno.

La necessità di trovare una soluzione a tutte quelle problematiche che rendevano difficile la gestione produttiva di uno stabilimento ha portato anche ad analizzare comportamenti negativi determinati non necessariamente da una volontà del sindacato, ma da un malcostume generale. Uno dei temi, che curiosamente nel dibattito sui costi della politica mai nessuno affronta, è l'obbligo per le aziende di riconoscere ai lavoratori permessi per motivi elettorali con onere a carico delle aziende stesse. Se è già un'anomalia che sia l'azienda a pagare tre giorni di ferie per scrutatori o per presidente di seggio, sicuramente è ancor più incomprensibile che essa sia costretta a pagare i giorni di ferie per i rappresentanti di lista: nel primo caso, infatti, il sistema legislativo pone a carico dell'azienda un onere per un adempimento istituzionale, ovvero le elezioni (e questa è una scelta politica precisa del legislatore), ma è impensabile porre a carico dell'azienda un onere per un adempimento di supporto all'attività dei partiti. È possibile trovare giustificazioni a qualsiasi posizione, ma è innegabilmente si tratta di un problema che si riscontra prevalentemente in certe realtà, che è sempre esistito nello stabilimento di Pomigliano, che ha toccato vertici assoluti in altri stabilimenti del Sud quali la Sevel in Abruzzo o la SATA di Melfi. Quest'ultimo fu il caso più eclatante e presentato al tavolo sindacale: in corrispondenza con le elezioni del marzo 2010 c'erano state 3.085 richieste di permesso per motivi elettorali a fronte di circa 6000 lavoratori; di queste 3.085 richieste poche decine erano relative a compiti di scrutatore o di presidente, mentre la grande maggioranza riguardava i rappresentanti di lista. Si erano registrate situazioni in cui nello stesso seggio, a fronte di 10 liste presentate, c'erano 10 rappresentanti di liste e 10 rappresentanti di lista supplenti, tutti della SATA di Melfi. Per un'azienda in cassa integrazione si tratta comunque di un onere, sebbene solo economico, ma pensando ad un'azienda che deve produrre ed evadere ordini, non è possibile ipotizzare di dover saltare due giorni (e quindi ritardare le consegne, perdere commesse) per un adempimento che è fuori luogo accollare al sistema impresa.

Per contrastare forme anomale di assenteismo che si verificano in occasione di particolari eventi non riconducibili a forme epidemiologiche, quali in via esemplificativa ma non esaustiva, astensioni collettive dal lavoro, manifestazioni esterne, messa in libertà per cause di forza maggiore o per mancanza di forniture, nel caso in cui la percentuale di assenteismo sia significativamente superiore alla media, viene individuata quale modalità efficace la non copertura retributiva a carico dell'azienda dei periodi di malattia correlati al periodo dell'evento. A tale proposito l'azienda è disponibile a costituire una commissione paritetica, formata da un componente della RSU per ciascuna delle organizzazioni sindacali

interessate e da responsabili aziendali, per esaminare i casi di particolare criticità a cui non applicare quanto sopra previsto.

Nel corso del negoziato a Pomigliano fu necessario affrontare un altro tema importante, elemento poi recepito nel contratto collettivo specifico di tutti gli 80.000 lavoratori del gruppo FIAT: la revisione della busta paga. La busta paga FIAT era diventata di una complessità estrema poiché manteneva nel suo insieme voci retributive che l'azienda non aveva mai avuto il coraggio di cancellare, neanche a fronte del radicale mutamento della situazione produttiva e organizzativa. Si pensi, ad esempio, all'indennità di cancelleria differenziata a livello degli impiegati, una voce mantenuta a livelli minimi, ma che non aveva più ragione di essere (praticamente era più alto il costo sostenuto per stamparla sul listino paga); oppure si pensi ai vecchi premi di produzione che non avevano più alcun riferimento all'andamento della produzione, ma rendendosi conto delle possibilità di dare loro una variabilità, si concordava serenamente con il sindacato di confermarle in cifra fissa. In entrambi i casi si trattava di voci retributive che avevano perso completamente la loro giustificazione. La rivoluzione è stata quella di pulire tutte le voci di questo tipo e accorpate quelle collettive nella *paga base*, poi inserita nel nuovo contratto collettivo specifico. Il processo, seguito a partire da Pomigliano, è stato di revocare tutti questi accordi senza però penalizzare i lavoratori: nel nuovo contratto, alla voce *paga base* si sono raccolti tutte le voci collettive, che sono rimaste per tutti i lavoratori, mentre quelle che riguardano solo una parte di loro sono state mantenute nella singola busta paga alla voce *super minimo individuale*. Pertanto, anche dal punto di vista del sistema retributivo, la trasformazione non è stata effettuata in danno del lavoratore, perché si è mantenuto tutto ciò che, in virtù di 50 anni di negoziazione sindacale, egli ha acquisito di diritto.

Lo scopo della *clausola di responsabilità* era quello di dare all'azienda garanzia di affidabilità di quanto sottoscritto e responsabilizzare il sindacato rispetto degli impegni presi: per fare un esempio, essendosi impegnato ad applicare un sistema di turnazione senza ulteriore negoziazione, il sindacato non avrebbe poi potuto utilizzare un eventuale comunicazione dell'azienda mirata a cambiare l'orario di lavoro o a comunicare lo straordinario per aprire un'ulteriore vertenza. Nel momento in cui il sindacato giunge alla determinazione di sottoscrivere un accordo non può mantenere la riserva mentale di disattenderlo con qualsiasi pretesto; su questa posizione si sono trovati d'accordo FILM, UILM e FISMIC ma non la FIOM, che ha deciso di aprire un dibattito politico, una vertenza sulla violazione dei diritti, sebbene nella clausola di responsabilità non fosse prevista un eventuale

penalizzazione del lavoratore che aderisse ad uno sciopero proclamato in violazione di un accordo sottoscritto. Questa clausola fu oggetto di un dibattito e venne usata per denunciare una presunta volontà dell'azienda di cancellare i diritti sia dei lavoratori sia del sindacato: l'elemento che veniva considerato penalizzante si limitava di fatto alla possibilità dell'azienda di non applicare le condizioni di miglior favore rispetto alla legge ottenute dal sindacato nel corso degli anni e mantenute nel nuovo contratto, ma condizionando tale mantenimento al rispetto degli accordi siglati dallo stesso sindacato: nulla di realmente penalizzante, quindi, ma solo una questione di reciproca affidabilità della volontà negoziale e della volontà di applicare quanto sottoscritto.



## **L'EVOLUZIONE DELLA CONDIZIONE OPERAIA E LE TRASFORMAZIONI AZIENDALI IN FIAT**

SOMMARIO 1. Storia della FIAT e storia della Sociologia Industriale: gli anni del Taylor-Fordismo – 2. Gli anni Settanta e l'inedita attenzione all'organizzazione del lavoro – 3. Dalla conflittualità operaia alla marcia dei quarantamila – 4. La fase dell'alta automazione: territorio, qualità del lavoro e relazioni sindacali – 5. Dalla fabbrica integrata alla fabbrica modulare – 6. Gli anni della transizione: dalla Produzione Snella al WCM – 7. Le ultime ricerche sulla condizione lavorativa di iniziativa sindacale

### ***3.1 – Storia della FIAT e storia della Sociologia Industriale: gli anni del Taylor-Fordismo***

Storia della condizione operaia, storia della sociologia industriale, storia del diritto del lavoro, storia dei modelli produttivi e organizzativi, storia del pensiero socialista, storia dello sviluppo locale... le vicende della FIAT hanno fortemente segnato il nostro paese e non vi è dimensione legata ai diritti e alle condizioni dei lavoratori che non abbia avuto in FIAT una manifestazione emblematica e didascalica: quando si parla della FIAT, la cronaca ineluttabilmente si tramuta in Storia. Per ovvie ragioni, dunque, questa azienda è stata materia privilegiata di indagine sociologica per decenni, al punto che poche altre imprese al mondo possono vantare una così costante attenzione: sono state oltre settanta le ricerche sociologiche che hanno riguardato l'azienda dalla metà degli anni Cinquanta in poi (G. BONAZZI, 2000).

Ovviamente, è da sottolineare, non esiste una connessione tra autorevolezza di una ricerca e sua lungimiranza, anzi le ricerche più entrate nella leggenda FIAT sono spesso quelle più ideologiche e meno interessanti rispetto agli orientamenti e alla sensibilità di oggi. Volendo effettuare una selezione delle innumerevoli ricerche sviluppatesi intorno al mondo FIAT, una imprescindibile dimensione distintiva è legata alla qualità: parte delle ricerche che si presentano come sociologiche hanno in realtà scarso valore conoscitivo e teorico (si tratta principalmente della letteratura degli anni Sessanta e Settanta, apertamente schierata a Sinistra e che in ogni atto della FIAT vedeva solamente il disegno di indebolire l'iniziativa operaia). La sociologia militante di quegli anni era formata dalle ricerche condotte per conto del sindacato

(con l'intento di addivenire poi a dati utilizzabili per l'azione sindacale) e dalle ricerche di giovani intellettuali (per i quali il processo conoscitivo era un tutt'uno con l'impegno politico). In entrambi i casi si trattava di ricerche irrituali, basate sul dichiarato rifiuto della neutralità del ricercatore, condotte con campionature dubbie e sofferenti dello scarto esistente tra la pochezza del discorso sociologico compiuto e l'enorme influenza emozionale provocata dal misto di osservazione e riflessione partecipante (M. FOLLIS, 1981). Erano anni in cui la sociologia non si era ancora affacciata sull'accademia, ma quelle ricerche spesso irrituali aiutarono l'istituzionalizzazione della disciplina, anche perché molti dei loro autori scoprirono la propria vocazione di sociologi proprio lavorando sulla FIAT e dintorni. A parte il valore dei singoli contributi, è indubbio che l'istituzionalizzazione della disciplina ha favorito cambiamenti rilevanti: da un lato, il mix di ricerca ideologica e amatoriale dell'epoca precedente lascia il posto a ricerche scientificamente più corrette, dall'altro c'è finalmente una certa autonomia finanziaria e, in ogni caso, la possibilità di negoziare ricerche, almeno in parte, svincolate dalle contingenti curiosità conoscitive degli sponsor.

Tutte le ricerche ormai si basano sul tacito presupposto che una seria Sociologia Industriale non è possibile finché non sono soddisfatte due condizioni preliminari: riconoscere l'impresa come un'istituzione socialmente legittima e considerare le sue scelte come l'esito di processi decisionali in condizioni di razionalità limitata; solo sulla base di queste premesse è possibile formulare ipotesi di ricerca verificabili con un metodo scientifico, perché emancipate da due pregiudiziali: quella emotiva (di vedere l'impresa come un nemico da battere sempre *in quanto impresa*), e quella ideologica (di vedere ogni atto dell'impresa come l'espressione logica e necessaria di un capitale reificato). Ovviamente da tale premessa muove anche la presente ricerca.

Tre libri spiccano nella non ricca pubblicistica degli anni Cinquanta: l'inchiesta a cura della CGIL, *Nella più grande fabbrica d'Italia* (1956), *L'Inchiesta alla Fiat* di Giovanni Carocci del 1958 (pubblicata sulla rivista *Nuovi Argomenti*) e il volume di Minucci e Vertone *Il grattacielo nel deserto* (1960). Tutti e tre affrontano i problemi posti al movimento operaio da quello che appariva lo strapotere del monopolio FIAT, ma l'ottica e l'intendimento dei tre libri sono molto diversi. Il primo è più direttamente connesso all'elaborazione di una nuova linea sindacale nella grande fabbrica, il secondo è una denuncia in chiave liberal-progressista della repressione antisindacale operata in FIAT sotto la direzione di Valletta, mentre il terzo è una riflessione storica e sociologica su presente e futuro della FIAT e sui compiti del Movimento operaio nella lotta ideale per l'avvento della società socialista. Pur appartenendo al grande

alveo della sinistra, i tre libri non comunicano tra di loro e pertanto l'ordine temporale della loro comparsa non è collegato ad alcun processo di approfondimento delle idee e del dibattito.

Dei tre testi, l'inchiesta della CGIL (così chiamata con gergo giornalistico dai suoi autori, ma, invero, una ricerca con tutti i crismi) è quello che riserva le maggiori sorprese. Per capirne lo spirito bisogna tenere presente la storica sconfitta della CGIL nelle elezioni delle Commissioni Interne del 1955, quando perse la maggioranza assoluta dei consensi operai. L'inchiesta fu decisa per contribuire a preparare le premesse culturali dell'importante svolta di linea strategica della CGIL al Congresso del 1956: l'ipotesi di lavoro consisteva nel rifiutare la spiegazione, ancora persistente in molti ambienti sindacali, secondo cui la sconfitta alla FIAT era dovuta soltanto alla repressione e al ricatto padronale. Bisognava cercare, invece, le ragioni in positivo di quella sconfitta, partire dal presupposto che nella politica della FIAT dovevano pur esserci degli aspetti che a molti lavoratori apparivano positivi.

La ricerca ci presenta un vivido spaccato del mondo FIAT nel momento in cui i processi di taylorizzazione spinta delle officine si accompagnavano alla massima visibilità del potere aziendale dentro e fuori la fabbrica. Il discorso si sviluppa su due temi principali: a livello di officina, con l'esame delle conseguenze provocate sul lavoro umano dalla miscela di innovazione tecnologica e di intensificazione tayloristica; a livello di territorio, con lo sforzo di trovare le principali ragioni del successo politico della FIAT nell'amplessimo spettro delle sue iniziative sociali. In particolare, il tema dominante dell'analisi in officina è la razionalizzazione produttiva che provoca la crescente dipendenza dell'organizzazione burocratica della fabbrica dagli imperativi tecnici e, al tempo stesso, offre spazi per aumentare il controllo gerarchico sugli operai. Si descrivono quasi con stupore gli enormi aumenti di produttività resi possibili dai recenti macchinari e si riconoscono anche i miglioramenti ergonomici e la diminuzione della fatica fisica.

Sotto l'apparenza di una continuità del regime vallettiano, gli anni Sessanta segnano una svolta nei rapporti di forza all'interno della FIAT. Gli inattesi scioperi dell'estate del 1962, in occasione del rinnovo contrattuale, ebbero un significato molto più vasto della loro effettiva importanza. Essi furono salutati negli ambienti di sinistra come il segno che il ferreo controllo interno aveva i suoi limiti e che l'espansione produttiva dell'azienda provocava tensioni che il management non poteva più illudersi di continuare a gestire miscelando repressione e paternalismo. Le tensioni erano alimentate, da un lato, dalle continue massicce assunzioni di nuova manodopera (in prevalenza immigrata) e, dall'altro, dal fatto che la

repressione politica non poteva spingersi oltre un certo limite senza compromettere il patrimonio di professionalità necessarie alla produzione (che si concentrava in larga parte nei vecchi operai militanti della sinistra di classe). Questo clima mutato si riflette anche nelle ricerche svolte in quel decennio: se negli anni 50 esse avevano gravitato tra la denuncia dello strapotere FIAT e l'autocritica degli errori del sindacato di classe, negli anni sessanta il contenuto diventa sempre di più la possibilità di resistenza e di riscossa del Movimento operaio, la coscienza di classe e le condizioni di lavoro e di vita che portano all'insorgenza dell'antagonismo operaio: ci si riferisce, in particolare, all'insieme di materiali edili da *Quaderni rossi*, alla ricerca di Fofi sull'immigrazione a Torino e ad *Alienazione e anomia nella grande industria* di Bonazzi.

I *Quaderni rossi*, formati da una pattuglia di giovani intellettuali sotto la guida carismatica di Raniero Panzieri, rappresentano sicuramente il più noto e originale gruppo di azione politica e conoscitiva sorto in Italia nella prima metà degli anni Sessanta. Non si può comprendere le attività di ricerca svolta da questo gruppo senza tenere presente le sue tesi politiche perché la ricerca fu sempre concepita dai *Quaderni rossi* come del tutto strumentale a un più vasto progetto politico ed in esso inserita: erano gli anni in cui a Roma si sperimentava per la prima volta un governo di centro-sinistra e i quaderni rossi contestavano da sinistra non soltanto questo esperimento ma anche il Partito Comunista Italiano e la CGIL, accusati di smorzare le lotte operaie per perseguire una politica riformista di integrazione della classe operaia nel regime capitalistico in cambio di concessioni marginali (A. PIZZORNO, 1978).

Uno dei saggi più rilevanti dei Quaderni rossi è quello di De Palma, Rieser e Salvadori (1965) che si prefiggeva di verificare se esisteva una connessione tra razionalizzazione capitalistica e integrazione operaia: per razionalizzazione gli autori intendevano l'introduzione di nuovi macchinari e la programmazione sempre più efficace della produzione, con il conseguente miglioramento delle condizioni di lavoro e l'aumento dei salari; per integrazione intendevano, invece, l'accettazione da parte operaia del sistema di valori capitalistici e l'abbandono dell'antagonismo. Dalla discesa sul campo emerse che razionalizzazione e integrazione operaie erano assai meno avanzate di quanto si immaginasse: ciò che aveva colpito particolarmente gli autori erano stati i raccolti operai sugli sprechi e l'irrazionalità delle procedure, la rigidità ottusa delle regole e la loro sistematica rottura da parte della direzione stessa, il trionfo dell'informale, il ruolo ambiguo dei capi intermedi, le comunicazioni burocratiche distorte.

Un libro vicino ai Quaderni rossi ma molto diverso come tono e forma del messaggio è quello scritto da Goffredo Fofi nel 1964 sull'immigrazione meridionale a Torino: è vicino ai Quaderni rossi per la tensione politica che porta l'autore a prevedere una prossima stagione di lotte sociali a Torino e ad esultare per ogni loro sintomo; se ne discosta perché, pur muovendo dalle critiche al Partito Comunista Italiano e al sindacato, non tematizza un'aperta polemica con queste forze. Tutto il materiale raccolto appare organizzato in cinque lunghi capitoli che riguardano l'arrivo a Torino, la ricerca di lavoro, le strutture ufficiali di accoglienza, i rapporti tra gli immigrati e i piemontesi e le prospettive che si aprono ad una società urbana industriale profondamente cambiata negli ultimi anni. Ne emerge una visione rigorosamente FIAT centrica: non solo Torino, ma l'intero Piemonte, sono descritti come un gigantesco polo di attrazione con forti capacità di dare occupazione ma anche con un mercato del lavoro nettamente dualistico e dove ogni entrata e uscita da un posto di lavoro all'altro è vissuta dagli immigrati come un modo di avvicinarsi al centro del sistema. Poiché lavorare in FIAT è visto come il massimo traguardo raggiungibile, il successo nell'emigrazione è direttamente commisurato alla prossimità che il lavoro trovato ha rispetto alla massima impresa.

In quegli anni una terza ricerca importante è *Alienazione e anomia nella grande industria* di Giuseppe Bonazzi; essa nasceva dall'ibridazione di un marxismo largamente filtrato attraverso le letture di Adorno e di Fromm con l'operazionismo metodologico americano. Lo strumento principale di ricerca furono tre scale di Likert formate da un certo numero di asserzioni (items) su cui gli intervistati erano invitati a dichiarare il loro grado di accordo: le scale erano di alienazione, di anomia e di autoritarismo. In primo luogo emerse una forte connessione tra alienazione e autoritarismo, prova che l'accettazione dei valori padronali, lungi dall'essere segno di democraticità (come suggeriva la propaganda aziendale del tempo), si legava a propensioni autoritarie. Molto più debole invece la connessione tra alienazione e anomia: in particolare, il forte numero di intervistati con bassa alienazione e alta anomia indicava che esistevano lavoratori con un forte radicamento nella propria classe sociale insieme però a sfiducia nelle istituzioni, in particolare i partiti e i sindacati.

### ***3.2 – Gli anni Settanta e l'inedita attenzione all'organizzazione del lavoro***

Tra la vigilia dell'autunno caldo e i primi anni Settanta, movimento operaio e movimento studentesco si mescolarono in un'unica contestazione e migliaia di pagine furono

scritte in cui proposte d'azione e cronache di lotte, bilancio e rilancio di linee politica, inchieste, riflessioni si confondono e si fondono. In quel periodo l'oggetto di interesse non era più la FIAT come tale, ma il movimento che nasceva alla FIAT e si diffondeva nella città, creando nuove forme di lotta e di organizzazione, tra cui la figura inedita dei delegati di fabbrica.

Ripercorrendo gli anni Settanta è possibile individuare cinque diversi filoni di ricerca. Il primo filone riporta l'attenzione su che cosa era il mondo FIAT negli anni Cinquanta: la ripubblicazione del diario di Accornero (1973) e le testimonianze sugli anni duri alla FIAT raccolte da Pugno e Garavini (1974). Accornero merita particolare attenzione perché il saggio introduttivo con cui ripresenta il suo diario del 1953 illumina bene il suo passaggio da testimone dell'agire sindacale a sociologo che riflette su quella agire: anche se parla di fatti avvenuti alla RIV, la sua descrizione di come operavano le Commissioni Interne ricostruisce con efficacia riti e miti dell'agire sindacale in FIAT. Il pregio del saggio sta nel radicare nell'analisi etnografica delle interazioni quotidiane tra sindacalisti, operai e manager, un discorso che diventa sempre più vasto sull'ambiguità e limiti della sinistra nelle grandi fabbriche degli anni Cinquanta.

Ritualismo del conflitto, informalità dei diritti e latitudine della rivendicazione sono indicati da Accornero come i tratti tipici dell'agire sindacale di quegli anni. Il ritualismo del conflitto si manifestava nella rappresentazione organizzato della spontaneità: ossimoro efficace per raccontare il modo in cui membri delle Commissioni Interne sollecitavano la base a proclamare scioperi apparentemente spontanei per poterli poi gestire nei confronti dell'azienda e del sindacato esterno. Da quelle sottili analisi dal sapore alla Goffman, Accornero prende le mosse per allargare il discorso alle cause che determinarono la sconfitta operaia degli anni Cinquanta. L'autore ricerca queste ragioni non tanto nella tracotanza padronale, quanto nell'equivoco di una commistione di ruoli tra Partito Comunista Italiano e sindacato: il primo predominava sul secondo, con la conseguenza che si badava sempre più a salvaguardare la difesa del diritto di manifestare le opinioni politiche in fabbrica che non a contrastare le scelte aziendali sul luogo di lavoro.

Il secondo filone è costituito da alcune ricerche sui cambiamenti nell'organizzazione del lavoro nelle grandi fabbriche, scritte in un breve formulario marxista e che inneggiano alla ritrovata lotta di classe. L'impressione che il primo requisito per fare della buona sociologia simpatetica con il mondo del lavoro sia quello di sfuggire alla retorica della classe operaia è confermato in negativo da Guidi, Bronzino e Germaneto (1974) e da Imazio e

Costa (1975). Nel primo libro descrizioni dettagliate dell'organizzazione produttiva, dati tecnici sui macchinari, l'ambiente fisico, numero di operai necessari per ogni lavorazione, mansioni e qualifiche, si susseguono per pagine in modo da fornire una mappa di Mirafiori a metà del 1974. È una mappa redatta in stile notaril-contestativo, presumibilmente sulla scorta di colloqui con i delegati: i personaggi del discorso sono il capitale (che agisce sempre solo in base alla strategia del massimo profitto), il determinismo organizzativo (più che quello tecnologico, che punta ad una taylorizzazione inesorabile) e le lotte operaie (spuntate a partire dal 1969, che contestano la taylorizzazione e strappano vincoli al capitale), sicché la fabbrica diventa l'arena di uno scontro manicheo tra bene e male: lo scontro è visto come un bene in sé, un ribellismo permanente da istituzionalizzare ed estendere indefinitamente.

Nel libro di Imazio e Costa dalla mappatura di Mirafiori emergono alcune inattese indicazioni di tendenza: vi è l'ingresso del calcolatore, che gli autori giudicano come l'organo che permette la massima pianificazione aziendale e la massima integrazione e concentrazione del ciclo; vi è l'integrazione del sistema produttivo, le ridotte polmonature e i sincronismi logistici del flusso, che gli autori vedono come indicatori dell'alta razionalità del sistema fordista di Mirafiori; infine sottolineano l'importanza di uno stabilimento pilota di Venaria dove si sperimentano forme di autogoverno della produzione, dove spariscono alcune figure di controllo intermedio e gli operai lavorano il doppio senza autoritarismi di sorta.

Il terzo filone è costituito dai discorsi sul decentramento produttivo nel territorio visto come risposta strategica del grande capitale alla conflittualità operaia, ed è sviluppato da alcuni collettivi operanti nelle Facoltà di Architettura di Torino, Padova, Milano e Firenze che diedero vita alla rivista Quaderni del territorio. Anche in questo caso il gergo è prettamente marxista-leninista: si parla di uso capitalistico del territorio, di metropoli proletaria come fase matura della città-fabbrica capitalistica, di proletariato urbano che organizza autonomamente il proprio bisogno di Comunismo. Ci sono, tuttavia, due novità in queste analisi: allargare l'arena dello scontro sociale dai luoghi di produzione al territorio ed usare uno strumento concettuale molto unificanti che permette l'analisi comparata di diverse geografie del lavoro in Italia e nel mondo (l'analisi del ciclo mondiale delle merci è un tema ricorrente nei Quaderni del territorio, che riprendono un approccio terzomondista della Sociologia dello sviluppo alla Gunther Frank).

Il quarto filone è rappresentato dalle ricerche-intervento per la salute in fabbrica, a cura del gruppo promosso da Oddone e che poi ispirarono il libro di Milanaccio e Ricolfi (1976). Nella prima ricerca, la premessa del discorso è che l'egemonia della classe operaia non basta

da sola a garantire la diffusione delle scoperte scientifiche su come liberare gli ambienti di lavoro della nocività: occorre che l'analisi critica spontanea fatta dai lavoratori converga con le conoscenze dei medici disposti a collaborare. Si formano in tal modo dei gruppi in cui gli operai imparano dai medici e questi ultimi sono sollecitati da una realtà prima ignota a mettere in discussione i presupposti della loro *scienza borghese*. Viene ricordato come il problema della nocività portò a scoprire la centralità della fabbrica e a individuare lo specifico rivendicativo di ogni luogo di lavoro, e come si arrivò alla battaglia contro le posizioni conservatrici interna alla CGIL che, in nome di una classe operaia concepita come omogenea a livello nazionale, contrastavano la linea dell'articolazione a livello aziendale.

Una ricerca condotta secondo le regole canoniche è, invece, quella che Milanaccio e Ricorfi (1976) dedicano alle lotte operaie per la salute nelle officine di verniciatura di Mirafiori tra il 1968 e il 1974. Emerge una scansione in tre grandi fasi delle vicende FIAT sulla nocività: prima dell'autunno caldo del 1969 (quando l'azienda aveva una posizione di rigide chiusura), durante e dopo l'autunno caldo (quando l'azienda cedette alle richieste operaie) e, infine, dal 1972 in poi (quando l'azienda avvia una politica di disponibilità selettiva verso il problema della nocività, con specifici miglioramenti su richiesta operaia o anche di propria iniziativa). La tesi del libro è che la FIAT, avendo compreso che le lotte sull'ambiente rischiavano di mettere in discussione gli assetti di potere interno, decise di avviare cambiamenti che comportano costi economici anche rilevanti, a condizione di non cedere nulla sul controllo del processo produttivo.

Un quinto filone sono le indagini compiute dal Ufficio Ricerche Sociologiche della FIAT. Il primo atto del centro (1972) fu di fornire alla dirigenza un rapporto riservato su che cosa fosse la popolazione operaia che aveva scelto una conflittualità così dura e prolungata. Dalle quasi 400 interviste, condotte con un questionario a domande chiuse, emerge un quadro che poteva impressionare solo un management che fino a quel momento non si fosse mai interrogato sulle conseguenze sociali di un taylorismo esasperato e portato avanti senza alcun reale contrappeso sindacale: officine affollatissime, bassa qualificazione, mansioni ripetitive e vincolate, bassa scolarità, quasi totale assenza di prospettive di carriera, diffuse lamentele di monotonia, fatica, pericolosità, sfruttamento, giudizi largamente negativi sui capi. Il malessere si accompagnava ad una bassa partecipazione sindacale, dovuta non solo alla politica di repressione del sindacato di classe negli anni 50 e 60, ma anche alla diffusa sfiducia che gli operai manifestavano verso tutti i sindacati, accusati di essere troppo conciliati con l'azienda. Il solo aspetto positivo indicato dagli intervistati era la stabilità dell'impiego



ma, paradossalmente, anche questo aspetto si tramutava in un fattore di conflittualità, perché lavorare in FIAT dava l'impressione di essere ormai garantiti sul piano occupazionale, qualunque fosse il proprio comportamento. I ricercatori, tuttavia, non si limitarono a fotografare una situazione così desolante, ma riuscirono anche a fornire alcune indicazioni di intervento: poiché uno dei disagi nasceva dai lunghi e scomodi trasporti tra casa e luogo di lavoro, l'azienda avviò un programma di spostamento dei suoi dipendenti in modo da assegnarli ad unità produttive più vicine alla loro residenza. Un altro intervento riguardò l'istituzione di un servizio di inserimento di nuovi assunti, in modo da attenuare il senso di disorientamento causato dall'entrata in un'azienda che appariva al tempo stesso immensa, burocratica e caotica.

Altre due ricerche del Centro da ricordare, sia per il loro intrinseco interesse sia perché la loro diffusione superò i limiti di un rapporto aziendale ad uso interno, sono quella sull'assenteismo e conflittualità in verniciatura a Mirafiori (1977) e quella sulla crisi del ruolo dei capisquadra (1976). La ricerca sull'assenteismo nasce per contestare la convinzione, allora prevalente negli ambienti FIAT, che il fenomeno fosse direttamente collegato ad alcune caratteristiche sociologiche della forza lavoro e mirava, invece, a dimostrare che l'assenteismo è legato soprattutto alle condizioni di lavoro. In base ai colloqui con delegati e con capi, i ricercatori individuano tre diverse fasce di lavoratori: lavoratori ad alto disagio ambientale per nocività e faticosità (spruzzatura, antirombo e pomiciatura); lavoratori dal contenuto povero e ripetitivo ma che si svolgono in condizioni ambientali accettabili (lavaggio e sigillatura); lavori con alti contenuti di professionalità (verniciatura, levabollì e rettifiche). La ricerca si conclude con l'invito a considerare l'assenteismo operaio come una forma prepolitica di lotta: quando gli operai avvertono che non esistono le condizioni per aprire un conflitto collettivo capace di ottenere specifici cambiamenti, essi ricorrono all'assenteismo come ad una forma di protesta individuale che non cambia le cose ma che gli sottrae temporaneamente al disagio dell'ambiente.

### ***3.3 Dalla conflittualità operaia alla marcia dei quarantamila***

Verso la fine degli anni Settanta il Management FIAT si convinse che il tentativo perseguito per tutto il decennio di convivere con la conflittualità operaia, dandole risposte flessibili e adattive, era un'illusione. Non erano soltanto le cifre economiche a preoccupare, con bassi profitti, crescente indebitamento e scarsa qualità dei prodotti; era soprattutto il

clima nelle fabbriche, che Callieri, nuovo direttore del personale di FIAT, definì allucinante e orrendo: la produzione era continuamente bloccata da un estenuante micro contrattazione, l'assenteismo era salito al 14-15%, le ore perse erano milioni ogni anno e gli scioperi improvvisi che scoppiavano di continuo sfociavano in cortei interni, atti vandalici, intimidazioni e aggressioni contro capi e impiegati (G. BERTA, 1998).

Nella massa operaia operava una minoranza che si sentiva invincibile per il fatto di non incontrare più alcuna ferma resistenza: i sindacati erano ambigui e latitanti e le stesse condanne del terrorismo, oltre ad essere tardive e rituali, furono accolte almeno in un primo tempo con indifferenza e ambiguità. Il senso di sbandamento della popolazione operaia, stordita dal disordine creato dal suo stesso potere, si avverte anche nelle chiese di quegli anni fatte da autori sicuramente legati alla causa operaia.

Una prima testimonianza si ha nel libro di Girardi *Coscienza operaia oggi*, uscito nel 1980 su materiale raccolto tra la fine del 1977 e la prima metà del 1978. Si tratta, come dice l'autore stesso, di una *autoricerca operaia*, ossia di una serie di discussioni avvenute tra diverse decine di operai, in maggioranza FIAT, che per molti mesi si incontrano periodicamente con alcuni docenti universitari. L'analisi di Girardi ruota intorno ai cambiamenti di clima politico, di atteggiamenti, di pratiche quotidiane ed immaginario, avvenuti nei pochi anni che separano l'autunno caldo dal momento in cui si svolge la ricerca.

All'inizio del movimento c'era una politicità diffusa, lavorare in FIAT era di per sé un fatto politico, le lotte per l'organizzazione del lavoro erano centrali, i delegati incarnavano il contropotere al padrone e tutti erano convinti che fosse possibile proporre una cultura operaia alternativa (se ne vedeva anche lo strumento istituzionale nella conquista delle 150 ore annue retribuite da dedicare formazione studio). Oggi, dicono gli operai, c'è la consapevolezza che le lotte non pagano più, o meglio, che si sono fatte grandi lotte ma poi non si è stati capaci di gestirle. Le innovazioni tecnologiche disgregano i gruppi omogenei operai, ma c'è anche stanchezza e la politica torna ad appartenere ad una sfera superiore. I delegati non sono più il simbolo del contropotere ma sono diventati degli interlocutori privilegiati dei capi: dalla *coscienza operaia* si passa alla *soggettività operaia*.

Belforte e Ciatti (1980), in una ricerca eseguita nei primi mesi del 1978, entrano in fabbrica ed esaminano le connessioni tra il degrado politico degli operai FIAT e i cambiamenti avvenuti in quella popolazione operaia. Occasione della ricerca fu l'ingresso in fabbrica di 15000 nuovi dipendenti che la FIAT aveva deciso di assumere per tamponare assenteismo e conflittualità delle vecchie maestranze. Belforte e Ciatti, che negli anni precedenti avevano

studiato il decentramento produttivo e la nuova figura dell'operaio sociale, sembrano aggirarsi increduli nella biologia di Mirafiori. Mentre le innovazioni tecnologiche hanno ridotto la fatica fisica, il tempo effettivo di lavoro è sceso a non più di 45 ore e gli operai impiegano il tempo liberato con socialità varie (giochi a carte, mercatini informale, chiacchierate). Tra le conseguenze dirette vi è che tra il 1974 e il 1978 la produttività pro capite si è quasi dimezzata, la gerarchia aziendale è stato di fatto affiancata da circa 500 delegati pagati senza lavorare e che, per i loro privilegi, formano una sorta di inedita *borghesia operaia*.

Tra gli aspetti più sgradevoli del lavoro i nuovi assunti non indicano la fatica fisica, ma il senso di noia e di fastidio verso le organizzazioni produttive e i suoi ritmi, insofferenza verso il linguaggio burocratico e fiscale dei capi e dei delegati. La loro estraneità a quel mondo si esprime in un assenteismo che raggiunge cifre importanti: nei primi quattro mesi di assunzione in alcune officine si sono toccate punte del 75%, ed in una officina si è rasentato addirittura il 90%. Mentre per il vecchio operaio le condizioni attuali rappresentavano un salto di qualità rispetto al passato, per le nuove leve, che non conoscono quel passato, il lavoro è solo un'entità estranea da respingere in blocco. Il rigetto del lavoro è diventato anche rigetto della politica, i sindacati così come i partiti storici della sinistra sono rifiutati e scherniti. Questo rapporto di ricerca risale alla fine del 1979, quando la FIAT comincia a manifestare il proposito di reagire al collasso e ha già licenziato 61 dipendenti accusati di insubordinazione e violenza. Gli autori, da sempre favorevoli all'antagonismo operaio, non possono non riconoscere il collasso provocato da quell'antagonismo degradato che non lotta più su obiettivi generali, ma che è divenuto anarchia, insubordinazione individualistica e violenta, un marasma triste anche per chi lo vive.

Nella seconda metà del 1979 anche negli ambienti della politica Torinese si diffuse la sensazione che la situazione produttiva in FIAT stava diventando insostenibile e che se non ci fosse stato un cambiamento di rotta si sarebbe presto arrivati ad una prova di forza tra azienda e sindacato. Il fallimento dello sciopero per protestare contro licenziamento dei 61, l'assassinio ad opera delle BR dell'ingegner Ghiglinò e del giornalista Casalegno, l'allarme crescente del vertice dell'azienda per la perdita di competitività internazionale, la denuncia di Giorgio Amendola sulle colonne di Rinascita di una violenza in FIAT non più tollerabile, erano tutti eventi che convergevano nel dissolvere la certezza che le lotte operaie, in qualsiasi forma e con qualsiasi contenuto, sono sempre intrinsecamente un bene. Fu in quei frangenti

che la segreteria regionale del Partito Comunista (nella persona di Piero Fassino) decise di avviare una grande inchiesta per accertare il reale orientamenti dei dipendenti FIAT.

La proposta fu approvata in sede nazionale e subito furono coinvolti il Cespi di Roma e l'Istituto Gramsci di Torino. Fu allestito un team di estrazione universitaria che preparò un questionario, costruì un campione stratificato in base a rigorosi criteri di rappresentatività statistica; il partito mobilitò il suo apparato nelle fabbriche e a metà gennaio 1980 partì la più grande e sistematica indagine sociologica che mai fosse stata svolta negli stabilimenti FIAT. Furono coinvolti in tutto 19 stabilimenti nelle varie regioni italiane, dove lavoravano oltre 71 mila operai. I questionari distribuiti furono oltre 17 mila, di cui più di 15.500 ritornarono alla federazione del Partito Comunista Italiano debitamente compilati.

Il questionario comprendeva una settantina di domande, che riguardavano in parte dati oggettivi (posizione, carriera lavorativa, reddito, origini sociali e familiari, adesione al sindacato, partecipazione a scioperi) e in parte dati soggettivi (le aspirazioni per sé e per i figli, giudizi sul proprio lavoro, sull'azienda, su alcune vicende politiche italiane, sul licenziamento dei 61 in FIAT, sulla possibilità di una collaborazione tra lavoratori e azienda, sulla strategia migliore per combattere il terrorismo). Il questionario era concepito in modo da poter verificare se la diversità delle opinioni fosse in qualche modo correlata alle condizioni oggettive. Dai risultati emerge una popolazione di fabbrica fordista dai tratti non dissimili da quelli messi in luce nel 1972 dal team di Fogagnolo, ma la rabbia aveva lasciato il posto a stanchezza e voglia di normalità. La maggioranza degli intervistati comprendeva (o almeno non condannava) le ragioni della FIAT nel licenziamento dei 61, richiedeva pene severe per i terroristi, riteneva necessaria o possibile la collaborazione tra azienda e lavoratori e indicava come paesi modello nelle relazioni industriali la Germania e le altre grandi democrazie europee (mentre l'URSS riscuoteva meno del 7% delle indicazioni). La grande scoperta dell'indagine era che i dipendenti FIAT formavano una popolazione operaia di ispirazione socialdemocratica, consapevole dei propri diritti sindacali ma su posizioni moderate, lontana dalla conflittualità esasperata delle avanguardie.

Nel maggio del 1985, ossia cinque anni dopo la discesa sul campo e in un quadro politico profondamente cambiato, uscì un saggio di Accornero, Carmignani e Magna (1985) in cui si delinea una tipologia degli operai che avevano risposto all'indagine. Si tratta del saggio più completo tra quelli usciti, si presenta come l'epilogo di quel lungo processo conoscitivo ed esamina le connessioni esistenti tra, da un lato, le opinioni sulla possibilità di collaborazione tra maestranze e azienda e, dall'altro, una batteria di altre informazioni

ottenute con il questionario costruendo tre tipi ideali di operaio che chiamano collaborativo conflittuale e antagonista.

I tre tipi riflettono in larga parte le diverse fasi di assunzione di manodopera seguite dalla FIAT nel corso degli anni. *L'operaio collaborativo* (43% di risposte) è di prevalente origine rurale piemontese o veneta, si socializzò nel lavoro industriale in imprese minori ed entrò in FIAT negli anni Cinquanta o Sessanta; sebbene abbia una scolarità minore degli altri due tipi, occupa posizioni lavorative mediamente più elevate, è relativamente più soddisfatto (per l'effetto congiunto delle minori aspirazioni unite alle maggiori realizzazioni professionali); è più lontano dal sindacato e negli anni caldi non fu mai protagonista ma seguì la corrente. *L'operaio antagonista* (26% di risposte) è in prevalenza di origini meridionale, proviene da una famiglia di braccianti o edili ed è di recente assunzione. Per lui lavorare in FIAT non significa coronare un'aspirazione professionale ma soltanto raggiungere uno stato più sicuro sul mercato del lavoro, è tipicamente un addetto a mansioni di linea e vorrebbe che il criterio per remunerare il lavoro fosse la fatica fisica piuttosto che la professionalità. Il suo atteggiamento di protesta si accompagna alla minore tolleranza per gli aspetti più negativi del lavoro come la nocività, crede nel ruolo dei delegati di fabbrica, diffida della politica e della partecipazione del Partito Comunista Italiano al governo. *L'operaio conflittuale* (31% di risposte) è il lavoratore che ritiene possibile una collaborazione tra le parti, purché contrattata (proprio per questo forse sarebbe stato più opportuno definirlo contrattuale o negoziale), si distribuisce in quasi uguale misura in tutte le classi di età e di anzianità aziendale, proviene da diverse regioni italiane ed il padre lavorava già nell'industria.

### ***3.4 – La fase dell'automazione: territorio, qualità del lavoro e relazioni sindacali***

Arrivò poi la svolta dell'ottobre 1980, con i 35 giorni di sciopero e la marcia dei quarantamila. Con la fine dei 35 giorni e la messa in Cassa Integrazione di 23 mila dipendenti FIAT, Torino entra in un clima radicalmente nuovo. Barbano (1987) usa l'immagine di *effetto maglio* per descrivere l'improvviso senso di stordimento e disfatta piombato su coloro che avevano partecipato alla lotta, ma anche su coloro che, senza aver partecipato, pagano le conseguenze della sconfitta in termini occupazionali. Con la fine del movimento si spegne anche l'interesse degli anni Settanta per le problematiche di fabbrica, dando la dimostrazione retrospettiva che molto di quell'interesse nasceva non tanto dal genuino desiderio di conoscere i problemi del processo produttivo quanto dalla simpatia politica per le gesta di

una popolazione operaia che si immaginava (e si voleva) in perenne conflitto con l'impresa. Cambia radicalmente il panorama delle ricerche: l'attenzione si sposta dalla fabbrica all'ambiente circostante, dal movimento collettivo di lotta alle strategie individuali di sopravvivenza, dalla città simbolo del fordismo italiano alla sua transizione verso un post-fordismo che non si riesce ancora a delineare bene.

Una ricerca importante da tenere in considerazione, concepita sul finire degli anni Settanta ma uscita all'inizio del decennio successivo, è quella di Nicola Negri, apparsa in *La città difficile* (1982), uno dei sette volumi del Progetto Torino. Negri affronta gli effetti che l'immigrazione di massa avvenuta nel corso degli anni Sessanta e Settanta ha provocato sulla mobilità e sulla struttura della società torinese. L'origine regionale appare come il fattore capace, più di qualsiasi altro, a discriminare gruppi forti e gruppi deboli nelle opportunità di accesso alle posizioni sociali migliori. La mobilità meridionale, osserva Negri, non significa in assoluto un peggioramento delle condizioni economiche perché, se da un lato ha comportato la proletarizzazione di soggetti che prima lavoravano in proprio, dall'altro lato ha spesso permesso a questi stessi soggetti di uscire da uno stato di precarietà economica e sociale.

In *L'ombra del lavoro*, ricerca compiuta nel 1982-83 ma pubblicata nel 1987, a cura di Filippo Barbano, si analizzano vari aspetti ricavati da un campione di circa 300 cassaintegrati intervistati con un questionario a domande chiuse che prevedeva commenti aggiuntivi aperti (una metà è della Val Scrivia e l'altra metà di Torino). La scelta del campione di due aree geografiche diverse permette delle comparazioni sistematiche da cui risalta la maggiore drammaticità dei cassaintegrati di Torino: non solo questi sono in CIG da più lungo tempo, ma hanno meno opportunità sul mercato del lavoro, meno risorse alternative, almeno appoggi morali e materiali. La ricerca insiste sul fatto che la cassa integrazione non è soltanto fonte di preoccupazione economica ma anche di emarginazione sociale, di disagio psichico, di disgregazione della vita quotidiana e di crisi di autostima.

Sul grande tema di lasciare la fabbrica non si può non ricordare l'inchiesta giornalistica di Gad Lerner *Operai* (1988): il soggetto non è come si sopravvive dopo la fabbrica ma come si sopravvive dopo il movimento. Tra i tanti spunti dell'inchiesta, due si possono accostare proprio per l'apparente discordanza. Il primo è quello degli operai che nel momento in cui decidono di rassegnare le dimissioni negoziano il proprio capitale di conflittualità: l'ultimo atto privato della loro lotta di classe è riuscita a farsi sborsare tanti soldi dalla FIAT, indicizzare la propria carriera di agitatore in milioni di buonuscita e farne un indicatore di prestigio agli

occhi degli ex compagni. Il secondo spunto sta nella totale assenza di comunicazione tra l'isola operaia e l'insieme dell'arcipelago della società opulenta: nell'epoca in cui gli operai disperdono i tradizionali connotati di classe per assumere modelli e comportamenti delle classi medie sarebbe logico attendersi che anche quel confine di classe sbiadisca, invece la spinta alla mobilità sociale agisce solo a livello di generazioni e chi nasce operaio di regola muore operaio, anche se la classe operaia non esiste più.

Nel 1986 uscì il breve ma fortunatissimo saggio di Arnaldo Bagnasco dedicato a Torino giocato sull'uso dei concetti di organizzazione e mercato facendo leva sull'economia dei costi di transazione che l'autore usa in senso più vicino a Polanyi che a Williamson. Più che spiegare le strategie di impresa (nel caso della FIAT il passaggio dal *to make* fordista al *to buy* post-fordista), Bagnasco li usa infatti come categorie interpretative della formazione sociale torinese. La tesi centrale del saggio è che Torino è una città a sviluppo bloccato perché troppe energie non riescono ad esprimersi in tutta la loro potenzialità. Bagnasco rovescia le apprensioni provocate dalla crisi industriale che, lungi dall'essere una minaccia, può trasformarsi in una risorsa: vi è la fondata speranza che la crisi del fordismo acceleri l'ingresso a Torino del mercato, il che vorrebbe dire passare da una razionalità sinottica a una razionalità processuale, trovare per strada mediante l'interazione sociale nuove risorse e nuove soluzioni.

La svolta dell'ottobre 1980 pose le basi perché il rapporto tra FIAT e Torino cambiasse natura: se negli anni Cinquanta e Sessanta il potere della FIAT sulla città era immediato ed evidente, e se negli anni Settanta (rovesciati i rapporti di forza) era stata la fabbrica di assorbire come una spugna la turbolenza sociale della città, negli anni Ottanta l'espulsione di migliaia di cassaintegrati segna l'avvio di una tendenziale biforcazione tra fabbrica e città. La FIAT, alle prese con la più massiccia innovazione tecnologica della sua storia, decongestiona l'occupazione nell'aria torinese e potenzia i suoi stabilimenti nel sud Italia e all'estero: Torino cerca di *scoprire il mercato* differenziando le sue attività e una delle conseguenze è l'allentamento del legame ombelicale con la massima impresa cittadina.

Migliarese e Romano (in Ciborra e Lanzara, 1985) dedicano una ricerca al rapporto tra la progettazione di nuove tecnologie e la qualità del lavoro. L'oggetto di analisi è l'introduzione in FIAT dei sistemi Robogate e LAM, il primo avvenuto sul finire degli anni Settanta, il secondo nei primi anni Ottanta. Sono due progettazioni avviate in epoca ancora fortemente conflittuale, quando la possibilità di un rifiuto operaio si imponeva come una variabile strategica di cui bisognava tenere conto. Gli autori si rifanno al quadro concettuale di Ciborra e Lanzara all'inizio del volume in cui si delineano tre diverse strategie di

progettazione: la prima, chiamata funzionale, si basa su un assunto di razionalità ottimale e considera i nuovi impianti come una variabile indipendente a cui organizzazione e lavoro devono adeguarsi; la seconda, interattiva, si basa su un assunto di razionalità limitata e procede attraverso aggiustamenti progressivi tra tecnologie, organizzazione e lavoro; infine la terza, definita fenomenologica, riflette il clima di conflittualità dell'azienda italiana negli anni Settanta. In questo approccio, l'organizzazione diventa, almeno in parte, progettata da chi vi opera perché i soggetti chiamati a produrre sono considerati non come una semplice risorsa materiale da conciliare con vincoli tecnologici ma come un agente strategico che interviene nella progettazione degli impianti.

Gli autori usano questa distinzione per sostenere che Robogate e LAM furono progettati in modo profondamente diverso: il primo è un gigantesco impianto che assembla le scocche delle auto mediante la saldatura automatica delle lamiere ed è sufficientemente flessibile per saldare diversi tipi di scocche; la sua introduzione segnò una delle fasi lavorative più faticose e più cariche di conflittualità, con un netto miglioramento delle condizioni ambientali ed ergonomiche (più luce, meno rumore, meno fatica) e una drastica riduzione della manodopera direttamente impegnata. Del tutto diversa fu la progettazione di LAM (lavorazione asincrona motori) avvenuta nell'Ottanta negli stabilimenti di meccanica Mirafiori: in questo caso, il management riconobbe subito che il problema era di come conciliare la rivalità di flusso produttivo con l'eliminazione dei vincoli che impedivano di muoversi dal posto di lavoro senza momentanee sostituzioni. Fu creato un gruppo di lavoro ad hoc con la presenza attiva di operai e di delegati che lavorò per oltre un anno fino a escogitare un sistema rivoluzionario: gli operai schiacciano un pulsante per chiamare un carrello già carico dei pezzi da assemblare, il carrello si muove su una traccia prestabilita e si ferma di fronte al posto di lavoro dell'operaio che lo ha chiamato. Fu così possibile spezzare la catena di montaggio in tanti flussi asincroni di lavoro controllati da un calcolatore centrale, mentre la richiesta operaia di una maggiore libertà nei ritmi di lavoro e nei movimenti fu conciliata con le esigenze aziendali di un migliore controllo di qualità e quantità della produzione.

La ricerca di Migliarese e Romano è importante per tre motivi: il primo sta nel vedere la fabbrica non come una realtà data bensì come il prodotto di un disegno umano che varia a seconda delle circostanze e delle scelte dei progettisti; il secondo sta nel mostrare che anche in un'epoca di accesa conflittualità vi erano tra i dipendenti delle componenti collaborative, presenti soprattutto nelle officine meccaniche; infine, il terzo motivo sta nella commistione



che la ricerca pone tra la strategia di progettazione e l'ambiente in cui si progetta: in situazioni come la carrozzeria degli anni Settanta, dove a condizioni di lavoro afflittive corrisponde solo l'antagonismo di masse operaie di qualificate, le innovazioni sono decise unilateralmente dall'azienda, invece nelle situazioni dove il processo produttivo richiede prestazioni più qualificate, il fatto di aderire a posizioni di classe non impedisce agli operai di collaborare per soluzioni di reciproco vantaggio.

Un taglio di analisi molto diverso troviamo in Becchi Collidà e Negrelli (1986) che studiano il rapporto tra la crisi del modello produttivo fordista e l'evoluzione delle relazioni industriali in FIAT. Gli autori muovono da una esplicita opzione politica, l'auspicio che l'ingresso nel post-fordismo segni finalmente per la FIAT lo sviluppo di una compiuta democrazia industriale, capace di superare l'anomalia della sua cronica debolezza sindacale. Quella debolezza è vista dagli autori come un peccato originale che condizionò in senso negativo tutte le vicende successive, come dopo l'autunno caldo, quando il sindacato fu obbligato a reinventare se stesso per rappresentare in qualche modo il movimento spontaneo dei lavoratori: l'azienda rispose con l'innovazione tecnologica al fine di aumentare la produttività e al tempo stesso ridurre l'area della contestazione, sicché al sindacato, estromesso da ogni compartecipazione decisionale, rimase solo il compito di gestire una conflittualità elevata che lo allontanava dai vertici nazionali (anche gli accordi degli anni Settanta che stabilivano miglioramenti ergonomici e fissavano le saturazioni massime dei carichi di lavoro, e che furono giudicati come grandi successi sindacali, spingevano in realtà l'azienda a quelle soluzioni tecnologiche che miravano a limitare la sua dipendenza dalla manodopera).

In un saggio successivo Locke e Negrelli (1989) riprendono il tema delle relazioni industriali in FIAT, all'interno del più vasto modello di Sabell e Regini, per interpretare il passaggio dal regime fordista a quello post-fordista. La domanda fondamentale a cui gli autori cercano di dare una risposta è in che misura il riaggiustamento industriale intrapreso dalla FIAT negli anni ottanta può dirsi post-fordista e quali sono le sue caratteristiche distintive. Gli autori passano in rassegna diverse novità avvenute in FIAT, tra cui l'avvio di una produzione modulare con più pezzi intercambiabili per vari modelli, la continua innovazione dei processi produttivi, la riorganizzazione della rete dei fornitori e dei concessionari sulla base di rapporti collaborativi di lungo periodo e con l'automazione spinta (vista come lo strumento tecnologico per eccellenza per garantire la massima flessibilità nei programmi

produttivi): Locke e Negrelli, in sintonia con il modello Sabel, privilegiano la flessibilità come indicatori di post fordismo.

Anche nelle relazioni industriali, gli autori dimostrano che la realtà è più complicata dei modelli teorici: da un lato riconoscono che dopo la svolta dell'ottanta la FIAT si è limitata a usare il suo ristabilito potere contrattuale per evitare che gli accordi siglati con il sindacato fossero rimessi in discussione a livello di stabilimenti come avveniva negli anni Settanta; dall'altro lato, gli autori citano il tentativo di avviare rapporti diretti con il personale saltando il sindacato (come, ad esempio, erogare somme una tantum con criteri discrezionali e tenere rapporti personali privilegiati con i manutentori e management intermedio). Tuttavia, a cominciare dal 1985, cioè da quando la nuova espansione produttiva spingere l'azienda a chiedere più straordinario alle sue maestranze, la politica delle relazioni dirette non basta più e l'azienda deve tornare a trattare con il sindacato sulla base di una contropartita tra nuova assunzioni e maggiore flessibilità nelle prestazioni di lavoro. La conclusione di Locke e Negrelli è che l'obiettivo post-fordista della FIAT di una integrazione flessibile incontrò ancora diversi limiti: permane un eccesso di controlli burocratici, c'è un ritardo nel coinvolgere gli attori esterni e si ricorre al sindacato solo quando l'azienda lo giudica strumentale ai suoi piani di flessibilità.

### ***3.5 – Dalla Fabbrica Integrata alla fabbrica modulare***

Con il progressivo spostamento del baricentro produttivo dal Nord al Sud, da un lato le novità negli stabilimenti FIAT vengono sempre più ricercate a Termoli, a Cassino e poi a Melfi piuttosto che a Mirafiori e Rivalta, dall'altro lato scompaiono le pure descrizioni delle novità aziendali (volte a denunciare i danni che ne derivano per i lavoratori) e aumentano le analisi più riflessive che si sforzano di afferrare le logiche della nuova organizzazione produttiva per discuterne le potenzialità positive e negative. Questa evoluzione riflette la crescita delle conoscenze sociologiche avvenuta in Italia in quei decenni, che non riguardano soltanto le iniziative di ricercatori isolati ma anche le ricerche di parte sindacale: negli anni Novanta queste ultime conoscono una felice stagione e molto spesso sviluppano riflessioni teoriche del tutto assimilabili a quelle che si dibattono nelle sedi accademiche istituzionali realizzando un riuscito caso di fertilizzazione reciproca tra la sponda accademiche e la sponda sindacale.

Cattero (1991; 1999) nell'ambito di un confronto tra FIAT e Volkswagen esamina le conseguenze sull'organizzazione del lavoro provocate dall'automazione spinta negli stabilimenti di Termoli. Visto retrospettivamente il suo esame riguarda la fase di alta automazione precedente la fabbrica integrata, quando la visione tecnocentrica del processo produttivo portava a concepire il lavoro umano solo come funzione di macchinari complessi e interventi di ripristino della regolarità produttiva. Nonostante questo limite oggettivo, l'autore individua alcune rilevanti novità tra cui la formazione di un team tecnologico con nuove figure professionali come il tecnologo di linea, i conduttori di impianti e manutentori. Il margine di iniziativa di cui dispone il team nella gestione delle anomalie fa dire all'autore che la nuova organizzazione del lavoro riporta l'intelligenza in officina e al tempo stesso provoca maggiore trasparenza nel processo produttivo: si tratta di una novità ancora a livello embrionale e che si sarebbe poi pienamente sviluppata con la fabbrica integrata.

Come la FIAT perviene alla fabbrica integrata e quali conseguenze questa provoca sul lavoro operaio è, invece, l'oggetto della ricerca condotta da Bonazzi tra il 1991 e il 1992, poi pubblicata ne *Il tubo di cristallo* del 1993. La prima domanda che si pone l'autore è in che misura il nuovo modello FIAT assomiglia o diverge dal modello giapponese: la risposta è che la Fabbrica Integrata, pur obbedendo a canoni della produzione snella, appare più ispirata alla *Cellular manufacturing* che non al modello giapponese in senso stretto. In particolare la FIAT non assume il *Just in Time* come un imperativo assoluto cui subordinare tempi e ritmi del lavoro, ma punta sulla costituzione di Unità Tecnologiche Elementari (le UTE) dotate di tutte le risorse necessarie per affrontare in autonomia le emergenze che si possono verificare nel segmento di processo produttivo ad esso affidato. Ma la maggiore differenza dal modello giapponese sta nel percorso con cui la FIAT è pervenuta alla nuova organizzazione produttiva: diversamente dalle case giapponesi che per uscire dal fordismo puntarono subito sul nuovo modello organizzativo, la FIAT cerca in prima battuta la strada dell'automazione spinta, che consente di aumentare produttività e flessibilità ma non di risolvere i molteplici problemi connessi alla qualità del prodotto. Solo quando il management comprese che la qualità esigeva una nuova organizzazione del lavoro basata sull'impiego responsabile di tutti i dipendenti, si posero le condizioni per passare dalla fabbrica ad alta automazione alla Fabbrica Integrata. Tuttavia l'automazione introdotta nella fase tecno-centrica produce effetti positivi anche per il successo della fabbrica integrata: quella tecnologia consentì infatti di migliorare radicalmente le condizioni materiali e simboliche del lavoro e disinnescare i principali fattori di conflittualità dell'epoca fordista. In particolare, la fine della necessità di

erogare uno sforzo fisico continuato direttamente connesso alla quantità di produzione fa venire meno il principale motivo che induceva i lavoratori ad esercitare astuzie nascoste per tutelarsi da ritmi e carichi di lavoro troppo pesanti: nel nuovo regime produttivo quella astuzie possono essere rivelate e, se l'azienda le giudica utili, le può adottare come pratiche pienamente legittime. La combinazione di un processo produttivo snello, che elimina gli accumuli inutili lungo la linea, suggerisce la metafora del tubo di cristallo come un processo produttivo caratterizzato da trasparenza, leggerezza, rapidità ma anche da fragilità.

Nella loro prima pubblicazione dedicata alla Fabbrica Integrata (1991), Cerruti e Rieser la definiscono come il più radicale progetto di razionalizzazione produttiva tentato negli ultimi decenni, parteggiano per il suo successo e mostrano preoccupazione per l'ostacolo che potrebbe derivare dal fatto che molti capi FIAT sono molto impregnati di vecchia cultura burocratica taylorista: la fabbrica integrata potrebbe diventare un'occasione di democrazia industriale e di crescita professionale. Il sindacato si trova di fronte ad uno scenario del tutto nuovo, lontanissimo dal determinismo (caro ad una vecchia sinistra) fatto da un capitale che procede sempre secondo piani di inesorabile razionalità e dal sindacato che può solo contenere il grado di sfruttamento. La Fabbrica Integrata riconosce che il lavoro operaio non può mai essere totalmente proceduralizzato, il controllo sulla parte del lavoro che si sottrae alle procedure non può, quindi, essere fatto su tempi e metodi di lavoro, ma soltanto sui risultati finali: nella fabbrica integrata esistono sia lavori in *autonomia controllata* (applicazione intelligente delle norme situazioni specifiche), sia lavori di scarsa autonomia ma di alta responsabilità (applicazione rigorosa di procedure in processi complessi): in entrambi i casi si tratta di lavori che favoriscono l'incentivo alla responsabilità individuale e sui quali il sindacato ha scarsa possibilità di contrattazione. Rieser affronta il problema del ruolo del sindacato nella fabbrica integrata: nella FIAT prevale ancora una curiosa visione secondo cui il sindacato deve concedere il consenso, ma poi l'azienda prescinde dal suo apporto.

Questi temi sono ripresi e ampliati in *Fiat punto e a capo* (1993), il testo più rilevante nel processo conoscitivo della Fabbrica Integrata attivato dal sindacato. Il volume raccoglie gli scritti di una decina di autori su vari aspetti di Termoli e di Melfi, da Volpato (che descrive la nuova strategia del gruppo FIAT) a Carrieri, Leonardi, Tagliavia e Garibaldo (che, in vario modo, delineano relazioni industriali marcate da una maggiore partecipazione dei lavoratori). Cerruti, in particolare, riprende la distinzione tra la parte proceduralizzata e quella non proceduralizzata del lavoro e la riconduce al modello di Thomson, secondo cui nella stessa organizzazione ci sono più strategie di azione: solo quando vi è la certezza sugli obiettivi da

raggiungere e sui mezzi da usare si agisce in base a *strategie di calcolo*, mentre in tutti gli altri casi si agisce in base a *strategie di giudizio, di compromesso o di istinto*. Questa compresenza non è un'anomalia ma è l'essenza stessa della Fabbrica Integrata, attraversata dalla continua tensione tra la tentazione di ridurre la parte più discrezionale del lavoro e la tendenza ad espanderla: si ottiene uno strumento che è al tempo stesso un'ipotesi di ricerca e un progetto di azione sindacale (basata sull'assunzione che l'aspetto critico della fabbrica integrata sta nella mediazione tra due logiche e che il successo di tale mediazione dipende dalla regolazione dell'uso della forza lavoro).

Gli studi sulla fabbrica integrata di Melfi proliferano: la maggiore novità nello studio di Melfi è la formazione di un gruppo di ricerca sotto la guida di Sivini e di Fiocco presso l'Università della Calabria ad Arcavacata (Cosenza). Per molti versi il modo in cui si fa Sociologia ad Arcavacata è antitetico al modo in cui per alcuni decenni si è fatta Sociologia intorno agli stabilimenti storici dell'area torinese: allora una Sociologia in larga parte non rituale e non canonica si confrontava con una conflittualità che pareva connaturata al mondo industriale; in Calabria, una Sociologia acerba ma già accademica si confronta con l'assenza di conflitto visibile in alcuni *stabilimenti greenfield*. Eppure vi è una singolare continuità tra la recente Sociologia calabrese e la sociologia marxista torinese pre-1980, dal momento che entrambe vedono la fabbrica come immediata espressione del capitale, un'entità reificata e astratta che procede secondo i piani internazionali di dominio totale. Sennonché, a Torino, c'era stata prima la repressione vallettiana e poi il conflitto, a Melfi non vi è né repressione né conflitto: pur di mantenere inalterata la propria funzione antagonista, i sociologi di Arcavacata ricorrono al filone britannico che nei primi anni Novanta usò Foucault per rinverdire con tocchi di post-modernità la vecchia analisi marxista dell'intreccio capitalistico di controllo e sfruttamento (G. SEWELL, B. WILKINSON, 1992; J. JERMIER, D. KNIGHTS, 1994). In tal modo tutto si tiene con un ragionamento circolare: se non c'è più il conflitto non è perché siano venuti meno i motivi reali, ma perché il capitale è talmente abile da catturare le coscienze. L'operazione è particolarmente evidente negli scritti di Fiocco (1997; 1999) che vede nella combinazione di *kanban* e *Cellular Manufacturing* il cuore della rivoluzione produttiva avvenuta a Melfi. La diretta conseguenza è che i contenuti e i ritmi di lavoro non appaiono più ai lavoratori come decisioni politiche imposte da una gerarchia visibile, ma come esigenze oggettive innervate nella logica necessitante di un flusso imposto da fattori personali esterni. In un altro scritto, Fiocco (2000) perfeziona il ragionamento sostenendo che, a ben vedere, non c'è differenza tra metodi gerarchico autoritari e *Human resource*

*management*, dal momento che entrambi non sono che strumenti del potere capitalistico per mantenere la disciplina sulla forza lavoro e sfruttarla al meglio.

Pulignano (1999) arricchisce l'analisi con un confronto tra lo stabilimento di Melfi e la Rover in Gran Bretagna. Il suo intento è di scoprire come mai alla Rover il sindacato si è opposto all'introduzione della produzione snella mentre a Melfi il sindacato ha collaborato con l'azienda. Pulignano trova una risposta di tipo istituzionale: alla Rover il sindacato non ha uno statuto garantito per legge e basa il suo potere sugli *shop stewards* che gestiscono i gruppi di lavoro in officina; si comprende, pertanto, la loro ostilità ad una riorganizzazione che li priva del tradizionale controllo sul processo produttivo. A Melfi, invece, il sindacato ha uno statuto garantito per legge e trova il suo campo d'azione nella contrattazione con il management degli accordi di cornice: nato in un *greenfield* privo di memoria storica delle lotte fordiste, il sindacato a Melfi non ha mai avuto uno spazio proprio nella gestione delle risorse produttive a livello di officina e il modo in cui le ute sono organizzate è materia esclusiva del management, e il riconoscimento da parte del sindacato di questo stato di cose non fa che rafforzare l'immagine dell'ineluttabile oggettività del processo produttivo.

### ***3.6 – Gli anni della transizione: dalla produzione snella al WCM***

Mentre negli anni Novanta è stato realizzato un numero straordinariamente elevato di ricerche empiriche, di taglio sia sociologico che economico, sulla Fabbrica Integrata alla FIAT Auto, nel decennio che intercorre tra l'avvio del programma del WCM e i giorni nostri le ricerche sociologiche sono assai poco numerose e il dibattito è stato in gran parte monopolizzato dalle discussioni dei giuristi del lavoro intorno alle vicende delle relazioni industriali alla FIAT (G. CERRUTI, 2015).

Un'indagine sulle condizioni di lavoro e sulle relazioni industriali a Melfi è condotta da Vincenzo Fortunato, tra il dicembre 2006 e il giugno 2007, a due anni dall'avvio del WCM a Melfi e a quattro dallo sciopero dei 21 giorni, in prosecuzione del suo programma di ricerche e di studio sulla Fabbrica Integrata avviato negli anni Novanta. Si basa su una serie di interviste in profondità e sui dati raccolti con un questionario distribuito a operai e impiegati (ma non ai capi), tramite la struttura sindacale di fabbrica della FIM-CISL. Sono stati distribuiti 4983 questionari e ne sono stati restituiti 1603 validamente compilati, pari al 32,5% dell'universo su cui è stato effettuato all'indagine (l'organico dello stabilimento ammonta a circa 5800 addetti): il questionario permette di esplorare sia aspetti fattuali delle condizioni

di lavoro sia l'atteggiamento e le valutazioni dei lavoratori sui molti aspetti della loro condizione in fabbrica e sul sistema di relazioni industriali (V. FORTUNATO, 2008).

Un primo elemento estremamente interessante concerne la percezione dei lavoratori sugli aspetti del lavoro che considerano più importanti e su quelli che, a loro parere, vengono considerati più importanti dall'azienda. In cima alla classifica di ciò che sta a cuore ai lavoratori vi è la garanzia del posto di lavoro, la retribuzione e la sicurezza dell'ambiente di lavoro, l'orario e la turnazione. Si tratta di temi classici della condizione operaia, che mantengono il loro rilievo anche in epoca di post-fordismo. In fondo alla classifica si collocano il funzionamento del team e la partecipazione sindacale, cioè temi squisitamente post-fordisti. I dati sulla valutazione dei lavoratori di quali sono i fattori che il management ritiene più importanti registrano un sostanziale ribaltamento nell'elenco delle priorità, con una maggiore attenzione concentrata dalla direzione sugli aspetti della garanzia del posto di lavoro, sul raggiungimento della qualità totale e del miglioramento continuo, sulla sicurezza degli ambienti di lavoro (V. FORTUNATO, 2012).

Sulla questione centrale della realizzazione delle Fabbrica Integrata il 70,5% dei lavoratori ritiene che essa comporti un'intensificazione del lavoro e il 76,7% pensa che, con il passare del tempo, le dinamiche di mercato e l'imperativo della produzione hanno avuto il sopravvento. Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dal giudizio sui manager: circa l'80% degli intervistati ritiene che non tutti i manager siano stati formati per la gestione del modello della Fabbrica Integrata e rispetto al modello di partecipazione della Fabbrica Integrata, solo il 35% ritiene che sia stato realizzato. Nel complesso la valutazione del ruolo del sindacato è abbastanza positiva, ma viene sottolineata una frequente incapacità di raggiungere risultati significativi. È bene tenere presente che si tratta di giudizi sulla Fabbrica Integrata dopo quindici anni di applicazione nello stabilimento più moderno e avanzato del sistema FIAT.

A conclusione dell'indagine l'autore, riprendendo la definizione di Luciano Gallino (1983) sulla qualità del lavoro, osserva che la Fabbrica Integrata, come pure il recente avvio del WCM, hanno comportato un miglioramento della qualità del lavoro nella dimensione ergonomica, della complessità (in termini di maggior professionalità nella gestione delle varianze), dell'autonomia (in termini di maggior libertà nell'identificare i problemi e nel trovarne le soluzioni), ma non nella dimensione del controllo che sembra essere la dimensione più importante, quella da cui dipende la cooperazione attiva del lavoratore. Infine, l'autore osserva che, malgrado i molti cambiamenti, la percezione prevalente degli

operai è quella di una fabbrica neo-taylorista. Ciò non toglie che vi siano spazi per nuove politiche gestionali sui terreni della retribuzione, dello sviluppo professionale, dei ritmi di lavoro, della partecipazione diretta, in grado di creare le condizioni strutturali e motivazionali per consentire ai lavoratori di essere i protagonisti di un grande processo di innovazione tecnologica, organizzativa e sociale della fabbrica.

Una seconda indagine è stata condotta da un gruppo di giovani ricercatori di Termometro Politico in occasione del referendum del gennaio 2011 tra i lavoratori di Mirafiori sull'ipotesi di accordo aziendale sulle nuove regole del lavoro stabilite dall'azienda nel quadro del WCM. L'indagine è stata svolta nei giorni del referendum tramite la somministrazione casuale e la compilazione *face to face* ai cancelli dello stabilimento di un breve questionario. Sono stati compilati 510 questionari su circa 5.400 operai e impiegati aventi diritto di voto, le osservazioni sono state pesate al fine di eguagliare il totale dei sì e no a quelli effettivamente raccolti nel referendum, 54% di sì e 46% di no (gli autori stimano un errore statistico del 3%) (A. GARNERO, G. LANZARA, U. MARENGO, L. PREGLIASCO, 2011).

Sebbene si tratti di una *instant survey* condotta al di fuori di rigorosi metodi di campionamento statistico e il questionario presenti alcune ingenuità metodologiche, i suoi dati costituiscono un indizio interessante sugli orientamenti dei lavoratori di Mirafiori, non solo sull'ipotesi di accordo sindacale ma anche su alcuni aspetti della relazione tra lavoratori e azienda, tra lavoratori e sindacato. Innanzitutto, risulta prevalente l'interpretazione dell'accordo come ricatto sia tra coloro che hanno votato sì che tra coloro che hanno optato per il no: i tre quarti di coloro che hanno votato sì lo hanno fatto per salvare il posto di lavoro (Marchionne aveva dichiarato che in caso di esito negativo del referendum il sito di Mirafiori non avrebbe avuto un futuro produttivo), solo un quarto ha compiuto questa scelta perché giudicata positiva (o comunque accettabile con qualche limite). L'indagine evidenzia che i no hanno prevalso più marcatamente nelle aree produttive in cui i contenuti dell'accordo si sarebbero fatti sentire più pesantemente (montaggio e lastratura), mentre i sì sono stati più numerosi in quelle aree in cui i contenuti dell'accordo sarebbero stati meno incidenti (ad esempio, le aree impiegatizie non toccate dalla nuova turnistica o dal nuovo sistema delle pause).

I dati evidenziano, poi, un importante problema di credibilità per i firmatari dell'accordo, tanto per la direzione aziendale che per i sindacati. Alla domanda sul grado di fiducia in Marchionne, le risposte registrano un basso grado di fiducia anche tra chi ha votato



si all'accordo (35%), tra gli iscritti ai sindacati firmatari (25%), tra i non iscritti al sindacato (19%). Tra chi ha votato no, ovviamente, il grado di fiducia si attesta su livelli bassissimi (circa l'8%). Sono interessanti anche i dati sul rapporto tra lavoratori e sindacati. Il sì prevale, seppur di stretta misura, tra i non iscritti, ampiamente tra gli iscritti ai sindacati firmatari (FIM, UILM, FISMIC, Associazione Quadri) con il 64% di consensi, il che vuol dire, però, che il 36% degli iscritti non ha condiviso la posizione del proprio sindacato; il no supera l'80% tra gli iscritti ai sindacati contrari all'accordo (FIOM e COBAS), il che vuol dire che un 20% non ha seguito le indicazioni del sindacato cui è iscritto. L'indagine ha cercato, infine, di esplorare che cosa i lavoratori della FIAT Mirafiori giudicano prioritario chiedere in futuro. L'alternativa era secca (e semplicistica): si trattava di scegliere tra aumenti salariali e migliori condizioni di lavoro. Il 59% degli intervistati ha indicato quest'ultima modalità, mentre il 41% ha preferito gli aumenti di stipendio (A. GARNERO, G. LANZARA, U. MARENGO, L. PREGLIASCO, 2011).

Una terza ricerca è quella condotta da Francesco Tuccino (2012) nel quadro di un'ampia indagine sulle condizioni ergonomiche del lavoro nel settore automotive in Europa, promossa dall'IRES-CGIL di Roma. L'indagine di Tuccino, svolta nel 2012, ha toccato 10 stabilimenti, collocati in sette paesi europei, appartenenti a quattro gruppi automobilistici. In tutti gli stabilimenti sono state introdotte modalità di organizzazione del lavoro basate sulla Lean Production. Del Gruppo FIAT sono stati esaminati gli stabilimenti di Cassino, Pomigliano e Tycky (Polonia). L'indagine è focalizzata sulle metodologie e sulle modalità applicative utilizzate dalle aziende per la misurazione della prestazione di lavoro (metrica del lavoro) e per la valutazione del rischio ergonomico ed intende verificare la consistenza del discorso manageriale sull'uso dell'ergonomia per migliorare le condizioni di lavoro (ma anche cosa c'è dietro le dichiarazioni di principio dei sindacati sulla tutela della salute dei lavoratori).

L'indagine rileva che l'introduzione della produzione snella comporta una riduzione del coefficiente di riposo e un aumento rilevante della saturazione della prestazione di lavoro, in particolare per attività che richiedono l'impiego degli arti superiori. Ciò è dovuto a tre ordini di cause: l'eliminazione delle azioni non a valore aggiunto (NVAA) e la loro sostituzione con azioni a valore aggiunto (VAA); l'associazione della metrica del lavoro (MTM) con metodologie di valutazione ergonomica che sottostimano il rischio degli arti superiori; la non corrispondenza, in presenza di mix produttivo, tra la quantità di lavoro assegnata dai tecnici dei *tempi e metodi* e le operazioni reali effettuate per i veicoli più complessi.

Si evidenziano, secondo l'indagine, conseguenze negative sulla salute dei lavoratori sia a livello fisico che mentale. A livello fisico si registra un aumento dei due fattori di rischio

principali delle patologie muscolo-scheletriche (PMS) agli arti superiori: la frequenza di azioni/minuto e l'assunzione di posture a rischio. A questo si deve aggiungere che risulta in aumento il numero dei lavoratori che, a causa delle patologie muscolo-scheletriche, hanno una ridotta capacità lavorativa. L'intensificazione della prestazione di lavoro ha anche effetti negativi a livello cognitivo e psicologico e ciò è dovuto essenzialmente a due fattori: l'aumento delle operazioni da effettuare nel tempo ciclo e la progressiva eliminazione degli spostamenti (con il maggior isolamento del lavoratore nella sua postazione di lavoro). La capacità d'azione dei delegati sindacali sull'ergonomia e sull'organizzazione del lavoro risulta debole, anche a causa di una carenza di competenze tecniche per affrontare i problemi, soprattutto quelli connessi alla valutazione dei rischi muscolo-scheletrici, e delle difficoltà ad accedere ai dati delle analisi aziendali.

### ***3.7 – Le ultime ricerche sulla condizione lavorativa di iniziativa sindacale***

Nell'ultimo quinquennio, ovvero dal momento in cui il modello WCM è stato implementato in tutti gli stabilimenti del gruppo, c'è stato un risveglio sindacale e la volontà, da parte delle due sigle maggioritarie, di comprendere i meccanismi sociali innescati dal nuovo modo di organizzare la produzione.

Una prima ricerca è una survey realizzata dalla FIM-CISL tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 tra i lavoratori degli stabilimenti italiani di FCA e CNH. Sono stati raccolti tramite la struttura sindacale 4.723 questionari su una popolazione lavorativa di 48.140 dipendenti distribuiti in 24 siti produttivi (i ricercatori stimano un errore statistico del 5%). Il questionario raccoglie le valutazioni dei lavoratori su alcuni aspetti delle condizioni di lavoro e dell'organizzazione del lavoro nell'attuale fase di applicazione del WCM. Ci sembra utile riordinare le valutazioni degli intervistati in tre gruppi. Nel primo gruppo possono essere collocate quelle componenti del lavoro su cui i lavoratori danno in maggioranza una valutazione sostanzialmente positiva, con qualche chiaroscuro. Ben il 64% degli interpellati dichiara esservi stato un miglioramento nei campi dell'ambiente e della sicurezza di lavoro, della pulizia, del rumore e dell'illuminazione. Si tratta di un dato coerente con i risultati di altre ricerche condotte vent'anni prima (G. BONAZZI, 1993; V. RIESER, 1997). La maggioranza dei lavoratori dichiara di avere chiare le ragioni del cambiamento portato dal WCM (competizione internazionale, crisi del settore auto, scarsa produttività), però, nel contempo, afferma di non conoscere gli obiettivi e i risultati di produzione, di qualità, di

assenze e presenze del loro team. Si registra una larga partecipazione (circa il 60% dei lavoratori) alle proposte di miglioramento continuo, però viene segnalata una difficoltà nel funzionamento del sistema: oltre la metà degli interpellati dichiara di non avere avuto una risposta dall'azienda sui suggerimenti forniti.

Nel secondo gruppo è possibile collocare le questioni su cui i giudizi positivi si bilanciano con quelli negativi. Il sistema delle pause è soddisfacente (nel senso che consente di recuperare la fatica) per poco meno la metà dei lavoratori, mentre una quota analoga si esprime in senso negativo. In ugual misura si dividono i giudizi sull'aumento della collaborazione tra colleghi, sul fatto di aiutarsi di più. La metà circa dei lavoratori ruota su una o due posizioni (cioè oscilla tra una polivalenza nulla e una molto ridotta), mentre l'altra metà è adibita a tre o più postazioni; nel contempo, la maggioranza si dichiara disponibile a lavorare su un maggior numero di posizioni rispetto a quelle attualmente ricoperte, segnalando così una disponibilità soggettiva alla polivalenza ben più elevata di quella realizzata nelle concrete condizioni di lavoro. Alla domanda se l'impegno di intelligenza richiesto dal lavoro sia aumentato il 47% circa risponde di sì e il 44% circa di no.

Nel terzo gruppo troviamo gli aspetti dell'organizzazione del lavoro per i quali le valutazioni negative prevalgono su quelle positive. Alla domanda se il lavoro sia diventato meno faticoso la maggioranza (circa il 52%) dà una risposta negativa, mentre il 60% degli interpellati ritiene che i tempi di lavoro sono diventati più stressanti. Il tempo a disposizione del team per discutere e risolvere i problemi è giudicato insufficiente nel 56% dei casi, mentre alla domanda, peraltro molto interessante, se il ritmo di lavoro permette di aiutare i compagni di team quando emergono problemi, il 62% dei lavoratori risponde negativamente. Le risposte a queste ultime due domande gettano un'ombra sulle attuali possibilità di cooperazione all'interno del team e sull'esistenza di un reale lavoro di team; suggeriscono, piuttosto, di interpretare la figura del team leader come un punto di addensamento della gestione delle variazioni e delle attività di miglioramento continuo. Si tratta di un'interpretazione che sembrerebbe trovare conferma nelle risposte positive sul ruolo attivo esercitato dal team leader: per ben il 58% degli interpellati il team leader interviene prontamente per risolvere i problemi. Risulta poi particolarmente critica la valutazione sui premi per i suggerimenti accolti dall'azienda, giudicati inadeguati dal 65% circa dei lavoratori. Infine, è stata chiesta l'opinione su che cosa dovrebbe fare il sindacato per rappresentare i lavoratori nel cambiamento: ai primi due posti nella graduatoria delle preferenze, nettamente

staccati dagli altri item di risposta, troviamo difendere il posto di lavoro e l'occupazione (74% di segnalazioni) e cercare di aumentare il salario (67% di segnalazioni).

I dati raccolti offrono un quadro interessante sull'applicazione del WCM, ma soprattutto sulle condizioni di lavoro e sull'organizzazione del lavoro delle fabbriche a oltre vent'anni dall'applicazione della produzione snella, anche se il questionario trascura alcune questioni cruciali e caratterizzanti del nuovo modello organizzativo e gestionale, quali: i mutamenti nelle relazioni gerarchiche (il team leader come è noto non è una figura gerarchica), le politiche retributive, sia negli aspetti contrattati che in quelli gestiti unilateralmente dall'azienda (è toccata solo la questione particolare dei premi legati ai suggerimenti), lo sviluppo professionale e di carriera, la percezione di occupabilità nel mercato del lavoro (in particolare la trasferibilità delle capacità professionali sviluppate dalla produzione snella), il rapporto tra orario di lavoro, tempi sociali e salute (argomenti che nella nostra ricerca abbiamo trattato nei focus group e nelle interviste semi-strutturate.

Sembrerebbe che si stia attivando un circolo virtuoso, forse per la prima volta, che riesce a favorire contestualmente contenuti lavorativi più ricchi, cambiamenti ergonomici significativi e una rispondenza positiva da parte dei lavoratori interessati. Non parliamo esplicitamente di soddisfazione perché in realtà nella ricerca questa dimensione non viene esplorata nella sua specificità attraverso una domanda ad hoc (e, peraltro, la soddisfazione va considerata come una sintesi tra diverse variabili di prevalente natura soggettiva), piuttosto ci vengono fornite delle informazioni di natura più indiretta, che ci approssimano al concetto di soddisfazione. Siamo cioè in grado di dire che è in atto un'innovazione organizzativa che comporta un arricchimento della qualità del lavoro (non uguale per tutti, e con gradi diversi di accettazione) e nello stesso tempo che si profila una dinamica positiva degli impatti sia sul versante di un contesto lavorativo migliorato e più favorevole, che su quello di processi (i team di lavoro) più partecipati e caratterizzati da una maggiore varietà di mansioni.

È vero che nella ricerca vengono segnalati anche degli aspetti che si muovono in una direzione almeno in parte diversa: la percezione di un maggiore stress complessivo, collegato all'introduzione di un modello organizzativo più performativo, e nel suo insieme decisamente troppo serrato. Queste ultime variabili possono condizionare il giudizio generale, e dunque ridurre il diagramma della soddisfazione. Il punto importante da sottolineare, però, riguarda il fatto che una parte crescente degli operai investiti dal WCM sembra ricevere, almeno secondo la loro percezione, un arricchimento professionale e nella qualità del lavoro, che

consente di portarli fuori dal piano inclinato consueto di un lavoro meramente parcellizzato e ripetitivo.

L'ipotesi interpretativa adottata considera le criticità come ritardi dovuti alla ancora non completa realizzazione del programma del WCM: correlando con tabelle a doppia entrata i dati sulle valutazioni dei lavoratori a tre diversi stadi di sviluppo del WCM in cui sono collocati i vari stabilimenti risulta che, laddove il WCM si trova a un grado di applicazione più avanzato, le valutazioni negative dei lavoratori si riducono, invece dove il WCM è ancora in una fase iniziale, i giudizi negativi raggiungono la massima intensità. Il superamento degli aspetti critici può essere agevolato da un'opportuna azione sindacale in chiave partecipativa che tematizzi anche la questione dei bassi salari e del riconoscimento professionale. Il cambiamento, secondo questo canone interpretativo, sembrerebbe rispondere a una logica di *evoluzionismo problematico*: evoluzionismo perché il modello organizzativo della produzione snella è concepito come un itinerario che collega progressivamente una situazione largamente imperfetta a una situazione decisamente migliore; problematico perché si tratta di un cammino punteggiato da molti problemi che la partecipazione in chiave consensualistica delle organizzazioni sindacali (secondo la quale vi è consenso tra le parti sociali sugli obiettivi e sulla modalità di funzionamento della fabbrica snella e vi possono essere orientamenti diversi su aspetti operativi e gestionali specifici) può contribuire a superare.

Si tratta di un'interpretazione che solleva una considerazione critica e una domanda. Non si considera il fatto che le valutazioni dei lavoratori sulle loro condizioni di lavoro riguardano i risultati di quasi 25 anni di applicazione del modello della produzione snella nelle officine FIAT: il WCM è, come abbiamo osservato, una semplice fase di questo processo, il cui ruolo innovativo appare un poco sovrastimato nello schema interpretativo in ragione del fatto che viene dopo una fase di deriva della Fabbrica Integrata. A questa considerazione si collega una domanda: se molte criticità permangono a oltre 20 anni dall'avvio della produzione snella non dipenderà da contraddizioni o dilemmi intrinseci al modello produttivo? La risposta positiva a questa domanda appare convincente e, peraltro, in sintonia con gran parte della (ormai amplissima) letteratura nazionale e soprattutto internazionale sulla produzione snella. Infatti, sembrerebbe più fecondo un approccio analitico che considera il WCM, ma in generale il modello della lean production, come un assetto produttivo percorso da molteplici dualismi che derivano dall'interazione di principi di razionalità socio-organizzativa opposti, sicché ne discendono tensioni, dilemmi e conflitti che richiedono via

via la ricerca di nuove soluzioni e di inediti compromessi sociali (R. HODSON, 1996; J. KERGOAT, 1998; R. HUYS, 1999; G. MURRAY, 2004; G. MASINO, 2005).

Una seconda indagine è stata commissionata dalla FIOM-CGIL e condotta dalla Fondazione Claudio Sabattini e dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio tra la primavera del 2017 e l'autunno del 2018. L'insieme dei dati emersi permette di valutare più criticamente alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro e del modello organizzativo del WCM che hanno contrassegnato l'esperienza recente degli stabilimenti dell'ex Gruppo FIAT. Il mutamento del contesto delle relazioni sindacali e l'esclusione della FIOM-CGIL sulla base della mancata sottoscrizione del nuovo Contratto Collettivo Specifico di Lavoro, le innovazioni di processo e di prodotto a seguito degli investimenti negli stabilimenti in cui sono stati lanciati nuovi modelli e ancora la pratica gestionale del WCM, quando applicato, hanno contribuito senza dubbio a ridisegnare gli stabilimenti dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro (si consideri anche la modifica dei regimi di turnazione).

L'inchiesta si basa su un campione statistico non rappresentativo il cui universo di riferimento è costituito dai dipendenti con mansioni dirette o indirette di produzione (operai) presenti negli stabilimenti di FCA e CNH nell'ottobre del 2017. Nel complesso sono stati raccolti 9.668 questionari che rappresentano circa il 20% della sola componente operaia dei 54 stabilimenti di FCA, Magneti Marelli e CNH interessati dall'inchiesta, su un universo complessivo di poco più di 50 mila addetti. L'organico complessivo di questi stabilimenti, sommando i quadri e gli impiegati, risultava alla fine del 2017, poco superiore ai 62 mila addetti: questo dato non comprende quello dei dipendenti degli enti Centrali, delle altre società commerciali o comunque non dedite specificatamente ad attività manifatturiere o di logistica e il personale della Ferrari per effetto dello spin off realizzato nel 2016 (circa 2.600 dipendenti alla fine del 2017). In altri termini i 15 mila dipendenti esclusi dall'universo costituito da 62 mila dipendenti (tra operai e impiegati) sono quelli che fanno riferimento agli enti Centrali, ai Centri di Ricerca Fiat e alle altre società richiamate in precedenza.

I questionari complessivamente raccolti sono stati circa 10 mila: se consideriamo questo dato per gruppo societario si tratta di 6.977 questionari raccolti tra i 37 stabilimenti di FCA (un dato che include i 15 stabilimenti di Magneti Marelli e quelli Teksid di Carmagnola e Comau di Torino) e di 2.691 tra i 17 di CNH, pari rispettivamente al 72% e al 18% dei questionari complessivi, un dato quasi in linea con il peso percentuale dei due organici in Italia rispetto al totale della loro occupazione, rispettivamente 78% e 22% alla fine del 2017.

La valutazione negativa da parte di circa i due terzi dei lavoratori intervistati circa l'evoluzione delle condizioni di lavoro nel corso degli ultimi anni, al di là delle differenze che possono incorrere tra gruppi professionali e tra stabilimenti (anche se in quelli dove i volumi sono risultati alti e dove è stato minore il ricorso agli ammortizzatori sociali il giudizio negativo assume anche proporzioni percentuali maggiori), segnala un bilancio sostanzialmente negativo, al quale vanno aggiunte le considerazioni critiche su aspetti specifici della condizioni di lavoro, a partire dalla valutazione dei tempi di lavoro, delle saturazioni, piuttosto che delle pause o ancora dell'applicazione parziale del principio di rotazione sulle postazioni, e poi quelle di carattere più generale che attengono semmai al concreto funzionamento del WCM, piuttosto che agli strumenti di coinvolgimento del personale.

Il rapporto restituisce all'attenzione del sindacato un quadro d'insieme della situazione degli stabilimenti FCA e CNH (con un approfondimento su un campione di 15 stabilimenti contenuto nell'indagine qualitativa). Come ogni inchiesta che indaga una situazione produttiva abbastanza nota, sulla quale si sono cimentate in precedenza altre ricerche e sulla quale esiste un lavoro costante da parte dei delegati di fabbrica, i risultati che possono ottenersi possono risultare di diverso tipo. Anzitutto restituisce un dato di natura descrittivo che a partire dai gruppi di mansione ci consente un'analisi più in profondità delle valutazioni espresse dai lavoratori; ci sono poi dati attesi che confermano aspetti già noti ma sui quali esiste una carenza di natura informativa (pensiamo, ad esempio, ai dati sui lavoratori con Ridotte Capacità Lavorative, piuttosto quelli relativi alla trasformazione degli infortuni in eventi diversi) e poi dati per certi aspetti inattesi come quelli relativi alla partecipazione alle proposte di miglioramento, ma anche alla valutazione sostanzialmente positiva dei dispositivi di Protezione Individuale e indirettamente, attraverso altre domande, alla maggiore attenzione da parte dell'azienda al tema della prevenzione degli infortuni e meno per altri versi al tema del rischio di insorgenza di malattie professionali.

Circa le condizioni di lavoro (tempi, pause, rotazione tra postazioni, accessibilità cartellino operazione, ecc.) emerge una valutazione sostanzialmente negativa per almeno i due terzi degli intervistati dell'andamento delle condizioni di lavoro nel corso degli ultimi anni, imputabile in molta parte all'aumento dei carichi di lavoro e, dunque, dei tempi e dei ritmi di lavoro, risultato di quell'intensificazione ottenuta anche attraverso l'applicazione dell'ERGO-UAS e la modifica dei sistemi di rifornimento linea con l'abbattimento dei c.d. tempi morti. L'inchiesta restituisce da questo punto di vista, tuttavia, anche un elemento

critico che attiene all'effettiva conoscenza della metrica utilizzata da parte del lavoratore, questione che va oltre l'importanza di conoscere o meno la denominazione di questa applicata alla sua specifica postazione; del resto, come confermano anche alcune evidenze della ricerca qualitativa, da diverso tempo in molti stabilimenti si è soliti lavorare senza rispetto del ciclo di lavoro (che significa in molti casi il non rispetto del cartellino operazione) proprio per assicurare in tal modo gli impostati di produzione richiesti. Si è osservato, proprio a proposito del cartellino operazione, che questo è disponibile solo per il 37,7% dei lavoratori, mentre per un altro 21% è sì disponibile ma privo dei tempi assegnati (e, dunque, che per il rimanente 40% non è affatto accessibile, al netto del 16,4% iniziale del campione che ha dichiarato che non era previsto e del 9,2% che non ha risposto). Valutazioni in maggioranza critiche riguardano poi aspetti come i tempi di lavoro valutati come poco sostenibili o insostenibili dalla metà dei lavoratori; o ancora l'aumento della saturazione dei tempi indicata dai due terzi dei rispondenti o il 60% che giudica insufficiente il tempo pausa assegnato, in particolare coloro che dispongono di 3 pause da 10 minuti ciascuna, dove il giudizio negativo sale al 73%.

Sul piano della sicurezza e prevenzione degli infortuni si registra un comportamento ambivalente: da un lato, la maggiore attenzione alla sicurezza (ad esempio sul piano dei dispositivi di Protezione Individuale o nel miglioramento di problematiche ergonomiche), dall'altro lato, l'aumento del mancato riconoscimento effettivo degli infortuni. I risultati dell'indagine evidenziano una tendenza a minimizzare situazioni che permangono problematiche e che non possono essere affrontate solo dotando correttamente i lavoratori di DPI e tralasciando altri interventi di prevenzione (come gli investimenti sull'impiantistica e sull'utensileria) e le questioni che attengono all'organizzazione del lavoro (come i rischi connessi agli sforzi ripetuti nelle postazioni vincolate e le operazioni ormai sotto il minuto). In questo contesto la carenza degli interventi formativi in occasione del lancio dei nuovi prodotti è apparsa abbastanza evidente, così come l'affidamento a personale inesperto di attività che richiedono formazione e competenza. Per ultimo, riguardo ai temi della sicurezza e della prevenzione, sono da evidenziare il dato rilevato sul numero di lavoratori con una Ridotta Capacità Lavorativa e quello sul ricorso all'infermeria. L'inchiesta ha permesso di stimare per la prima volta un dato difficilmente ottenibile e che per la sua entità, il 30% circa tra limitazioni permanenti e temporanee, rivela un quadro tanto più problematico considerando che solo i due terzi tra i lavoratori interessati dichiara di essere collocato sempre o qualche volta in postazioni compatibili con il proprio stato fisico e di salute. Inoltre, circa



un terzo degli intervistati dichiara di ricorrere all'infermiera per almeno una volta al mese, in particolare a causa di disturbi muscolo scheletrici.

Sul tema del WCM e del modello partecipativo è opportuno partire dal fatto che il 20% dei lavoratori ha dichiarato di non conoscerlo e, tra quanti hanno dichiarato di averne in qualche modo conoscenza, circa un terzo ha una conoscenza valutata come scarsa. Questo dato pone, dunque, un primo problema iniziale relativo all'effettiva applicazione negli stabilimenti e soprattutto al coinvolgimento di tutti i lavoratori: il 42% tra quanti hanno dichiarato di averne un qualche livello di conoscenza ritiene che il WCM è applicato solo in presenza degli audit, altrimenti si tratta di un'applicazione parziale, della totale mancata applicazione o di un'applicazioni a fase alterne (circa la sua applicazione totale la risposta proviene solo dal 7% del campione). L'inchiesta ha, inoltre, confermato l'assoluta marginalità del numero di lavoratori (uno su cinque), soprattutto tra i diretti di produzione, coinvolti nelle c.d. riunioni di team, che pertanto rimangono confinate principalmente ai team leader, ai conduttori e ad alcuni indiretti di produzione. In altri termini il modello partecipativo presenta qui uno dei suoi aspetti più critici, in quanto la possibilità di una partecipazione più ampia e diversificata sconta evidenti limiti di fronte ad un modello organizzativo che non ha fatto previsione di una percentuale di tempo settimanale o mensile che preveda il coinvolgimento di tutti i lavoratori all'interno dell'orario di lavoro.

Ugualmente critica risulta la situazione che attiene al funzionamento delle proposte di miglioramento, sebbene siano presentate dal 45,5% dei lavoratori solo la metà di questi ha poi ricevuto una risposta dall'azienda. Analizzando in maniera più dettagliata le opportunità di coinvolgimento in relazione al WCM, emergono dei giudizi molto negativi sulla possibilità che hanno i lavoratori di contare di più (69,2%), sulla collaborazione con i colleghi, che non è aumentata, e sul ruolo del team leader, che non favorirebbe la cooperazione (59%); inoltre, più della metà dei rispondenti (54,8%) dichiara che il WCM non supporta la risoluzione dei problemi. A queste criticità si deve aggiungere che un lavoratore su quattro (24,2%) dichiara di non avere la possibilità di poter arrestare la produzione in presenza di criticità o anomalie nel corso del processo produttivo, in seguito alla segnalazione al proprio responsabile. Infine, anche gli incentivi di tipo economico sono giudicati poco soddisfacenti visto che l'80% dei lavoratori considera inadeguati i premi aziendali.

Un ultimo dato, che conferma uno degli aspetti maggiormente critici, al di là di quanto pure l'azienda ha dichiarato negli ultimi anni riguarda la parte salariale: solo il 23% circa dei rispondenti ritiene le retribuzioni aziendali siano soddisfacenti e per il 97% dei

rispondenti l'aumento del carico di lavoro in presenza di nuove produzioni dovrebbe corrispondere ad un aumento del salario. La valutazione del bonus/premio di efficienza previsto annualmente dal CCSL è ancora più critica (e anche evidenziato il relativo problema di riconoscibilità come elemento distinto della retribuzione) ma la questione assume una sua rilevanza maggiore se consideriamo che sono soprattutto gli inquadramenti il nodo critico della struttura salariale.





*Seconda Sezione*

**QUESTIONI METODOLOGICHE**



## L'APPROCCIO METODOLOGICO NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI: IL PARADIGMA DI RICERCA MISTO

SOMMARIO 1. Scelta ontologica, epistemologica e metodologica: il paradigma nelle discipline organizzative – 2. Ricerca qualitativa e ricerca quantitativa a confronto – 3. Tecniche qualitative e tecniche quantitative – 4. La concreta applicazione del metodo di ricerca mista: modalità ed obiettivi – 5. Il problema della specificità e della generalizzabilità – 6. Il problema della validità e dell'affidabilità – 7. Metodologie di ricerca tra convergenze e divergenze

### *4.1 – Scelta ontologica, epistemologica e metodologica: il paradigma nelle discipline organizzative*

Il presupposto della ricerca quantitativa nelle organizzazioni è che esiste una realtà oggettiva in attesa di essere svelata (e quindi descritta) da leggi generali: il ricercatore deve sapere cogliere, così come nelle scienze fisiche, i codici di spiegazione dei fenomeni, individuare le ricorrenze significative, afferrare le associazioni illuminanti e, a tale scopo, egli avanza congetture, produce ipotesi e tenta sistematicamente di classificarle. Una teoria sopravvive, in tal modo, fintantoché non abbia successo un ulteriore tentativo di confutarla e di sostituirla con una nuova e più potente congettura. Se la conoscenza umana avviene principalmente attraverso la percezione di differenze, allora un adeguato punto d'avvio per comprendere cosa debba intendersi per ricerca qualitativa può essere il confronto proprio con la ricerca quantitativa (G. BATESON, 1972).

Le definizioni di ricerca qualitativa e ricerca quantitativa, che rivaleggiano (soprattutto negli studi organizzativi), impegnano le scienze sociali in una contrapposizione di campo che coinvolge i presupposti di fondo con i quali operano i ricercatori. Questi presupposti sono molto più che un lontano *retrotterra culturale*, sono una vera e propria *mentalità* che forma gli schemi concettuali interpretativi e che condiziona gli stessi processi di apprendimento (A. STRATI, 1993). Dalla dialettica che contrappone i significati di ricerca qualitativa e quantitativa sembra comunque emergere, pur nella eterogeneità dei contributi, il delinearsi di una convergenza alla quale qui aderiamo: ricerca qualitativa e ricerca quantitativa hanno a fondamento diversi paradigmi, diverse visioni del mondo e del processo attraverso il quale si sviluppa la conoscenza. Come primo passo, dunque, è opportuno definire il significato da

attribuire al termine paradigma: Bateson osserva che ciascun ricercatore è “costretto entro una rete di premesse ontologiche ed epistemologiche le quali, indipendentemente dalla loro ultima verità o falsità, diventano parzialmente auto-validantisi”. Il termine paradigma designa le regole metodologiche e concetti fondamentali di un determinato indirizzo scientifico che ispiri ricerche dotate di coerenza: nelle scienze sociali questo indirizzo scientifico è individuato dalle scelte compiute in termini ontologici, epistemologici e metodologici (Y.S. LINCOLN, E.G. GUBA, 1985; E.G. GUBA, 1990; N.K. DENZIN, Y.S. LINCOLN, 1998; P. CORBETTA, 1999).

*L'ontologia* si interroga su *che cosa* sia l'oggetto dello studio, cioè sulla natura dell'oggetto studiato. Nel caso delle scienze sociali questo significa chiedersi se i fenomeni sociali siano *cose in sé stesse* (cioè realtà preesistenti rispetto alla ricerca e che attenderebbero solo di essere scoperte da un ricercatore neutrale), oppure siano *rappresentazioni di cose*, costruzioni sociali degli attori che il ricercatore può solo interpretare dopo essere entrato nel sistema, cioè nella rete delle interazioni tra gli attori, e avere con essa interagito: è chiaro che, date le premesse introduttive, la nostra ricerca si pone nella seconda ipotesi.

*L'epistemologia* riguarda, invece, il rapporto fra il ricercatore e la realtà studiata, fra il *chi* e il *che cosa*. Scelte ontologiche e scelte epistemologiche risultano, evidentemente, interrelate: se si assume la realtà come circostanziata, concreta, preesistente alle indagini e svelabile attraverso queste (momento ontologico), allora si può pensare che la conoscenza si sviluppi attraverso un processo di osservazione distaccato e neutrale da parte del ricercatore (momento epistemologico) che porta alla formulazione di leggi naturali, di leggi probabilistiche e relazioni causa-effetto: si può, in altri termini, generalizzare e sviluppare capacità predittive. La possibilità di generalizzare è coerente con l'assunto che ricercatori diversi possano, osservando gli stessi fenomeni in uno stesso contesto (o, addirittura, in contesti diversi e in tempi diversi), pervenire ad elaborare la medesima legge di causalità. Se, al contrario, si assume che la realtà sociale sia il risultato di una irripetibile e specifica costruzione umana che affonda le radici nei progetti, nelle credenze, nei valori degli attori e nelle loro interazioni, allora nessuna generalizzazione è possibile: la conoscenza diventa specifica non solo in relazione all'oggetto studiato (*quello* specifico attore sociale in *quello* specifico momento e in *quello* specifico contesto), ma anche con riferimento allo stesso ricercatore (ricercatori diversi osservano, se pure nello stesso contesto, fenomeni diversi e interpretano in modi differenti quanto vedono). Conseguenza, da una tale doppia specificità, un'idea di non cumulabilità della conoscenza, una conoscenza che può essere solo *locale* e che si contrappone, pertanto, all'idea di generalizzabilità: anche in termini epistemologici, è



evidente che la nostra ricerca produce una conoscenza specifica e legata alla sola organizzazione presa in considerazione.

*La metodologia*, infine, tratta la questione del *come* strutturare il processo conoscitivo e, più specificamente, a quali tecniche fare ricorso. Anche in questo caso si sottolinea la forte interrelazione con le precedenti scelte ontologiche ed epistemologiche: qualora si abbia un'idea di realtà sociale come oggetto esterno esistente in sé e non influenzabile dal processo conoscitivo del ricercatore, si è portati ad accettare quasi naturalmente l'idea della sperimentazione come modalità per tentare di falsificare le ipotesi e per controllare le variabili; queste stesse scelte, invece, risultano non soddisfacenti all'interno di una prospettiva come la nostra che afferma l'unicità del contesto sociale e la non neutralità del ricercatore, cioè l'esistenza di interazione e di mutua influenza tra questo e il suo oggetto di studio (M. CARDANO, 2003).

Le scelte ontologica, epistemologica e metodologica appena delineate individuano, come è noto, tre fondamentali paradigmi, ovvero il positivismo, il postpositivismo, l'interpretativismo (o costruttivismo): un esame delle caratteristiche dei paradigmi principali consentirà di porre a confronto e di definire cosa debba intendersi per ricerca qualitativa e ricerca quantitativa nelle organizzazioni. In termini ontologici, sia al *positivismo* sia al postpositivismo è associato il concetto di realismo: realismo pieno nel primo caso (la realtà sociale è conoscibile in maniera certa attraverso la ricerca empirica che, in qualche modo, giunge alla verità), realismo critico nel secondo caso. Con il *postpositivismo* popperiano, infatti, non sapremo mai di essere arrivati alla verità, ma il processo della conoscenza è comunque cumulativo: una teoria sopravvive fintantoché un ulteriore tentativo di confutarla e di sostituirla con una nuova e più potente congettura non abbia successo. Un'ipotesi sull'esistenza di una relazione di causa-effetto fra più fenomeni non potrà mai essere verificata, ma solo falsificata o non falsificata: nel primo caso, la relazione di causa-effetto ipotizzata viene sconfessata in quanto non esistente, nel secondo caso non si può affermare che la relazione causale esista, ma solo che non è stata ancora smentita dalle osservazioni effettuate (non si può escludere infatti che esistano altre cause, oltre a quelle ipotizzate, in grado di spiegare gli stessi effetti o che nuove osservazioni conducano, prima o poi, a falsificare la congettura) (K.R. POPPER, 1934).

Sebbene i risultati siano considerati certi nel positivismo e soltanto non ancora confutati nel postpositivismo, caratteristica comune di entrambi i paradigmi di natura positivista è l'idea di generalizzabilità, cioè l'attesa di una replicabilità di risultati in contesti

diversi. Poiché nel paradigma positivista la realtà sociale, così come quella fisica, esiste ed è predeterminata, ricercatore e oggetto di studio (l'attore sociale nelle discipline sociologiche e organizzative) sono non soltanto distinguibili, ma scissi, separati: nel condurre la ricerca, l'intento da perseguire è quello che nessuna interazione produca forme di condizionamento reciproco, di volontario o involontario oscuramento della realtà osservata. Si parla, a questo proposito, di *dualità tra ricercatore e oggetto di studio* e di oggettività delle informazioni raccolte e dei risultati delle analisi o, anche, di sistema predeterminato o determinismo (E.G. GUBA, 1990).

*Il costruttivismo*, paradigma di riferimento in questa ricerca, assume premesse completamente diverse da quelle del positivismo e del postpositivismo: la premessa epistemologica principale del costruttivismo è che le persone non possono essere comprese al di fuori del contesto delle loro attuali relazioni con altre persone (o separate dalla loro connessione con il mondo). Il processo di comprensione del costruttivismo è il risultato di un'osservazione di insieme, cioè non frammentabile, dei fenomeni sociali della loro specifica dinamica: ogni contesto sociale infatti è unico e varia, per di più, da momento a momento rendendo prive di significato comparazioni e generalizzazioni.

Con il costruttivismo, non solo non si parla di distacco tra ricercatore e oggetto di studio ma, al contrario, è proprio la negazione di un tale distacco e le relazioni che, invece, si sviluppano tra ricercatori e realtà osservata, che consentono la costruzione di risultati e di significati. Dalla *scienza sperimentale in cerca di leggi*, propria del positivismo, si passa così, con il costruttivismo, a una *scelta interpretativa in cerca di significati*: in assenza di congetture predefinite e da sottoporre ad analisi critica (al tentativo, cioè, di falsificazione), l'attenzione del ricercatore non può essere pre-indirizzata, bensì abbracciare il contesto sociale nella sua interezza, senza un'aprioristica circoscrizione o selezione dei fenomeni (C. GEERTZ, 1973).

Al pari delle scelte ontologiche ed epistemologiche, anche quelle metodologiche del costruttivismo poggiano su assunzioni radicalmente diverse da quelle del positivismo e del postpositivismo. Nel positivismo ottocentesco il ricercatore perviene all'enunciazione di leggi generali attraverso un processo induttivo: egli estrapola dall'osservazione ripetute di più fenomeni contingenti leggi di causalità, secondo un approccio nomotetico (G. BURRELL, G. MORGAN, 1979). Con Popper avviene un radicale cambio di prospettiva: all'induzione subentra la deduzione e, a partire dalle conoscenze teoriche in precedenza sviluppate, il ricercatore formula ipotesi di ricerca che sottopone al tentativo di falsificazione (il disegno

della ricerca, quindi, va specificato prima che questa abbia inizio) (N.K. DENZIN, Y.S. LINCOLN, 1994).

Nessuna ipotesi teorica, al contrario, è presente all'inizio di una ricerca costruttivista: il ricercatore può solo *porsi di fronte* al contesto sociale (*social setting*), quale è uno stabilimento, per comprendere quale sia il senso a esso attribuito dagli attori che lo vivono, cogliendone le peculiarità secondo un approccio che diventa, quindi, idiografico (G. BURRELL, G. MORGAN, 1979; J. GILL, P. JOHNSON, 1991). Nessuna conoscenza o idea precostituita è richiesta, anzi, si fa riferimento a un ricercatore che si avvicini alla realtà sgombrato di pregiudizi e di teorie precostituite (P. CORBETTA, 1999); più verosimilmente, nella maggior parte dei casi, i ricercatori si avvicineranno ai contesti sociali con il proprio carico di conoscenze e di esperienze, sicché queste influenzeranno, almeno in parte, il processo interpretativo (A. STRAUSS, J. CORBIN, 1990; J. LOFLAND, L.H. LOFLAND, 1995).

Nonostante questa ispirazione a non tralasciare, almeno inizialmente, alcuna dimensione, alcuna potenziale chiave di lettura, nel processo di conoscenza si è proceduto per restringimenti successivi, per selezioni graduali di fenomeni e di attori, secondo un criterio di rilevanza (A. STRAUSS, J. CORBIN, 1990). Questa selezione graduale di fenomeni e attori non è un atto unilaterale ma è connaturata al condizionamento reciproco tra ricercatore e attori del contesto sociale studiato: le capacità interpretative dell'uno sono, infatti, influenzate dal rapporto che si instaura con i secondi e dalla disponibilità di questi a manifestare le proprie interpretazioni, sensazioni, credenze, aspettative; la disponibilità dei soggetti studiati è, a sua volta, influenzata dal comportamento del ricercatore, dai segnali di apertura e interesse che egli trasmette e dalle reazioni degli attori. Una ricerca quantitativa fa proprie le scelte epistemologiche del paradigma positivista, mentre una ricerca qualitativa assume quelle del paradigma costruttivista: con una tale opinione concorda la maggior parte degli studiosi di metodologia nelle discipline organizzative (J.W. CRESWELL, 1994; P.D. DACHLER, 1997; G. SYMON, C. CASSELL, 1998; J. VAN MAANEN, 1998; P. CORBETTA, 1999).

#### **4.2 – Ricerca qualitativa e ricerca quantitativa a confronto**

La ricerca quantitativa nelle scienze sociali è una ricerca strutturata in fasi logicamente sequenziali. Il punto di partenza è l'analisi della letteratura: sono esaminati i contributi già apportati sul tema di interesse e viene valutato il quadro teorico di riferimento. Si decide poi se sottoporre a tentativo di falsificazione la teoria o parte di essa, oppure se formulare nuove

ipotesi teoriche in dissenso o in modifica a teorie consolidate. Viene quindi formulata, generalmente sotto forma di ipotesi, la congettura teorica che sarà oggetto dello studio empirico. Dopo aver definito le ipotesi di ricerca, i costrutti presenti nelle ipotesi sono operativizzati ricorrendo a variabili (*proxy*) e a legami tra queste (A. MARRADI, 1991). Una volta che i costrutti sono stati trasformati in variabili, viene scelto l'oggetto di studio e predisposto lo strumento di indagine. Si definisce, cioè, quale campione verrà analizzato e con quali criteri esso verrà selezionato: qualunque sia il campione selezionato (la scelta è condizionata principalmente dalla congettura che si vuole falsificare), esso deve essere statisticamente rappresentativo, deve, cioè, consentire l'inferenza delle evidenze su di esso raccolte all'universo più ampio di cui fa parte. L'ambizione di estendere le evidenze empiriche dal campione all'universo che lo contiene obbedisce alla necessità, imprescindibile nella prospettiva postpositivista, di generalizzare i risultati ottenuti, ampliando in tal modo il corpo delle conoscenze relative a un determinato tema.

Una ricerca empirica qualitativa è, al pari di quanto detto per i corrispondenti paradigmi, molto diversa dalla ricerca empirica quantitativa. In primo luogo, nessuna teoria di riferimento è presente nella ricerca: la comprensione – nel rispetto di un assunto di conoscenza induttiva – emerge dall'osservazione e il ruolo della letteratura è di ausilio, di supporto, nella fase di generazione dei risultati (T.W. LEE, 1998). In linea generale, una ricerca qualitativa, essendo strutturalmente specifica, ideografica, non cerca consenso o dissenso nella letteratura e non deve, quindi, necessariamente partire da un'analisi di questa; la relazione tra teoria e ricerca è aperta, interattiva, una geometria circolare che dalla teoria parte e alla teoria ritorna (A. STRAUSS, J. CORBIN, 1990; C. MARSHALL, G. ROSSMAN, 1995; P. CORBETTA, 1999). Nessun costrutto è immanente alla ricerca qualitativa: dei costrutti, infatti, possono essere in una prima fase accolti e poi abbandonati, essi sono inizialmente solo orientativi, sfocati, in via di definizione. Non esiste, nella ricerca qualitativa, nessun disegno di ricerca stabilito a priori: il disegno della ricerca è il prodotto di un processo continuo di approssimazioni successive, di tentativi e sperimentazioni concettuali che generano preziose informazioni di ritorno (G. SYMON, C. CASSELL, 1998). Nessuna condizione, parimenti, è imposta ai dati, se non che siano il più possibile ampi, ricchi e provenienti dal maggior numero possibile di fonti per cogliere la complessità del contesto sociale e dei significati attribuiti dai soggetti di studio. Nessuna standardizzazione e oggettività sono pertanto attese e l'utilizzo delle tecniche statistiche non è necessario (e quando queste sono impiegate, come nel nostro caso, lo sono con l'obiettivo di portare a

sintesi le numerose informazioni contenute nelle interviste, nelle osservazioni, nei documenti, racconti, e non, invece, con l'intento di cogliere relazioni causali e generali fra variabili (S. R. BARLEY, 1986; L. ISABELLA, 1990).

La profondità delle indagini e il conseguente impegno temporale che una ricerca qualitative richiede, costringono necessariamente il ricercatore a selezionare, in relazione a un certo tema, pochi contesti (nel nostro caso quattro reparti dell'assemblaggio di quattro plants) e ciò contribuisce ulteriormente, anche sul piano operativo (oltre che su quello ontologico già esaminato), a rendere non possibile la generalizzazione dei risultati (S. KVALE, 1996; N.K. DENZIN, 1970; A. TOTA, 1998).

In conclusione, ricerca quantitativa e ricerca qualitativa differiscono principalmente in quanto alle presunte modalità di generazione della conoscenza: nella ricerca quantitativa la conoscenza si produce per spiegazione di una realtà esterna preesistente, oggettiva, descrivibile attraverso leggi, e rispetto alla quale il ricercatore è altro; nella ricerca qualitativa, al contrario, la conoscenza si produce per comprensione di una realtà specifica, che non consente generalizzazioni, socialmente costruita dagli attori che la popolano, interpretabile solo attraverso l'interazione tra ricercatore e soggetti dello studio (E. COLOMBO, 1998).

Il metodo di ricerca misto, cui si fa ricorso nello studio seguente, vanta una lunga tradizione negli studi sociologici comparati di fabbriche collocati in Paesi diversi (R. DORE, 1973), ma ha solo recentemente trovato una sua formalizzazione teorica e procedurale. L'obiettivo di tale paradigma di ricerca consiste nel superare la cosiddetta guerra tra il paradigma quantitativo e qualitativo per far progredire la ricerca scientifica nella convinzione che, in certi ambiti, la combinazione sinergica dei due modelli di indagine consente di arrivare ad un risultato scientificamente superiore (R.B. JOHNSON, A.J. ONWUEGBUZIE, 2004). La prospettiva delle incompatibilità dei due metodi è sfidata dai sostenitori del paradigma di ricerca misto, sulla base di tre argomenti principali.

Primo, per certi fenomeni il metodo di ricerca misto consente di arrivare ad una maggiore comprensione dell'oggetto di studio e, al riguardo, si può fare un esempio semplice, ma molto chiaro: i dati statistici possono essere generalizzati ad un'intera popolazione di riferimento, qualora l'operazione di progettazione e raccolta degli stessi siano state impostate in modo appropriato, ma sono difficili da interpretare, per cui il complemento rappresentato dalle interviste agli attori sociali, in grado di spiegare il perché delle risposte fornite, contribuisce a colmare tale lacuna.

In secondo luogo, tutti i ricercatori, indipendentemente dalla loro appartenenza all'uno o all'altro paradigma, sono impegnati nel cercare di comprendere i fenomeni sociali e nel fornire una spiegazione scientifica degli stessi, minimizzando, per quanto possibile, eventuali problemi di validità e affidabilità dei dati: data la comunanza di obiettivi, non si vede perché non ci possa essere un dialogo ed un'integrazione tra i due diversi paradigmi di ricerca.

Infine, i fenomeni sociali, ed in particolare quelli economico-sociali, stanno diventando sempre più complessi e, di conseguenza, per essere adeguatamente compresi, richiedono un approccio multi ed interdisciplinare; a sua volta, ciò richiama il bisogno del ricercatore di avere competenze anche in campi disciplinari diversi da quello di propria appartenenza, e di acquisire una corrispondente familiarità nell'uso di differenti metodi e tecniche per la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati (S. NEGRELLI, 1995).

Va precisato che il metodo di ricerca misto non è sempre l'approccio di ricerca più adatto, e la sua utilizzazione dipende dal singolo caso. Vi sono fenomeni il cui studio, per motivi sostanziali, oppure per la stessa possibilità o meno di applicare una certa tecnica, può essere svolto meglio adottando un metodo qualitativo o, al contrario, quantitativo. Inoltre, qualora si decida di fare ricorso al metodo misto, nel progettare la sua applicazione, il ricercatore deve essere consapevole dei punti di forza e di debolezza di cui è portatore ciascun metodo, in modo tale da combinare i loro punti di forza evitando di sovrapporre i relativi punti di debolezza (P. JEFFCUT, 1994).

Quando si combinano i due paradigmi, essi possono assumere un'importanza relativa maggiore o minore: quando i due approcci hanno un'importanza tendenzialmente paritaria nell'analisi dei dati, la tipologia di ricerca mista applicata viene definita *equal status research*; in alcuni casi il metodo quantitativo può rivestire un'importanza primaria (*quantitative dominant studies*), mentre in altre ricerche può essere più appropriato attribuire un ruolo prioritario ai metodi qualitativi (*qualitative dominant studies*) (R.B. JOHNSON, A.J. ONWUEGBUZIE, L.A. TURNER, 2007).

Pur trattandosi di un approccio misto, l'impianto complessivo della presente ricerca è qualitativo: questa preferenza non è un attributo della ricerca qualitativa in quanto tale, è bensì assegnata alla relazione tra la ricerca qualitativa e i fenomeni sociali. Non si afferma una supremazia in sé della ricerca qualitativa poiché attribuire significato a una cosa in sé sarebbe incoerente con una delle idee di fondo del paradigma costruttivista al quale aderiamo: le cose in sé non hanno significato perché il significato nasce solo dal confronto, da una differenza, da una *prospettiva doppia*. Se i significati nascono solo dal confronto, e

appartengono, dunque, alle relazioni tra le cose e non alle cose in sé, ecco allora che occorrono almeno due entità tali che la loro differenza possa essere immanente alla loro relazione reciproca (G. BATESON, 1979). Attribuiamo, dunque, supremazia alla immanente relazione reciproca tra ricerca qualitativa e fenomeni sociali, non alla ricerca qualitativa in quanto tale. La ricerca quantitativa, infatti, è assolutamente più appropriata, ad esempio, quando l'oggetto dello studio sono le scienze fisiche e in tutte quelle situazioni (economiche, gestionali e organizzative) ove si ritengano non predominanti alcune caratteristiche tipiche dei fenomeni sociali, e cioè la specificità (determinata dalla rete di interazioni che si sviluppa tra gli individui e che cambia al mutare del contesto e del tempo), e la coevoluzione (l'impossibilità di comprendere adeguatamente un sistema sociale senza entrare a farne parte instaurando con gli attori un processo congiunto di sviluppo di significati).

#### ***4.3 – Tecniche qualitative e tecniche quantitative***

Le differenze tracciate tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa hanno a fondamento scelte metodologiche, epistemologiche e metodologiche diverse. Questa distinzione (che è, dunque, *distinzione di paradigmi*) risulta però, soprattutto negli studi organizzativi, non sempre condivisa e non sempre coerente sono le indicazioni su come condurre le ricerche qualitative nelle organizzazioni (I. DEY, 1993; M.B. MILES, A.M. HUBERMAN, 1994; D. SILVERMAN, 1994; A. STRAUSS, J. CORBIN, 1990). Due sono le principali ambiguità che occorre allontanare: la prima è che sia l'uso dei numeri la vera discriminante fra i due tipi di ricerche (la ricerca quantitativa è una ricerca con numeri, quella qualitativa senza numeri); la seconda, in qualche modo riconducibile alla prima, è che si tende a identificare l'uso di tecniche quantitative con la ricerca quantitativa e, simmetricamente, l'uso di tecniche qualitative con la ricerca qualitativa (*technique oriented*) (J. VAN MAANEN, 1998).

Nella ricerca quantitativa i numeri assolvono l'imprescindibile funzione di rendere possibile il tentativo di falsificare la congettura formulata: le proposizioni devono essere poste in termini falsificabili ed è difficile pensare ad una proposizione oggettivamente verificabile (se non sul piano della logica pura) che non sia in qualche modo riconducibili a espressione quantitative. I numeri, però, non sono appannaggio esclusivo delle ricerche quantitative: nelle ricerche qualitative, ad esempio, essi possono essere utilizzati per fornire sintesi che favoriscano la comprensione del contesto sociale, l'interpretazione del senso attribuito dagli attori, la classificazione dei fenomeni, la quantificazione dell'intensità degli

scambi e delle relazioni tra individui. In definitiva, i numeri non spiegano da soli i comportamenti degli attori, ma possono, nelle ricerche qualitative, aiutare il ricercatore a comprendere questi comportamenti. Anche le tecniche statistiche, in quanto strumentali a processi interpretativi, possono pertanto non solo essere impiegate, ma anche esplicitate.

Più insidiosa della prima ambiguità (i numeri spettano solo alla ricerca quantitativa) è l'identificazione tra il tipo di ricerca e il tipo di tecnica utilizzata, cioè l'implicita sostituzione, come elemento differenziante, delle tecniche ai paradigmi: se la prima ambiguità favorisce il rischio di non utilizzare uno strumento che può essere illuminante durante il processo di ricerca, l'associazione rigida di tecniche con tipo di ricerca può, invece, condurre a risultati incompleti o ricerche impure. È corretto ritenere che la presenza di analisi statistiche all'interno di una ricerca, come nel nostro caso, significhi l'utilizzo di tecniche quantitative, ma non necessariamente che la ricerca sia quantitativa (così come la presenza di estratti da interviste e da *field notes* all'interno di una ricerca significa l'utilizzo di tecniche qualitative, ma non necessariamente che la ricerca è qualitativa) (N.K. DENZIN, Y.S. LINCOLN, 1998).

Particolare fortuna e diffusione ha avuto, nelle ricerche qualitative, il concetto di *triangolazione* fra tecniche qualitative e tecniche quantitative (A.M. HUBERMAN, M.B. MILES, 1998). Il significato originale di triangolazione è quello di operazionalizzazione multipla di uno stesso costrutto, cioè disporre di una molteplicità di misurazioni, di natura diversa, che aumentino la probabilità che la varianza rilevata sia scrivibile al costrutto e non ad errori di misurazione (D. CAMPBELL, D. FISKE, 1959). L'idea sottostante la triangolazione, che qui adottiamo, praticate estensivamente dai *grounded theorists*, è che una molteplicità di *punti di osservazione* su uno stesso fenomeno costituiscono un supporto prezioso per la sua comprensione: attraverso la raccolta di evidenze, l'uso di molteplici fonti e il loro controllo, il ricercatore *costruisce sul campo*, durante la stessa ricerca, il processo di triangolazione che, anzi, diviene la maniera in cui il ricercatore perviene alla comprensione dei fenomeni osservati da diverse inquadrature, usando diversi metodi per analizzarli e cercando, fra questi, sovrapposizioni convincenti (A.M. HUBERMAN, M.B. MILES, 1998). Una regola generale in tema di triangolazione è quella di raccogliere fonti di informazioni con diversa forza e diverso *bias* in modo tale che possano risultare l'una complementare all'altra. La triangolazione, e, più in generale, l'uso affiancato di una molteplicità di tecniche qualitative o anche miste (qualitative e quantitative) all'interno di una ricerca qualitativa, ha evocato l'immagine di ricercatore qualitativo come *bricoleur* che impiega un set di pratiche interconnesse che



forniscono la soluzione a un problema in una situazione specifica (N.K. DENZIN, Y.S. LINCOLN, 1998; H.S. BECKER, 1989; J. BREWER, A. HUNTER, 1989).

In questo studio si è scelto di applicare il metodo di ricerca misto, cui si è aggiunta l'analisi dei documenti aziendali disponibili, poiché si è ritenuto che, per analizzare le tematiche sotto osservazione, la costante utilizzazione, combinazione e l'integrazione di diversi metodi e tecniche rappresentasse la soluzione migliore. Tuttavia, il fatto che si tratti di un *equal status research*, dal punto di vista dell'uso congiunto dei metodi, non toglie che lo studio mantenga una sostanziale impronta qualitativa, essendo basato sulla comparazione di quattro fabbriche. La scelta metodologica di ricorrere alla comparazione di quattro studi di caso è stata fatta sulla base della letteratura, la quale indica che, per analizzare processi organizzativi quali quelli aziendali, tale metodologia consente di individuare meglio i meccanismi alla loro base. Se l'obiettivo consiste nell'interpretare le politiche del personale e nel portare alla luce delle best practice per favorirne la diffusione in altri contesti, capire come queste funzionano è un aspetto fondamentale (G. STRAUSS, 2006). Rimane comunque il limite della debole generalizzabilità dei dati raccolti, per quanto il difetto sia in parte ovviato dalla tipicità delle quattro fabbriche rispetto alla popolazione di riferimento in termini di contesto e di settore, come rivelato dagli attori esterni incontrati (G. GOBO, 2001).

#### ***4.4 – La concreta applicazione del metodo di ricerca mista: modalità ed obiettivi***

Per spiegare come è stato progettato ed implementato il metodo di ricerca misto, è utile esporre le caratteristiche e gli obiettivi conoscitivi dei singoli metodi e tecniche utilizzate considerate in relazione tra loro (J.C. GREEN, V.J. CARACELLI, W.F. GRAHAM, 1989).

Partendo dal metodo qualitativo, le tecniche di ricerca sono state costituite da *focus group* (con i delegati sindacali di fabbrica), da *interviste di tipo semi-strutturato* (con manager e rappresentanti sindacali nazionali), da *interviste di tipo strutturato* (nel caso dei lavoratori, pur mantenendo comunque una certa flessibilità nella struttura), da *colloqui informali* (in quanto attuate nello stabilimento o nelle sezioni sindacali tramite semplici chiacchierate) e da *attività di osservazione diretta*. Le finalità, nell'uso di queste tecniche, sono state essenzialmente quattro.

In primo luogo, si è voluto comparare la voce dei tre principali attori sociali attivi nello stabilimento (responsabili aziendali, rappresentanti sindacali e lavoratori) rispetto ai diversi temi e alle pratiche di occupazioni indagate. Le differenti voci hanno potuto interagire tra loro e ciò ha rappresentato un'importante opportunità conoscitiva: quando i manager

sottolineavano l'esistenza di un certo problema nel rapporto con gli operai, si poteva sentire l'opinione dei delegati sindacali e dei lavoratori stessi al riguardo (e viceversa), arrivando a capire meglio la reale esistenza (e consistenza) di una certa questione. Si tratta della cosiddetta *inter-rater reliability*, espressione diffusa nel paradigma qualitativo per indicare il grado di consenso registrato all'interno, e tra attori sociali, su determinati argomenti (J. DALY, I. McDONALD, E. WILLIS, 1992).

In secondo luogo, e siamo ad un punto fondamentale, quanto espresso dagli attori sociali è stato utilissimo per elaborare interpretazioni più appropriati delle risposte fornite tramite questionario. In altri casi, i dati qualitativi hanno esercitato un ruolo solo confermativo di quanto raccolto tramite questionario (e, soprattutto, viceversa ovviamente), mentre le contraddizioni tra le due tipologie di dati, per quanto riscontrate raramente, hanno permesso una maggiore sofisticazioni interpretativa dei temi in oggetto.

In terzo luogo le interviste con i managers e i rappresentanti sindacali (e le attività di osservazione diretta) hanno portato ad una ricostruzione ricca e dettagliata delle relazioni industriali di fabbrica, una delle tematiche più importanti da approfondire (in quanto trasversale alle varie finestre aperte sul mondo operaio), le cui caratteristiche non avrebbero potuto essere indagate tramite questionario, considerato che la sua unità di analisi era costituita esclusivamente da operai del reparto assemblaggio (cui venivano chieste, tra l'altro, solo alcune informazioni a riguardo).

In quarto luogo, le interviste, le chiacchierate informali con i lavoratori e le stesse attività di osservazione diretta, sono stati mirati anche ad indagare questioni ulteriori rispetto a quelle contenute nel questionario, o fenomeni particolari. La lista delle domande da porre nell'intervista è stata leggermente modificata nel corso della ricerca, al fine di investigare specifiche questioni emerse sul campo e giudicate meritevole di approfondimento. Ciò a testimonianza dal fatto che, quando si va sul campo, è impossibile, e nemmeno corretto, non farsi influenzare da quanto visto e sentito per la prosecuzione dello studio (C. POPE, S. ZIEBLAND, N. MAYS, 2000).

*L'iter investigativo* è iniziato, nel nostro caso, con otto focus group, due per ciascun reparto preso in considerazione: in particolare, per ogni reparto produttivo è stato condotto un *focus group con i delegati sindacali* della FIOM-CGIL ed un focus group con i delegati sindacali della FIM-CISL in modo da rilevare le posizioni provenienti sia dal sindacato non firmatario degli accordi collettivi aziendali sia da uno dei più rappresentativi sindacati firmatari dell'accordo. Durante i focus group i presenti hanno avuto modo di esprimersi e confrontarsi

su: qualità e carico di lavoro, sistemi di ambiente e sicurezza, retribuzione e bonus, livello di collaborazione e rapporto con i team leader, capacità di work-life balance. Ovviamente il canovaccio seguito durante i primi incontri ha potuto arricchirsi negli incontri successivi grazie agli spunti e alle riflessioni emersi. Questa fase è stata di imprescindibile utilità per l'elaborazione del questionario e per gli orientamenti iniziali della ricerca poiché il mondo operaio, financo nel caso si prenda in considerazione solo il reparto assemblaggio di una grande multinazionale, è vasto e sfaccettato, attraversato da molteplici sfumature: il processo di selezione degli aspetti importanti e la capacità di porsi dalle giuste prospettive di analisi diventano fondamentali.

L'iter è continuato con *le interviste ai responsabili del personale* poiché era necessario cogliere il punto di vista dell'azienda rispetto alle problematiche e alle criticità riscontrate nell'applicazione concreta del novo modello: è dal confronto osmotico tra più prospettive (posizioni aziendali e posizioni dei lavoratori) che si riesce a disegnare un quadro completo delle condizioni in un'organizzazione.

Si è proseguito, poi, con *le interviste ai leader nazionali del settore automotive dei tre principali sindacati italiani* (Michele De Palma per la FIOM-CGIL, Alberto Cipriani per la FIM-CISL e Gianluca Ficco per la UILM); anche in questo caso si è cercato di non imbrigliare il dialogo in un rigido percorso predefinito dando modo agli intervistati di sottolineare i punti critici dell'attuale condizione operaia nelle fabbriche analizzate e concentrando maggiormente l'attenzione sulla nuova natura delle relazioni industriali.

Successivamente si è proceduto con *la elaborazione e la somministrazione del questionario* il cui contenuto è stato elaborato sia sulla base della letteratura relativa alla Lean production e alle High performance work practice (HPWP), sia in riferimento alle pratiche di lavoro considerate come le più rilevanti sotto il profilo economico-sociale, mettendo poi in relazione tali concetti con la job satisfaction dei lavoratori. Nel complesso, con il questionario si sono voluti conseguire tre obiettivi fondamentali. In primo luogo, i dati raccolti sono generalizzabili all'intera popolazione di riferimento, ovvero agli operai dei quattro reparti delle fabbriche in esame, e ciò è importante per corroborare empiricamente le ipotesi enunciate. Per descrivere la rappresentatività del campione, molto buona in tutti e quattro i contesti, si è fatto riferimento al test di Marbach, che viene spesso utilizzato letteratura. Un secondo obiettivo del questionario è consistito nel compiere un'analisi statistica multivariata per verificare quali variabili risultano associate alla job satisfaction dei lavoratori, le cui caratteristiche saranno descritte e spiegate nel corso della trattazione. In terzo luogo, come

avvenuto anche per le tecniche qualitative, con il questionario si sono indagati argomenti che non potevano essere affrontati nelle interviste, per limiti di tempo.

Nella preparazione del questionario, ho attentamente seguito la procedura raccomandata in letteratura. Un ruolo fondamentale, nell'ambito di tale procedura, è esercitata dalla fase del pre-test, che nel caso specifico è stata eseguita due volte con differenti operai non appartenenti all'azienda esaminata (la prima con 18 lavoratori, la seconda con 24). Grazie a queste prove, di volta in volta, è stato possibile migliorare sia i contenuti che la grafica del questionario. In tutti gli stabilimenti non è stato possibile per i lavoratori compilare il questionario durante l'orario di lavoro (un'opportunità concessa solo ad alcuni operai di Pomigliano durante l'orario di assemblea sindacale). I questionari sono stati distribuiti agli operai da me stesso (e, in minima parte, dai rappresentanti sindacali), e li ho ricevuti compilati dai lavoratori stessi entro una settimana dalla consegna.

In ultima analisi, si è proceduto con *le interviste semi-strutturate ai lavoratori* per la discussione dei dati emersi dai questionari: in media ogni intervista è durata 40 minuti, sono stati intervistati 77 operai del reparto assemblaggio (16 a Mirafiori, 18 a Grugliasco, 21 a Melfi e 22 a Pomigliano) e nella selezione, tra coloro che si sono dichiarati disponibili per un'intervista, si è cercato di dare la precedenza ai non iscritti ad alcun sindacato (circa un terzo degli intervistati) per avere anche un punto di vista neutrale sulle condizioni di lavoro.

Quando si fanno interviste con i lavoratori, è importante seguire alcune procedure per non pregiudicare la validità e affidabilità dei dati (P. CORBETTA, 1999). Innanzitutto, prima di iniziare, spiegavo sempre alle persone che le interviste erano parte di uno studio comparato commissionato dall'università, e non dall'azienda, e che il contenuto delle loro risposte sarebbe rimasto segreto, poiché l'azienda avrebbe conosciuto quanto emerso (eventualmente) solo in forma aggregata. Non ho mai registrato le interviste con gli operai, a differenza di quanto fatto con i manager e i rappresentanti sindacali, poiché la presenza di un registratore avrebbe potuto porre una barriera troppo forte alle conversazioni. Per garantire la validità di dati, tuttavia, non appena il lavoratore intervistato usciva dalla stanza procedevo immediatamente alla trascrizione dell'intervista, ampliando gli appunti (generali, per non interrompere il dialogo) presi nel corso della conversazione. Inoltre, per facilitare la relazione con l'intervistato, ho sempre cercato di indossare un abbigliamento appropriato alla tipologia di attore sociale che mi sarei trovato di fronte (B. CZARNIAWSKA, 2000).

Oltre ai metodi di ricerca qualitativi e quantitativi, si è fatto ricorso anche all'analisi dei documenti aziendali ufficiali, che si è dimostrata molto utile, basti pensare ai contratti

collettivi di fabbrica oppure ai resoconti sull'applicazione dei suggerimenti provenienti dai lavoratori.

#### **4.5 – Il Problema della specificità e della generalizzabilità**

La conoscenza generata dalle ricerche qualitative è, per quanto detto, *conoscenza locale, non cumulativa e specifica*: specifica di quel ricercatore, di quel contesto sociale, dell'interazione fra quel ricercatore e quegli oggetti di studio: le ricerche qualitative rinunciano, coerentemente con il paradigma costruttivista, all'ambizione di generalizzare i risultati ottenuti (H.M. BLALOCK, 1970; P. CORBETTA, 1999).

La proposta di generalizzazione più conosciuta e diffusa nelle ricerche empiriche qualitative, obiettivo anche di questo lavoro, è la costruzione di una *grounded theory*, di una *teoria costruita sul campo*, cioè nel contesto sociale esaminato (B. GLASER, A. STRAUSS, 1967; A. STRAUSS, J. CORBIN, 1990; R. LARSSON, B. LOWENDHAL, 1996; J. VAN MAANEN, 1998). Una *grounded theory* propone un processo di analisi strutturato per passare dalla descrizione dei fenomeni alla loro interpretazioni (G. BATESON, 1979): una descrizione comprende i fatti che sono immanenti nei fenomeni da *descrivere*, senza, però, indicare alcun genere di connessione tra questi che potrebbe renderli più comprensibili; *spiegare* significa, invece, associare ad una descrizione, ad insieme di fatti, un certo numero di proposizioni coerenti, cioè una connessione di legami logici che appaiono soddisfacenti e che dovrebbero corrispondere alle relazioni presenti nella descrizione. Il successo della spiegazione è altresì nella possibilità di utilizzare le medesime proposizioni logiche, la stessa tautologia, in relazione ad altri fenomeni, ad altre descrizioni e ottenere così generalizzazioni.

In una *grounded theory* il passaggio dalla descrizione di un fenomeno alla sua interpretazione avviene attraverso l'uso di categorie e di tecniche di *coding* dei fenomeni. Il primo passo della costruzione di una *grounded theory* è rappresentato dall'individuazione di categoria e delle corrispondenti dimensioni e proprietà; il secondo passo è rappresentato dall'individuazione di possibili collegamenti logici tra le varie categorie; il terzo e ultimo passo è dato dalla selezione della categoria ritenuta più rilevante (*core category*) tra quelle individuate e l'elaborazione di una congettura che spieghi le relazioni per questa categoria centrale e le altre. Nonostante la congettura sia inequivocabilmente formulata per uno specifico contesto sociale, il risultato della ricerca qualitativa può essere erroneamente pensato come base per spiegare altri contesti: questo tipo di conoscenza, non fosse altro che per lo schema di

comunicazione che adotta (cioè la formulazione di una congettura), richiama alla mente la conoscenza basata su relazioni di causa-effetto tipica del paradigma positivista. L'attenzione alla comprensione dei fenomeni e al significato loro attribuito dagli attori può avvalersi di una causazione adeguata, ma questo non deve indurre a ritenere lecita una generalizzazione: non si tenta di generalizzare quanto piuttosto di specificare (P.K. MANNING, 1992).

Nella sua forma più pura, una teoria costruita sul campo è, quindi, *una teoria circostanziata* (non generale), cioè una teoria che viene sviluppata dallo studio di un fenomeno situato in una particolare contesto (A. STRAUSS, J. CORBIN, 1990). Le rivisitazioni e le applicazioni empiriche della *grounded theory* hanno però spesso, distrattamente o volutamente, perso di vista questa connotazione di teoria specifica, costruita sul campo e pertanto non generalizzabile: alle ricerche qualitative è stato così attaccata l'etichetta di ricerca "*theory building*", un carattere complementare, soprattutto degli studi organizzativi, a quello della ricerca quantitativa che, per sua natura è "*theory testing*" (C. GERSICK, 1992; D. SILVERMAN, 1994; K.D. BUTTERFIELD, L.K. TREVINO, G.A. BALL, 1996; R.I. SUTTON, A. HARGADON, 1996; T.W. LEE, 1998). Coerentemente con questa convinzione di complementarietà tra i due tipi di ricerca, l'originaria congettura formulata sul campo potrebbe, anzi dovrebbe, essere testata (sottoposta a falsificazione) in contesti diversi e su campioni statisticamente rappresentativi: possono, in tal modo, essere apportate eventuali modifiche alla formulazione iniziale della congettura e possono essere sottoposte al vaglio quantitativo eventuali nuove congetture che dovessero emergere. Si realizzerebbe, in tal modo, la tanto auspicata congiunzione tra ricerche qualitative e ricerche quantitative (M. MARZANO, 2001).

Oltrepassando la frontiera originaria della *grounded theory*, una parte dei metodologi specializzati in ricerche qualitative si spinge sino ad affermare che queste ricerche possono, a un tempo, sia generare teorie che testare teorie; noi non sposiamo questa opzione perché tale presunta complementarietà tra ricerca qualitativa e ricerca quantitativa rischia di sottrarre alla *teoria costruita sul campo* proprio il suo carattere distintivo e radicato nel paradigma di riferimento: quello, per l'appunto, di essere *spiegazione specifica, locale e non generalizzabile*.

Per superare l'estrema specificità delle ricerche qualitative è possibile rifarsi alla teoria di Weber del 1922 (P. CORBETTA, 1999): il metodo della conoscenza è quello della comprensione intesa come interpretazione (comprendere il senso intenzionale degli attori, la finalità del loro agire nel contesto sociale, il significato che gli individui attribuiscono al proprio comportamento) poiché ogni comportamento ha una sua intrinseca razionalità ed è dotato di un proprio senso intenzionale. Per Weber, la comprensione da parte di un

ricercatore è completa quando questi, riferendosi al comportamento del suo soggetto di studio, può affermare che, nella stessa situazione, avrebbe compiuto le medesime azioni del soggetto di studio: la domanda da porsi, allora, è come sia possibile, avendo a riferimento specifici individui e lo specifico senso intenzionale delle loro azioni, raggiungere una conoscenza che possa trascendere il contesto sociale studiato. La risposta dell'autore è nel concetto di *tipo ideale* weberiano: i tipi ideali sono forme di azione degli attori sociali che possono essere desunte dall'osservazione ripetuta di schemi di azione, attraverso un processo di astrazione che gradualmente elimini dalle osservazioni ogni accidentalità, che depuri i fenomeni delle loro caratteristiche contingenti; si perviene così a individuare tipologie ideali di comportamento, espressa sotto forma di una combinazione ideale di attributi che, a seguito di questo processo di astrazione, non appartengono più – non sono, cioè, osservabili – ad alcun contesto specifico (A. DAL LAGO, R. DE BIASI, 2002).

*I tipi ideali*, a cui pur ricorriamo nel corso della ricerca, sono modelli teorici che aiutano il ricercatore ad interpretare la realtà sociale e possono essere formalizzati a ogni livello, dal livello dell'individuo a quello delle istituzioni: non ha nessun senso pertanto parlare di legge di causa-effetto ma si può tutt'al più parlare di *connessioni causali concrete*, di *enunciati di possibilità* contrassegnati dai caratteri della specificità e della possibilità (T.J. BOUDON, 1984): se è impossibile formulare leggi di causa-effetto a valenza generale che valgono per i fenomeni osservati in un certo contesto sociale o per un certo comportamento umano, si possono invece delineare le condizioni che rendono tali fenomeni o tale comportamento possibili.

I tipi ideali weberiani differiscono dalle categorie della *grounded theory*: i tipi ideali sono concetti-limite, costruzioni mentali che precedono l'osservazione, mentre le categorie sono il risultato di una classificazione successiva all'osservazione; né i tipi ideali né le categorie esistono nella realtà osservata, sono concetti elaborati dal ricercatore: astratti (e pertanto decontestualizzati), i primi; di sintesi (e quindi contestualizzati), i secondi. Molti autori (J.P. SPRADLEY, 1980; M. HAMMERSLEY, P. ATKINSON, 1983; J. LOFLAND, L.H. LOFLAND, 1995) indicano nell'individuazione dei tipi ideali la via per raggiungere sistematizzazione e sintesi d'ordine superiore che vadano al di là di osservazioni e interpretazioni contestualizzate, determinando così un processo di rinforzo fra ricerca qualitativa e tipizzazione: i tipi ideali sono costruzioni che nascono dall'osservazione di schemi ricorrenti di comportamento e, a loro volta, servono per analizzare le deviazioni dei comportamenti osservati in specifici contesti sociali.

La maggiore perplessità legata a un tentativo di passare da una conoscenza locale ad una conoscenza, in qualche misura, generale è che questo tipo di conoscenza non sia compatibile con il paradigma costruttivista, che poggia proprio sul concetto di conoscenza specifica e non cumulabile: Maggi (1990) colloca i tipi ideali all'interno di una terza posizione epistemologica diversa da quella positivista/postpositivista e costruttivista, che denomina di processo e che si propone di superare la contrapposizione fra la *spiegazione*, propria del positivismo, e la *comprensione*, propria del costruttivismo. *La prospettiva di processo* poggia sul concetto di spiegazione condizionale: il ricercatore entra dentro il sistema, cioè compie un lavoro approfondito sul campo, e compara il processo reale, osservato sul campo, con quello ideale, ispirato ai tipi ideali assunti come riferimento prima che la ricerca avesse inizio; degli scostamenti dei fenomeni dai tipi ideali viene fornita una spiegazione condizionale in quanto le variazioni sono interpretate alla luce delle condizioni specifiche del contesto: si tratta, ovviamente, della esplicitazione di una causazione adeguata allo specifico contesto, non di una causazione oggettiva con valenza generale (R.J. COOPER, J. LAW, 1995).

#### **4.6 – Il problema della validità e dell'affidabilità**

Il controllo delle ricerche quantitative, considerate le premesse paradigmatiche di riferimento, può fare ricorso alla strumentazione statistica, al contrario validare una ricerca qualitativa, date le sue caratteristiche di specificità sociale, di non comparabilità tra contesti distinti, di assenza di una congettura da falsificare, diviene complesso (E. GUBA, Y. LINCOLN, 1989; N. KING, 1994; R.K. YIN, 1994; J.A. MAXWELL, 1996; S. KVALE, 1996; D.L. ALTHEIDE, J.M. JOHNSON, 1998). L'affidabilità si riferisce alla ripetibilità e alla stabilità nel tempo di valori assunti dalle variabili osservate (i valori rilevati attraverso misure diverse e ripetute devono rientrare all'interno di un qualche accettabile margine di errore). La validità è, invece, definita come il grado di corrispondenza dell'operazionalizzazione di una variabile rispetto al costrutto che intende misurare. Il paradigma costruttivista rende intrinsecamente non controllabili ai fini di validità e affidabilità le ricerche qualitative e non generalizzabili i risultati: porsi il problema della validità significa, in sostanza, imporre gli schemi tipici della ricerca quantitativa alle ricerche qualitative.

La letteratura è sostanzialmente concorde sull'impossibilità di applicare misure di affidabilità alle ricerche qualitative essendo assente, nel paradigma costruttivista, il presupposto fondamentale per utilizzare il concetto di affidabilità: la replicabilità delle



misurazioni di uno stesso fenomeno in tempi e situazioni diverse. Ciononostante, esistono alcune proposte per adattare il concetto di affidabilità alle ricerche qualitative: coinvolgere nella ricerca altri ricercatori i quali, presa visione del materiale raccolto sul campo, forniscono la loro interpretazione dei fenomeni osservati (*inter-rater reliability*) (M. EASTERBY-SMITH, R. THORPE, A. LOWE, 1994; N. KING, 1994), oppure rendere il materiale raccolto sul campo accessibile ad altri, dopo averlo sistematizzato in protocolli di ricerca e dopo aver reso disponibili le informazioni raccolte in appositi database (R.K. YIN, 1994).

Questi tentativi di applicare i canoni di affidabilità alla ricerca qualitativa appaiono profondamente incoerenti con le premesse di fondo del paradigma di riferimento: anche in questo caso si coglie, nel proposito di misurare l'affidabilità di una ricerca qualitativa, un'aspirazione all'oggettività impropriamente mutuata dalla ricerca quantitativa. L'interazione fra il ricercatore e il suo oggetto di studio, nonché il processo di coevoluzione che tra essi si instaura, costituiscono, infatti, le premesse per il processo di comprensione di quella realtà sociale che prende forma, appunto, proprio nella relazione tra *quel ricercatore e quei soggetti di studio*: essendo questo processo di coevoluzione inscindibilmente legato al rapporto personale tra ricercatore e soggetti di studio, il fatto che altri ricercatori pervengano o meno a interpretazioni simili a quelle originarie è poco rilevante (G. BATESON, 1972). Una considerazione analoga vale per il materiale di consultazione che dovrebbe essere sempre reso disponibile, qualunque sia il tipo di ricerca, ai membri della comunità scientifica.

Il problema dell'affidabilità può, tuttavia, essere lenito attraverso il confronto e la comparazione con altre ricerche compiute (anche) da altri ricercatori (e anche in tempi diversi) all'interno dello stesso ambiente di riferimento; nel caso specifico, sono molteplici le indagini condotte per investigare le condizioni di lavoro e la soddisfazione degli operai in FIAT e, nel secondo capitolo, abbiamo dato conto degli esiti delle ricerche compiute sugli effetti del WCM sul mondo operaio: è proprio dall'analisi e dal confronto con questi dati, dai punti di convergenza e dalle antinomie, che è possibile interpretare in maniera più affidabile e strutturata i nostri risultati (C. PICCARDO, A. BENOZZO, 1996).

Più articolato il tema della validità. Numerose autori (S. KVALE, 1996; D.L. ALTHEIDE, J.M. JOHNSON, 1998; T.W. LEE, 1998) sostengono che non si debba rinunciare al tentativo di convalidare le ricerche qualitative e propongono numerosi criteri, per lo più eterogenei e, implicitamente, contrastanti sul significato attribuito al concetto di validità. Lee (1998) distingue diversi tipi di validità: validità legata al criterio (*criterion-related validity*), nella quale viene cercata una associazione statistica, ricorrendo di solito al coefficiente di correlazione,

tra una variabile predittiva e un qualche criterio ritenuto significativo; validità legata al contenuto (*content-oriented validity*), di natura essenzialmente qualitativa, nella quale si valuta se le procedure eseguite nel costruire una variabile proxy di un costrutto derivino inequivocabilmente dal dominio concettuale che si intende misurare; validità convergente e discriminante (*convergent and discriminant validity*): si ha validità convergente quando i valori di una stessa variabile ottenuti ricorrendo a diverse misurazioni sono altamente correlati, si ha, invece, validità discriminante se i valori di variabili differenti tratti da misurazioni diverse sono non correlati; variabilità del costrutto (*construct validity*) che riassume tutte le altre forme di validità e si pone la domanda fondamentale se i valori rilevati per una variabile misurino effettivamente il costrutto desiderato e non qualcosa di diverso.

Diversa è la classificazione di validità proposta da Kvale (1996) che applicheremo nel corso della nostra ricerca: validità come artefatto (*validity as craftsmanship*) con tre requisiti (il ricercatore assume un atteggiamento critico nei confronti delle informazioni raccolte, lo scopo dello studio è specificato prima della selezione delle tecniche impiegate e la ricerca è strettamente connessa alla creazione o, in alternativa, alla classificazione di teorie); validità come comunicazione (*validity as communication*) che viene raggiunta da ricercatore attraverso l'articolazione delle argomentazioni per le scelte operate; validità pragmatica (*pragmatic validity*) che si fonda sull'assunto che ogni azione del ricercatore possa indurre cambiamenti nel linguaggio e nei comportamenti dei soggetti di studio (la validità pragmatica può, allora, essere desunta dalla rilevazione di cambiamenti verbale e comportamentali in un contesto sociale) (M. CARDANO, 1997).

A giudizio di chi scrive, valutare i risultati di una ricerca condotta con metodologia mista attraverso i criteri di una ricerca quantitativa è sbagliato dal punto di vista ontologico, epistemologico e metodologico (C. MARSHALL, G. ROSSMAN, 1995; G. SYMON, C. CASSELL, 1998). La descrizione dell'iter della nostra ricerca rifletterà quello seguito e non ricalcherà, invece, il percorso tipico delle ricerche quantitative: una descrizione, quindi, del percorso graduale di comprensione della realtà sociale, con i suoi falsi passi, le illuminazioni subitane, i cambiamenti di direzione, le approssimazioni successive. Alla capacità di trasmettere al lettore la correttezza dell'interpretazione attraverso l'attenta descrizione dell'iter della ricerca e del contesto sociale Altheide e Johnson (1998) attribuiscono l'appellativo di "validità come resoconto riflessivo" (*validity-as-reflexive-account*) (P.P. GIGLIOLI, A. DAL LAGO, 1983).

#### **4.7 – Metodologie di ricerca tra convergenze e divergenze**

Le critiche principali al costruttivismo sono incentrate sul soggettivismo che permea questo paradigma e che preclude ogni forma di accrescimento della conoscenza generale: anche la teoria costruita sul campo, la *grounded theory*, è, nella sua accezione epistemologicamente corretta, una teoria circostanziata, che si sviluppa dallo studio di fenomeni in uno specifico contesto sociale (non, quindi, una teoria formale, che emerge dallo studio di un medesimo fenomeno in contesti diversi). Per quanto riguarda gli studi organizzativi, il contributo di una ricerca come la nostra, condotta in una prospettiva costruttivista, è di tipo cognitivo: ricostruire le interpretazioni degli attori, accrescere in loro la consapevolezza del contesto, sviluppare uno sguardo in profondità sul sistema e sulle sue dinamiche e, infine, comunicare alla comunità scientifica i risultati del lavoro sul campo. La conoscenza prodotta non ha mai una valenza predittiva e non c'è possibilità di verificare ciò che è stato trovato, di falsificare o di sperimentare la congettura formulata, si può solo raggiungere una condizione di plausibilità che si ottiene quando si ha la sensazione di non riuscire ad arricchire ulteriormente i risultati dello studio sul campo.

Il dibattito sui tipi di ricerca nelle scienze sociali si è incentrato su una eventuale contrapposizione e/o sulla complementarità tra ricerca qualitativa e quantitativa: è possibile individuare quattro posizioni distinte rispetto a questo dibattito. La prima, che potremmo definire fondamentalista, rifiuta qualunque complementarità sui due approcci definiti epistemologicamente incommensurabili: le premesse dei paradigmi sottostanti non sono in alcun modo conciliabili poiché generano conoscenze in modo difforme (B. MAGGI, 1990).

Una seconda posizione riconosce pari utilità e dignità a entrambi i tipi di ricerca, incoraggiando il ricercatore ad adottare, di volta in volta, in base alle caratteristiche del problema ad analizzare, il tipo che gli sembri più adeguato (M.Q. PATTON, 1990). Date le premesse ontologiche, epistemologiche e metodologiche, i due approcci alla ricerca restano, in questa posizione, alternativi e non conciliabili all'interno di un unico studio: non è possibile (né scientificamente corretto) incorporarle entrambe all'interno di uno studio, diverso è invece l'uso delle tecniche qualitative all'interno di ricerche quantitative e viceversa. Attenzione va riposta, però, nel non cedere alla tentazione di utilizzare tecniche quantitative per generalizzare relazioni causali all'interno di una ricerca qualitativa o, simmetricamente, utilizzare le tecniche qualitative per cercare di interpretare, all'interno di una ricerca quantitativa, il significato attribuito dagli attori al loro contesto sociale: le relazioni causali sono, nel primo caso, immanenti al contesto sociale esaminato e non generalizzabili, mentre

il contesto sociale è, nel secondo caso, predeterminato rispetto agli attori e indipendente dalle loro interpretazioni.

Una terza posizione vede ricerca qualitativa e quantitativa come due stili di ricerca empirica – e non come prodotto di due paradigmi diversi – sottesi, però, da un'unica logica di inferenza condivisa: ricerca qualitativa e ricerca quantitativa sono stilisticamente eterogenee ma metodologicamente e sostanzialmente prossime, quindi diventa possibile (ma anche auspicabile) utilizzarle contemporaneamente all'interno di uno stesso studio empirico (è qui evidente la confusione tra tipi di ricerche e tecniche utilizzate nella ricerca) (N. KING, 1994).

Una quarta posizione, che qui adottiamo, vede possibile l'integrazione tra i due tipi di ricerca proprio perché diversi sono gli obiettivi di conoscenza (H.M. BLALOCK, 1970; D. REMENYI, B. WILLIAMS, A. MONEY, E. SWARTZ, 1998): le ricerche qualitative mirano ad una conoscenza principalmente esplorativa e descrittiva, mentre le ricerche quantitative si prestano maggiormente a indagini esplicative e predittive (C. MARSHALL, G. ROSSMAN, 1995). Esiste una naturale complementarità, quasi una reciproca imprescindibilità tra i due tipi di ricerca: la ricerca qualitativa può sviluppare teorie circostanziate che spetta poi alla ricerca quantitativa completare, modificare, generalizzare, tentare di falsificare (si potrebbe pensare alla ricerca qualitativa come anticipatrice, quasi il primo atleta di una staffetta che si dirige verso un accrescimento di una conoscenza generale) (J. VAN MAANEN, 1998).

Particolarmente significative appaiono le parole di Edgar Schein (1996) sulla ricerca qualitativa come via preferenziale, se non addirittura l'unica davvero efficace, per la comprensione della cultura organizzativa:

“Sebbene abbia lavorato sulla cultura come variabile per oltre dieci anni, continuo a essere sorpreso di quanto poco io riesco a coglierne, situazione dopo situazione, la profonda influenza. Credo che il nostro fallimento nel considerare seriamente la cultura derivi dal metodo di indagine adottato, che pone maggiore enfasi sulle astrazioni che possono essere oggetto di misurazione piuttosto che su un'osservazione etnografica o clinica dei fenomeni organizzativi. [...] I concetti per comprendere la cultura nelle organizzazioni assumono valore solo quando originano dall'osservazione del comportamento reale nelle organizzazioni, quando costruiscono un senso dei dati organizzativi. [...] L'implicazione è che la cultura necessita di essere osservate, più che misurate, se gli studi organizzativi vogliono progredire”.

## STUDIO DI CASO COMPARATO E RILEVAZIONE DELLA JOB SATISFACTION

SOMMARIO 1. I principi di uno studio di caso comparato – 2. Criterio di selezione e scelta dei casi – 3. La logica e il metodo della comparazione – 4. La qualità del lavoro e le trasformazioni organizzative – 5. Dalla qualità alla soddisfazione lavorativa – 6. Focus group e individuazione delle dimensioni rilevanti – 7. La costruzione del questionario e la somministrazione nelle fabbriche – 8. Le interviste semistrutturate agli attori rilevanti

### *5.1 – I principi di uno studio di caso comparato*

L'analisi comparata è certamente uno dei metodi più utilizzati nelle scienze sociali, di matrice sia sociologica sia politologica. A lungo è stata considerata come il nodo principale, se non l'unico, attraverso cui spiegare le regolarità e le variazioni del comportamento umano nel tempo e nello spazio (J.S. MILL, 1882). Il più classico degli esempi è la comparazione di Max Weber tra due grandi unità macro sociali, le società occidentali e quelle orientali, per individuare le cause istituzionali e culturali che hanno condizionato la nascita del capitalismo moderno. Esempi più recenti ma altrettanto classici sono molteplici: dal lavoro di Barrington Moore sulle Origini sociali della dittatura e della democrazia (1966), a quello di Reinhard Bendix (1956) sul rapporto tra Lavoro e autorità nell'industria, fino alla ricerca comparata che ha permesso ad Andrew Schonfield (1965) di delineare l'idealtipo di *capitalismo regolato*. Dalla fine degli anni Settanta il metodo comparato ha, tuttavia, attirato molte critiche, fino ad essere relegato allo studio di fenomeni con pochi casi (N.J. SMELSER, 1976) o subordinato ai modelli tipici della statistica inferenziale (G. KING, R.O. KEOHANE, S. VERBA, 1994). Riflessioni metodologiche recenti hanno invece avuto il merito di affinarne le basi epistemiche e di accrescerne il rigore metodologico (A.L. GEORGE, A. BENNETT, 2005; C.C. RAGIN, P.C. FISS, 2016).

All'espressione comparazione vengono attribuiti molti e differenti significati: quasi in ciascuno di essi è previsto l'uso del cosiddetto metodo logico (definito nei canoni di Mill) per operare controlli sulle ipotesi; l'importanza accordata al metodo è tale che spesso la stessa operazione viene ridotta al metodo logico, e il metodo comparato (logico) contrapposto ad

altri, quali quello statistico o sperimentale (A. LIJPHART, 1971). Questo metodo consiste in un insieme di regole di logica formale, deduttiva e induttiva, la cui applicazione permette il controllo delle ipotesi secondo modalità rigorose. Nella comparazione si utilizzano solamente i concetti di causa e di relazione causale: il concetto di causa è piuttosto controverso, soprattutto perché il suo significato risente del paradigma meccanicistico dove (non è nato ma dove) ha trovato le sue maggiori fortune. Se però lo liberiamo dal vincolo meccanicistico (ineccepibilità della relazione, contiguità spaziale e temporale), definendo la relazione causale come una empirica di successione, al massimo di coesistenza (e, se vogliamo, asimmetrica), il concetto mantiene la sua utilità euristica: la teoria logica dà un contributo rilevante alla definizione delle relazioni causali, permettendo la distinzione tra differenti specie di causa che nell'indagine comparata vengono talvolta confuse tra loro. Nelle scienze sociali due diversi modelli di spiegazione hanno riscosso più consenso di altri: il modello funzionalista e quello nomologico deduttivo (o *covering-law model*). Nel primo caso si postula l'esistenza di bisogni sistemici e si assume come soddisfacente quella spiegazione che riesce a rendere conto della funzione svolta da una certa istituzione ai fini del mantenimento e dell'adattamento del sistema (o di un'altra istituzione); nel secondo caso, si reputano accettabili solo le spiegazioni basate su leggi. Dobbiamo certamente rifiutare la concezione determinista della causalità (J. HICKS, 1979) che è tramontata anche in fisica e parlare, invece, di cause necessarie ma non sufficienti (E. NAGEL, 1961; G. SARTORI 1979). Il *covering-law model* è di per sé insufficiente a produrre autentiche spiegazioni causali poiché una proposizione legi-simile del tipo "Se A allora B" ci dice soltanto che esiste un'elevata probabilità, date certe condizioni, di associazione fra A e B, ma, come sappiamo, una correlazione non implica necessariamente un rapporto di causalità e la correlazione può essere benissimo spuria (J. ELSTER, 1989).

### **5.2 – Criterio di selezione e scelta dei casi**

Definire con precisione lo studio di caso non è semplice: è, al tempo stesso, il processo di apprendimento sul caso e la conoscenza da esso prodotta, è sia una tecnica di analisi che un'unità di analisi. Se lo si intende come *tecnica*, allora lo si può definire come un tipo di indagine empirica che approfondisce un fenomeno nel contesto in cui esso si genera e riproduce (R.K. YIN, 1994). Tale definizione non basta, tuttavia, a evitare la confusione che talvolta si crea tra studio di caso e lavoro sul campo, spesso di matrice etnografica. È certo

vero che molti studi di caso sono svolti esclusivamente con il metodo qualitativo, ma è altrettanto vero che lo studio di caso adotta anche tecniche quantitative: l'utilizzo di più tecniche va a vantaggio della completezza dell'indagine e dell'approfondimento delle molteplici sfaccettature del caso analizzato; al contempo, la lettura incrociata dei risultati provenienti dalle diverse fonti (quella che in gergo si definisce triangolazione) limita gli effetti della distorsione degli strumenti di rilevazione e, in ultima istanza, accrescere l'affidabilità dei risultati. Ascrivere lo studio di caso entro la dicotomia qualitativo versus quantitativo risulta, quindi, fuorviante giacché le informazioni raccolte possono essere elaborate sia con tecniche qualitative (nel nostro caso focus group e interviste semi strutturate) sia quantitative (nel nostro caso le analisi dei dati rilevati attraverso questionario) o attraverso una loro combinazione (B.A. KITCHENHAM, D.K. SJØBERG, T. DYBÅ, O.P. BRERETON, D. BUDGEN, M. HÖST, P. RUNESON, 2013). Di conseguenza, sebbene le ricerche basate sugli studi di caso manifestino un'evidente affinità con le pratiche qualitative, dovuta essenzialmente ad una condivisa attitudine alla comprensione olistica dei fenomeni (da evitare), lo studio di caso non si configura in sé come tecnica prettamente qualitativa né come tecnica quantitativa ma, a seconda degli obiettivi e della sensibilità, può combinare i due approcci (J. GERRING, 2007).

Le differenze tra studi di caso, etnografia e indagini campionarie rimangono pronunciate: la ricerca etnografica scava generalmente nel profondo della cultura di un gruppo sociale attraverso una partecipazione duratura del ricercatore nella vita quotidiana del fenomeno osservato (in questo caso, l'obiettivo primo del ricercatore è quello di padroneggiare il linguaggio e il significato culturale del proprio oggetto di studio); viceversa, l'indagine campionaria si discosta dallo studio di caso per il fatto che quando il ricercatore avvia la parte empirica, con la somministrazione della survey, ha già consolidato il proprio impianto analitico nelle domande del questionario (S. GHERARDI, D. NICOLINI, 2001). Chi adotta lo studio di caso ha, invece, un approccio intermedio tra etnografia e indagine campionaria: da un lato il ricercatore approfondisce di meno il caso rispetto all'etnografia, dall'altro l'impianto teorico non è completamente definito ex ante, ma può arricchirsi nella fase empirica. Per superare la dicotomia quantitativo/qualitativo, la letteratura metodologica ha proposto una distinzione tra studi *variable-oriented* e studi *case-oriented*. Nei primi, il disegno della ricerca presta particolare attenzione alla definizione ex-ante dei nessi causali tra più variabili, per poi cercare di riscontrare nei risultati delle analisi le relazioni tra alcune variabili indipendenti e una variabile dipendente. Al contrario, i secondi prevedono la selezione ragionata di alcuni casi, il cui studio può generare nuove ipotesi, falsificare quelle già esistenti

e, al contempo, approfondire i nessi causali che concorrono a generare il fenomeno sotto osservazione: uno studio di caso come quello presentato nella nostra ricerca è la tecnica di indagine tipica delle ricerche *case-oriented* (S. GHERARDI, B. TURNER, 1999).

La tecnica dello studio di caso è appropriata: quando il confine tra l'oggetto di studio e il suo contesto non è particolarmente evidente; quando i fattori che si ipotizza possano spiegare un fenomeno sono molteplici e tra loro interconnessi; per rispondere a domande sul *come* si caratterizza un determinato fenomeno e sul *perché* esso assume determinati contorni (si presenta, dunque, come una tecnica che permette un'analisi approfondita dei meccanismi e dei processi che condizionano il verificarsi di un risultato). Gli studi di caso sono, inoltre, particolarmente adeguati per *ricerche esplorative*, cioè studi che ambiscono generalmente a raccogliere informazioni circa un fenomeno emergente, poco noto o atipico, al fine di descrivere i tratti principali e di proporre alcune prime ipotesi interpretative; ciò non significa tuttavia che lo studio di caso e la comparazione non possano essere utilizzati con fini esplicativi, anzi, essi sono strumenti da sempre adottati per micro fondare le teorie generate con associazioni statistiche e per approfondirne i nessi causali. Tutti gli elementi appena elencati sono presenti nella presente ricerca con la quale si vogliono indagare le condizioni di lavoro e il livello di soddisfazione in quattro stabilimenti della medesima multinazionale in seguito all'introduzione di un nuovo modello produttivo.

La prima difficoltà che si incontra quando si disegna una ricerca *case-oriented* è delimitare l'unità di analisi, ovvero attribuire dei confini spaziali e temporali al proprio caso. Per alcune unità di analisi quest'operazione è piuttosto semplice: quando si studia, per esempio, un centro commerciale è chiaro che l'oggetto sono le attività esercitate in quel luogo (lavoratori, dirigenti o clienti) entro un certo lasso di tempo. In altre circostanze, invece, il caso potrebbe presentarsi ancora come un'unità empirica evidente la quale, tuttavia, necessita di essere circostanziata con maggiore precisione: chi volesse studiare le industrie creative dovrà, per esempio, decidere se includere nella propria indagine tutti coloro che lavorano nei settori creativi o soltanto quelli che, entro questo settore, svolgono effettivamente delle mansioni creative. Nell'ottica degli studi di caso, queste due diverse definizioni dell'unità di analisi potrebbero produrre strategie di indagini diverse: nel primo caso basterebbe studiare uno o più imprese afferenti all'industria creativa (per esempio una società di produzione cinematografica), nel secondo si dovrà circoscrivere l'indagine ad un gruppo specifico di lavoratori (per esempio gli sceneggiatori cinematografici). La definizione del caso è ancora più difficoltosa quando ciò che si pretende di studiare non è un'entità empirica definita, bensì



il frutto di una convenzione teorica: si pensi, per esempio, al *sistema dell'innovazione*, costruito teorico della fine degli anni Ottanta con il quale si intende l'insieme di istituzioni la cui interazione determina la performance innovativa delle imprese (R. NELSON, N. ROSENBERG, 1993). Chi volesse fare il caso di un sistema dell'innovazione dovrebbe ritagliare in maniera esplicita il proprio campo di analisi, motivando i soggetti e contesti selezionati a seconda delle ipotesi in campo e dei luoghi studiati. Nel nostro caso il problema della individuazione dell'unità di analisi è presto risolto in quanto l'obiettivo della ricerca è studiare un modello organizzativo nella sua applicazione concreta da parte di una specifica azienda; l'unità di analisi, quindi, poteva essere o un intero stabilimento produttivo all'interno del quale tale modello organizzativo è stato implementato o solo uno specifico reparto di uno stabilimento: si è scelto di individuare come unità di analisi il reparto assemblaggio (e non lo stabilimento in quanto tale) poiché questa realtà è la meno automatizzata ed è quella nella quale il modello produttivo ha un impatto prevalente (F. BARBERA, I. PAIS, 2017).

La scelta da noi effettuata è in linea con le indicazioni teoriche poiché, diversamente da quanto avviene nelle tecniche inferenziali che richiedono un campionamento *casuale*, il metodo comparato prevede che la scelta dei casi sia *strategica*, ovvero basata sulla presunzione che il loro approfondimento potrà fornire risposte eloquenti alle domande da cui muovono gli studi (M. CARDANO, 2011). Secondo Gobo (2001), la selezione degli studi di caso può seguire quattro strategie differenti: per *dimensione*, quando si selezionano i casi che rappresentano tutti, o una parte, dei possibili stati di una dimensione sotto osservazione. (così, se si volesse studiare la condizione di genere nel luogo di lavoro si potrebbe condurre uno studio di caso per ogni livello di discriminazione atteso; per *quote*, quando la popolazione è suddivisibile in tipi e, in rappresentanza di ciascun tipo, si seleziona un certo numero di casi (basti pensare al possibile studio dei servizi di cura, che potrebbe prevedere studi di casi relativi a servizi per anziani, per disabili e per bambini; la selezione può poi avvenire scegliendo i casi più *emblematici*, ovvero una combinazione di studi di casi tipici, critici, devianti, estremi o influenti; qualora l'oggetto di studio fosse poco conosciuto, o le informazioni circa le sue proprietà e le sue fattispecie fossero scarse o poco affidabili, è invece possibile procedere con il metodo a valanga (*snowball*), ovvero selezionando gli studi di caso man mano che le rilevazioni empiriche permettono di chiarire le proprietà e le caratteristiche dell'oggetto di studio.

Il secondo bivio del disegno di una ricerca riguarda il numero di studi di caso da condurre: si può scegliere di condurre un solo studio (*single-case method*), di effettuare da due

a una decina (*multi-case method*), fino anche più di 50 qualora si adottassero approcci come la *qualitative comparative analysis* (QCA). Contrariamente a quanto si può pensare, la scelta di quanti casi approfondire non dipende esclusivamente dal tempo e dalle risorse economiche a disposizione del ricercatore (svolgere un singolo studio di caso in ottica diacronica, per esempio, potrebbe infatti richiedere molto più tempo e risorse che svolgere una QCA su 20 casi).

La scelta di quanti casi selezionare dipende da due ordini di fattori: le caratteristiche del fenomeno sotto osservazione e la sensibilità metodologica del ricercatore. Quanto al primo aspetto, il caso singolo risulta adeguato quando il fenomeno oggetto di studio è molto raro oppure quando l'accesso al campo è difficoltoso. Per venire invece al secondo aspetto, ogni ricercatore può certo maturare una sensibilità diversa alla costruzione del sapere: in alcuni casi si preferirà una comprensione profonda (*thick*) del fenomeno, in altri invece si privilegeranno ricerche meno approfondite, ma più estese. Nel primo caso si opterà per massimizzare la validità interna dei risultati della ricerca, ovvero la qualità di una comprensione dei meccanismi interni al fenomeno studiato; nel secondo si ambirà ad accrescere la validità esterna, ovvero la possibilità che i risultati della ricerca possano essere estesi ad altri casi simili. La nostra scelta è stata quella di adottare una strategia intermedia (un numero di casi compreso tra 3 e 5) con la pretesa, data la natura delle unità di analisi, di trovare il giusto equilibrio tra approfondimento ed estensione dello studio.

### ***5.3 – La logica e il metodo della comparazione***

Dopo la definizione dell'unità di analisi e del numero di studi di caso da condurre, il terzo passaggio chiave per il disegno di ricerca *case-oriented* riguarda la selezione dei casi che deve seguire logiche diverse a seconda che si debba selezionare un solo caso o, al contrario, si adotti la comparazione tra più casi. Notoriamente, la logica della comparazione affonda le sue radici in due dei cinque canoni formulati da John Stuart Mill nel suo *A System of Logic* (1882): il canone della concordanza e quello della differenza. Chi adotta *il criterio della concordanza* sceglie casi in cui il fenomeno che si intende studiare (la variabile dipendente) è similmente presente e, per spiegarlo, ricerca le cause che tutti gli studi di caso hanno in comune (si tratta, in altre parole, dello studio dell'invarianza). Per quanto sia ancora un metodo diffuso, è criticato dalla letteratura metodologica perché incapace di cogliere un fenomeno molto presente in ambito socio-economico, *l'equifinalità*, quando un medesimo

risultato è il prodotto di configurazioni causali differenti. In concreto, lo stesso livello di disuguaglianza presente in due paesi potrebbe essere dovuto a diverse combinazioni di cause come un'alta efficacia della spesa per Welfare e una forte disparità nella distribuzione dei redditi o, viceversa, una bassa efficacia della spesa ma una bassa disparità dei redditi: in queste circostanze, il ricercatore che adottasse il criterio di concordanza non riuscirebbe a rilevare un'unica causa comune ad entrambi i casi e, di conseguenza, non riuscirete a riscontrare fattori che causano il risultato studiato.

L'adozione del *canone della differenza* prevede, invece, la comparazione tra casi disomogenei sulla proprietà che si intende spiegare (per esempio, casi di alti e bassi inclusione sociale). Questo tipo di approccio permette di scartare dall'ipotetico impianto causale tutti i fattori che i due casi hanno in comune (per esempio il regime democratico, l'efficacia della spesa pubblica, la gratuità del sistema dell'istruzione), facendo invece focalizzare il ricercatore sulle cause presenti nel caso positivo (quello che presenta la proprietà che si vuole spiegare) e assenti nel caso negativo (quello che invece non la presenta). Se questo canone è certo preferito a quello della concordanza, il suo principale limite è che la comparazione potrebbe far emergere un numero tale di differenze tra le cause in azione da non permettere di riscontrare quelle principali (A. SIGNORETTI, 2014).

Un ulteriore criterio di selezione degli studi di caso prevede la scelta di quelli che presentano stati simili nelle diverse variabili indipendenti (*most similar system design*). Continuando con l'esempio della ricerca sull'inclusione sociale a livello nazionale, in questo caso la scelta degli studi di caso potrebbe ricadere su paesi che, indipendentemente dallo stato della variabile dipendente, hanno in comune bassi livelli di disparità nei redditi, un certo livello di ricchezza complessiva, relazioni industriali strutturate e alta spesa in Welfare state. La selezione dei casi così caratterizzati permetterà al ricercatore di assumere tali fattori come costanti e, di conseguenza, di focalizzare la propria indagine su altre cause che si ipotizza possono influenzare l'inclusione sociale come, per esempio, la qualità della spesa e welfare, la rigidità della tassa di successione o l'accesso al sistema dell'istruzione.

Alla luce di tali premesse, per la nostra ricerca si è deciso di individuare le unità di analisi in base a tre fattori: la dimensione dello stabilimento, il livello di antagonismo sindacale e la collocazione geografica. Nello specifico la dimensione dello stabilimento è definita in virtù del numero di operai nei reparti di assemblaggio, al netto degli eventuali trasferimenti voluti e/o tentati dall'azienda da uno stabilimento all'altro (ad esempio da Mirafiori a Grugliasco oppure da Pomigliano a Cassino): i lavoratori nei reparti di assemblaggio sono

rispettivamente 750 a Grugliasco, 3.400 a Melfi, 1.850 a Mirafiori e 1.050 a Pomigliano. Il livello di antagonismo sindacale è rilevato in base ai risultati alle elezioni degli RLS (Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza), le uniche elezioni alle quali giuridicamente può concorrere anche il sindacato antagonista, ovvero la FIOM: a Melfi e a Grugliasco il sindacato antagonista ha un peso rilevante (31% a Melfi e 29% a Grugliasco) mentre negli altri due stabilimenti le percentuali sono più basse (17% a Pomigliano e 19% a Mirafiori).

**Tabella 5.1 – Criterio di selezione degli stabilimenti**

	Criterio geografico	Criterio dimensionale	Criterio sindacale
<b>Grugliasco</b>	Nord	Media/piccola	Antagonismo
<b>Melfi</b>	Sud	Grande	Antagonismo
<b>Mirafiori</b>	Nord	Grande	Simpatismo
<b>Pomigliano</b>	Sud	Media/Piccola	Simpatismo

Le ricerche basate sugli studi di caso o svolte con il metodo comparato sono spesso giudicate con circospezione: i risultati conseguiti sono infatti talvolta ritenuti poveri, scarsamente utili per l'avanzamento teorico, in poche parole non generalizzabili ad una popolazione più ampia di quella direttamente studiata. L'impiego di queste tecniche *case-oriented* ha poi sollevato altri tipi di critiche: la selezione strategica dei casi potrebbe produrre distorsioni nella comprensione del fenomeno (*selection bias*) e il disegno della ricerca è criticato perché contempla troppe variabili dipendenti rispetto al numero solitamente contenuto di casi (i detrattori parlano dunque di soggettivismo e di *determinismo causale*). Tali critiche, come ampiamente evidenziato nel precedente capitolo, risultano certo fondate quando gli studi di caso e il metodo comparato sono utilizzati in maniera scarsamente rigorosa, senza cioè che il ricercatore senta la necessità di giustificare l'impianto teorico, le modalità di selezione dei casi, il tipo di informazioni utilizzate, il metodo della loro raccolta e analisi; al contrario, risultano invece poco appropriate se basate su una preconcepita assunzione della superiorità degli studi basati sull'inferenza statistica.

La riflessione metodologica contemporanea ha superato il pregiudiziale assunto di superiorità della metodologia quantitativa rispetto a quella qualitativa, che è stato fortemente diffuso nelle scienze sociali fino agli anni Duemila. È invece ormai consolidato che gli

approcci *variable-oriented* e *case-oriented* abbiano ruoli diversi e complementari per la produzione della conoscenza scientifica: il primo produce generalizzazioni utilizzando un approccio probabilistico, il secondo estende l'applicabilità dei propri risultati utilizzando un approccio logico (Mitchell, 1983). La validità esterna dei risultati della ricerca basata sugli studi di caso è ridotta e, pertanto, le generalizzazioni alla popolazione devono essere particolarmente caute, specialmente se i casi sono contenuti e la popolazione è numerosa; questo non significa tuttavia che non sia possibile effettuare generalizzazioni di altra natura, che non seguono le regole dell'inferenza statistica ma usano l'inferenza logica, la quale permette di arricchire le teorie esistenti e di proporre di nuove.

Da un punto di vista metodologico, va sottolineato che la ricerca, concentrandosi sullo studio delle Fabbriche italiane di uno stesso gruppo industriale, non risente delle problematiche di limiti propri di indagini di questo tipo che derivano in particolare da due ordini di difficoltà. Il primo riguarda la definizione dell'insieme delle pratiche organizzative e gestionali che identificano il nuovo modello produttivo: in questo caso esso è chiaramente definito come WCM FIAT e sono disponibili indicatori robusti che misurano il suo grado di applicazione nelle diverse realtà produttive esaminate. Il secondo è relativo al ruolo delle variabili di contesto in termini di paese, di modello organizzativo aziendale e di cultura organizzativa: in questo caso, tale varietà è controllata, trattandosi dello stesso gruppo aziendale e della stessa strategia innovativa, anche se ovviamente permangono le differenze tra le diverse business unit e tra i singoli stabilimenti. Questi aspetti, che contribuiscono alla robustezza dei risultati della ricerca, vanno tenuti nel debito conto nel momento della generalizzazione dei risultati ad altri contesti aziendali e di paese: è fortemente auspicabile che cresca l'attenzione dei diversi attori istituzionali ai temi dell'organizzazione del lavoro e dei modelli di lavoro, attenzione che frequentemente rimane circoscritta ai temi più specificamente politico-istituzionali, come quelli relativi al mercato del lavoro e alle forme contrattuali, limitando la comprensione dei fenomeni in atto.

La ricerca, inoltre, ha come oggetto di analisi quattro fabbriche che operano nello stesso mercato e impegnate nella produzione del medesimo prodotto per cui la pressione delle variabili economiche esterne e l'influenza del fattore tecnologico sono, in buona parte, neutralizzate sul piano comparativo mentre la loro influenza, ovviamente, rimane rilevante per tutte le fabbriche. Ciò rende l'analisi comparata valida sotto il profilo scientifico, poiché paragonare stabilimenti con prodotti e condizioni competitive differenti risulterebbe certamente più complicato.

#### **5.4 – La qualità del lavoro e le trasformazioni organizzative**

La questione della qualità del lavoro (cosa significa, come prevederne l'evoluzione, come misurarla e le sue implicazioni per il benessere umano) ha rappresentato un'area di ricerca fondamentale delle scienze sociali nel corso dei secoli, però solo nell'ultimo ventennio ha trovato un largo interessamento nelle politiche europee e nell'opinione pubblica, in risposta ad una convinzione secondo la quale fosse necessario intervenire in quest'area per aumentare la produttività. Il benessere connesso al lavoro svolto è una componente essenziale della qualità del lavoro che può, inoltre, contribuire in misura rilevante alla qualità della vita degli individui: se si considera l'elevato numero di ore che in media viene dedicato all'attività lavorativa nell'arco della giornata e nel corso di tutta la vita attiva, si comprende facilmente quanto sia importante svolgere un lavoro che offra ricompense intrinseche (per esempio conferisca un senso di utilità del lavoro svolto), sia motivante e al contempo dia soddisfazione. Un lavoro che possiede tali caratteristiche, nel garantire il benessere dell'individuo al lavoro, ha un impatto significativo anche per le aziende, in termini di produttività e riduzione dell'assenteismo, e permette anche di ridurre le uscite premature dall'occupazione e dalla vita attiva. La larga diffusione del dibattito ha permesso di raccogliere un ampio spettro di punti di vista che, se da un lato ha permesso un arricchimento del termine, dall'altro ha ostacolato un processo di convergenza verso una definizione comune di cosa si intenda per qualità del lavoro. Ad oggi non esiste una definizione univoca di qualità del lavoro, o meglio, ne esistono diverse tutte ugualmente valide e tra di loro strettamente correlate e dipendenti (M. CURTARELLI, M. LYLY-YRJANAINEN, G. VERMEYLEN, 2012).

I sistemi produttivi, come appurato nella sezione teorica del presente lavoro di tesi, tendono a ridisegnarsi continuamente a livello spazio temporale, allargandosi nello spazio vitale delle persone: dopo l'ubriacatura dell'*unmanned factory* (A. DINA 1986), le imprese chiave si sono tutte orientate verso modelli di lean production, in aziende organizzate secondo lo schema della fabbrica flessibile di Atkinson (1988). Che cosa ciò ha significato in termini di prestazione e di condizione di lavoro? Alcune tendenze comuni, in Europa e in Italia, emergono con chiarezza. In primo luogo si assiste ad un'invasione del tempo di lavoro su quello di vita: esso avviene in modi differenti, dal puro e semplice prolungamento della giornata lavorativa al caso opposto del lavoratore (o, con maggiore probabilità, della lavoratrice) a part-time, a chiamata o a programmazione molto breve. In secondo luogo si ha una saturazione crescente del tempo di lavoro che assume caratteristiche diverse secondo il tipo di lavoro: si va dall'intensificazione dei ritmi sulle catene di montaggio fino ai problemi

che toccano i lavoratori della conoscenza con un sovraccarico di informazioni e variabili da maneggiare nell'unità di tempo, spesso in condizioni in competizione con altri lavoratori (F. GARIBALDO, 2012).

La compressione spazio-temporale, funzionale alla velocizzazione del ciclo di valorizzazione del capitale, prevede un'operatività sempre più centrata sui tempi e spazi ravvicinati e l'ingegnarsi di dinamiche di re-scaling che si traduce nella compresenza di dinamiche globali e locali, quindi di vecchie e nuove scalarità che si compenetrano fra loro (D. HARVEY, 2011). All'accentramento del controllo si associa il decentramento della produzione di beni e servizi, una dinamica necessaria ad assecondare l'accumulazione flessibile funzionale all'accelerazione dei tempi di rotazione del capitale. La compressione spazio-temporale si traduce in una urbanizzazione diffusa che investe vasti territori di produzione: in termini organizzativi le parole chiavi diventano modularizzazione, frammentazione e de-standardizzazione per connotare un movimento continuo di scomposizione e ricomposizione flessibile delle componenti dei processi dentro i modelli della lean production (S. SASSEN, 2008).

Il significato attribuito al termine *qualità del lavoro* è mutato nel tempo, superando la semplice definizione di condizioni di lavoro fino ad arrivare a concetti di più ampio respiro, quali il *decent-work* promosso dall'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) o il *wellness* (benessere) così come proposto dalla stessa Organizzazione mondiale della Sanità (OMS) o *well-being* sul lavoro proprio della Strategia Europea per la Salute e la sicurezza (2002-2006). L'evoluzione del concetto di qualità del lavoro ha attraversato diverse tappe lungo l'asse temporale passando da una concezione tecnico-funzionalista, proprio di un modello culturale incentrato sullo *Scientific Management*, all'introduzione di fattori immateriali, quali la motivazione, la gratificazione, il coinvolgimento individuale propri di un modello culturale piegato alle *Human Relations*. Si è lentamente passati dal considerare solo aspetti fisici e ambientali ad inglobare anche fattori di natura psicosociale: si è passati da un modello statico ad un modello di well-being soggettivo, ovvero dalla misurazione della dimensione reddituale come principale indicatore della qualità del lavoro si è arrivati ad un approccio multidimensionale inglobando anche dimensioni di carattere immateriale (M. PEDACI, 2010).

La qualità del lavoro non può essere definita con un unico metro, per quanto comprensivo. In essa sono individuabili dimensioni differenti che corrispondono a bisogni differenti (L. GALLINO, 1983). Il rapporto fra sistema dei bisogni della persona al lavoro, in quanto sistema complessivo delle domande e delle aspettative circa la qualità del lavoro

espressa dai lavoratori e sistema organizzativo della produzione di beni e servizi, quindi micro sistema dell'organizzazione di appartenenza e macro sistema delle relazioni socio-economiche più complesse, diviene l'oggetto specifico di studio. Una disfunzione che va operata è quella fra qualità del lavoro, intesa come il rapporto della persona con il lavoro svolto concretamente e i riflessi che esso ha sulla vita lavorativa, riferita quindi al tipo di lavoro, e qualità dell'occupazione, intesa come rapporto fra persona e mercato del lavoro (accesso al lavoro, possibilità di cambio del lavoro) relativa allo status occupazionale: alcuni aspetti della qualità dell'occupazione confluiscono nelle dimensioni della qualità del lavoro (in quanto necessario comprendere la qualità della vita lavorativa) mentre altri hanno una loro connotazione distinta da quelli della qualità del lavoro (M. LA ROSA, 1983).

La trasformazione della concezione del lavoro e della attribuzione di una accezione qualitativa al termine si evidenzia anche in un approccio diverso della ricerca. La spinta alla partecipazione dei lavoratori degli anni 60-70, le lotte sindacali e le virtuose sinergie tra psicologi e medici del lavoro all'interno dei canali della rappresentanza sindacale sono espressione dell'affermazione della centralità della soggettività del lavoratore (S. DHONT, I. HOUTMAN, 1997). Le indagini sulle percezioni dei lavoratori hanno, quindi, assunto un ruolo di primo piano nel tentativo di comprendere, ed analizzare, la qualità del lavoro fin dagli anni '60 per poi ritrovare una nuova e diffusa rifioritura negli anni '90 in Europa ed in Italia, anche per rispondere al clima di incertezza prodotta dal fenomeno della precarietà: è proprio del 1990 la prima indagine quinquennale condotta dalla Fondazione di Dublino (Eurofound) sulle condizioni di vita e di lavoro dei cittadini europei mentre in Italia per la prima indagine sulla qualità del lavoro condotta da un ente pubblico bisogna attendere fino al 2002, ovvero la prima Indagine ISFOL.

La frammentazione di lavoro diventa una strategia organizzativa, richiesta della necessità di flessibilizzare i fattori produttivi, di sostenere i processi di produzione dinamici e con razionalità non lineare, ma connettiva, che guarda la composizione di elementi in rete. Una rete che lega i nodi in forma più o meno simmetrica, e quindi crea condizioni piuttosto differenti di vita lavorativa delle persone che all'interno di vivono (F. GREEN, 2011). Negli ultimi anni è diventato sempre più chiaro il forte coinvolgimento richiesto alle persone per governare la frammentazione: al saper fare e saper essere si associa la richiesta di un saper reagire, apprendere ad apprendere per costruire organizzazione, per assecondare la qualità dei processi organizzativi, per generare versatilità, per cucire tempi e luoghi di lavoro distribuiti. E per fare questo è necessario mettere in gioco competenze e meta-competenze:



la centralità del *sto* per agire (e, quindi, del costruire organizzazione) significa primariamente rendere disponibile al lavoro una soggettività per valorizzare la frammentazione altrimenti ridotta a frantumazione (M. CATINO, 2012).

In Italia, lo studio della qualità del lavoro, pur essendo iniziato in ritardo rispetto agli altri paesi europei, si è mosso verso un carattere multidimensionale e non gerarchico del lavoro: la qualità del lavoro consta di diverse dimensioni (ovvero di punti di osservazione diversi) non necessariamente collocabili in una logica consequenziale o di priorità. La letteratura italiana sulla qualità del lavoro, che trova in Gallino e La Rosa i contributi più significativi, individua 5 dimensioni principali a cui corrispondono specifici bisogni: la dimensione ergonomica si propone di analizzare i bisogni psicofisici dell'uomo in relazione all'ambiente di lavoro e i bisogni psicosociali correlati alla consapevolezza della propria condizione affrontando temi direttamente riconducibili alla sicurezza sul lavoro, ai diritti di informazione, alla modulazione dell'orario di lavoro e all'ambiente fisico (capitolo 7 del presente lavoro di tesi); la dimensione economica risponde principalmente al bisogno di sussistenza economica e riguarda il tema della retribuzione e della sicurezza lavorativa (capitolo 8); la dimensione della complessità si riferisce ai bisogni che attraversa un'ampia area immateriale del lavoro relativa all'impegno, gratificazione, formazione professionale e accrescimento delle competenze e ingloba nodi cruciali quali le relazioni sociali, la formazione e il livello di coinvolgimento al lavoro (capitolo 9); la dimensione dell'autonomia tende ad indagare la possibilità di auto-determinare la prestazione lavorativa attraversando tematiche quali l'organizzazione del lavoro, autonomia operativa e decisionale e la capacità di incidere sul carico e tempi di lavoro (capitolo 10); la dimensione del controllo riguarda la capacità di incidere sulle condizioni generali intervenendo nei centri decisionali e quindi apre a tematiche quali la partecipazione dei lavoratori, le pratiche di informazione e consultazione, modalità di controllo sulla produzione e utilità sociale nella natura del lavoro svolto (questa dimensione, data la natura del lavoro svolto, è stata indagata solo trasversalmente nel capitolo 10).

### ***5.5 – Dalla qualità del lavoro alla soddisfazione lavorativa***

La letteratura tradizionalmente indica tre differenti approcci per spiegare i meccanismi che producono la soddisfazione lavorativa: l'approccio situazionale (o ambientale), l'approccio individuale (o disposizionale) e l'approccio interazionista (A.L. KALLEBERG

1977; C.J. CRANNY, P.C. SMITH, E.F. STONE, 1992; WARR 2007; T.A. JUDGE, R. KLINGER 2008). La prospettiva situazionale trova le sue radici nella teoria psicologica della soddisfazione del bisogno (*Need satisfaction theory*) e assume che gli individui abbiano alcuni bisogni fondamentali, che i lavori abbiano un insieme identificabile di caratteristiche e che il livello di soddisfazione lavorativa risulti dalla loro congiunzione (F. TAYLOR 1911; F.J. ROETHLISBERGER, W.J. DICKSON, 1939; G.R. SALANCIK, J. PFEFFER 1977).

La teoria della gerarchia dei bisogni di Abraham Maslow (1943) è uno dei più noti modelli sviluppato a partire dalla teoria della soddisfazione del bisogno: egli teorizza una gerarchia dei bisogni a cinque livelli composta (dal basso verso l'alto) da esigenze fisiologiche, sicurezza, appartenenza/amore, stima e autorealizzazione. Maslow rimarca come questa gerarchia sia istintiva e uguale in tutti gli individui, anche se appartenenti a culture diverse, però proprio questo punto è stato oggetto di forti critiche in quanto non terrebbe conto delle differenze nei bisogni culturali della società (A.M. MASLOW 1973; G. HOFSTEDE, 1984; E. DIENER, E.M. SUH, R.E. LUCAS, H.L. SMITH, 2011).

Più di vent'anni dopo dalla pubblicazione del modello di Maslow, un altro psicologo americano, Clayton Alderfer, ne ha approfondito ed ampliato le implicazioni con la sua teoria dell'esistenza, relazione e crescita (ERG) (C.P. ALDERFER 1969). L'ERG si basa su una triplice concettualizzazione dei bisogni umani: *i bisogni di esistenza* si riferiscono ai requisiti materiali di base della vita umana (corrispondenti alle esigenze fisiologiche e di sicurezza della gerarchia di Maslow); *i bisogni di relazione* riguardano il bisogno di mantenere relazioni interpersonali soddisfacenti (corrispondenti ai bisogni di appartenenza e di stima esterna di Maslow); l'ultimo gruppo di bisogni è il gruppo dei *bisogni di crescita*, cioè i desideri di *empowerment* e crescita personale (corrispondenti ai bisogni di stima interna e autorealizzazione di Maslow).

Un altro modello dei bisogni umani è stato proposto da Herzberg con la teoria dei due fattori (*Two-factor theory*): i fattori estrinseci (anche definiti fattori igienici) consistono in aspetti del lavoro più basilari e concreti (come retribuzione, bonus aziendali, sicurezza del lavoro, condizioni e ambiente di lavoro) ed evitano, quando presenti, che il lavoratore sia insoddisfatto; al contrario, i fattori intrinseci (definiti anche fattori motivanti) sono gli aspetti del lavoro più emotivi e meno tangibili (il riconoscimento per il raggiungimento degli obiettivi, la responsabilità sull'attività che si svolge, il coinvolgimento nel processo decisionale, il senso di importanza nell'organizzazione) e tendono ad aumentare la soddisfazione lavorativa quando presenti. Quindi, la disponibilità di fattori igienici non si

traduce in soddisfazione lavorativa, ma in *non insoddisfazione*: il lavoratore non sarà né soddisfatto né insoddisfatto, ma si troverà in uno stato neutro mentre la soddisfazione lavorativa scaturisce invece dalla presenza dei fattori motivanti (F. HERZBERG, 1959).

La teoria dei due fattori non è stata supportata in letteratura e ha ricevuto molte critiche (E.A. LOCKE, 1976; S.P. ROBBINS, T.A. JUDGE, 2015): uno studio di approfondimento ha dimostrato che uno stesso fattore può causare soddisfazione del lavoro in un individuo e insoddisfazione in un altro, e viceversa (R.J. HOUSE, L.A. WIGDOR, 1967). Herzberg e colleghi sono stati accusati di sottovalutare le differenze individuali di valori e tratti della personalità fra lavoratori, non tenendo conto del fatto che potenzialmente gli individui possono reagire in modo diverso alla stessa situazione lavorativa (C.L. HULIN, 1971): in quest'ottica, dicotomizzare le caratteristiche del lavoro in intrinseche ed estrinseche e riferirle a due concetti diversi (soddisfazione e insoddisfazione) è un artefatto metodologico. La teoria di Herzberg e colleghi è stata anche accusata di fallacia logica poiché, stando alla struttura del modello, un lavoratore potrebbe essere allo stesso tempo molto insoddisfatto (a causa della mancanza di fattori igienici) e molto soddisfatto (a causa della presenza di fattori motivanti) (R.J. HOUSE, L.A. WIGDOR, 1967).

I contributi di Herzberg sono stati ripresi da Weiss e collaboratori con il loro Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (D.J. WEISS, R.V. DAWIS, G.W. ENGLAND, 1967). Questo modello ripropone la dicotomia tra fattori intrinseci ed estrinseci della teoria dei due fattori, espandendola e problematizzandola. Innanzitutto, diversamente da Herzberg e colleghi che considerano i due gruppi di fattori come riferiti a due concetti non correlati (soddisfazione e insoddisfazione del lavoro), l'MSQ li considera entrambi costitutivi della soddisfazione generale del lavoro: questa concettualizzazione consente di ottenere un indicatore di soddisfazione lavorativa più individualizzato e informativo, frutto della valutazione di diversi set di caratteristiche del lavoro (due livelli simili di soddisfazione potrebbero derivare dall'apprezzamento di aspetti diversi del lavoro). In secondo luogo, alla luce dello scarso supporto empirico ottenuto dalle teorie che descrivono i bisogni umani come universali e indifferenti alla natura dell'individuo, Weiss e colleghi introducono nel loro modello l'idea che individui diversi possano avere strutture di bisogni diverse e, quindi, rispondano diversamente alle stesse caratteristiche di lavoro (J.R. HACKMAN, E.E. LAWLER, 1971). Di fatto, il MSQ è stato sviluppato all'interno del quadro concettuale della teoria dell'adeguamento del lavoro (*Theory of work adjustment*), per la quale la riprogettazione delle attività lavorative è dipendente dal grado in cui le abilità di un individuo corrispondano

a quelle richieste nello svolgimento del lavoro e da come i suoi bisogni corrispondano ai rinforzi disponibili nell'ambiente di lavoro (D.J. WEISS, R.V. DAWIS, G.W. ENGLAND, 1967).

Anche il modello delle caratteristiche del lavoro (*Job Characteristic Model*, o JCM) incorpora l'idea di eterogeneità dei lavoratori e la operazionalizza con un apposito costrutto teorico (GNS) (J.R. HACKMAN, G.R. OLDFHAM, 1976). I due autori affermano che la soddisfazione del lavoro è determinata principalmente dalla natura del lavoro, descritta da cinque caratteristiche fondamentali: varietà di competenze (l'esecuzione di un lavoro richiede attività diverse che comportano l'utilizzo di diverse capacità e talenti individuali); identificabilità del compito (il lavoro richiede il completamento di un incarico identificabile con un risultato visibile); significatività dell'attività (il lavoro ha un impatto sostanziale sulla vita o sul lavoro delle persone all'interno dell'organizzazione o nell'ambiente esterno); autonomia nello svolgimento del lavoro (lo svolgimento del lavoro presuppone libertà, indipendenza e discrezionalità nella pianificazione del lavoro e nella determinazione delle procedure da utilizzare); feedback (il lavoratore riceve un riscontro chiaro e diretto dei risultati ottenuti). Queste caratteristiche, attraverso l'influenza su tre stati critici psicologici (esperienza significativa del lavoro, esperienza responsabile dei risultati del lavoro e conoscenza dei risultati effettivi delle attività lavorative), possono promuovere la soddisfazione del lavoro (nonché la motivazione e le prestazioni).

Il modello JCM ignora l'eterogeneità dei lavoratori e assume che le cinque caratteristiche principali del lavoro abbiano lo stesso effetto su individui diversi. Le differenze fra individui vengono rese dalla Growth Need Strength (GNS), che funge da moderatore fra le caratteristiche oggettive del lavoro e la reazione soggettiva dei lavoratori. Questa variabile è stata descritta come forza del desiderio di soddisfare le esigenze di ordine superiore (ad esempio ottenendo sensazioni di realizzazione e crescita personale) (J.R. HACKMAN, E.E. LAWLER, 1971): chi ha punteggi alti su questa dimensione della personalità più probabilmente risponderà positivamente ai rinforzi intrinseci rispetto a chi ha punteggi bassi. In quest'ottica, la GNS agisce da fattore di *saliienza personale* (determinando cioè quanto una data caratteristica sia importante per un individuo) ed è misurata in termini di preferenza di una persona per le caratteristiche intrinseche del lavoro (C.T. KULIK, G.R. OLDFHAM, J.R. HACKMAN, 1987; P.B. WARR, 2007).

Parlare di bisogni o necessità rimanda al filone della teoria della soddisfazione del bisogno: in questa cornice teorica il concetto è inteso come stabile e universale poiché tutti gli individui hanno gli stessi bisogni (o necessità) e cercano nel lavoro uno strumento per

soddisfarli. Quando si fa riferimento ai desideri o ai valori, invece, si introduce implicitamente il concetto di eterogeneità degli individui: sono i diversi attributi individuali (ascritti o acquisiti) a determinare i valori che animano il lavoratore nello svolgimento della sua attività lavorativa (A.L. KALLEBERG, 1977). Naturalmente, i due concetti sono strettamente correlati poiché i lavoratori possono consapevolmente valutare come desiderabili i fattori del lavoro che soddisfano i bisogni dell'organismo ma sovrapporre valori e bisogni significherebbe trascurare l'esistenza di valori irrazionali, che non corrispondono ai bisogni. In questo senso, mentre i bisogni sono oggettivi, dal momento che esistono indipendentemente da ciò che una persona desidera, i valori sono soggettivi, nel senso che essi risiedono nella coscienza; mentre i bisogni sono innati, i valori sono acquisiti; mentre tutti gli uomini hanno gli stessi bisogni base, essi differiscono in ciò a cui danno valore (E.A. LOCKE, 1976).

La letteratura sulla soddisfazione lavorativa ha generalmente sottolineato che caratteristiche individuali sono associate a diverse strutture personali di salienza e valori lavorativi, e che il contesto sociale in cui si sviluppa la socializzazione dell'individuo concorre a plasmarle. In altri termini, questa prospettiva si focalizza su come le caratteristiche individuali influiscano sulla soddisfazione lavorativa per mezzo di valori e desideri a esse connessi: la rilevanza *sociale* delle caratteristiche individuali. Invece, un'altra prospettiva di analisi si è voluta concentrare sulla rilevanza *biologica* delle caratteristiche individuali, studiando l'associazione tra tratti della personalità, disposizioni personali e caratteristiche genetiche da una parte e soddisfazione lavorativa dall'altra.

Negli anni '80, il tema è stato affrontato muovendo dal cosiddetto approccio disposizionale, che si concentra proprio sull'effetto che tratti e inclinazioni della personalità individuale esercitano sulla soddisfazione lavorativa. Tale filone si è avvantaggiato degli studi di Costa e McCrae, che rappresentano uno degli sforzi maggiori di sintesi e sistematizzazione delle caratteristiche della personalità umana (R.R. MCCRAE, P.T. COSTA 1991; R.R. MCCRAE, O.P. JOHN 1992). Il loro modello a cinque fattori (*Five Factors Model* o FFM) definisce i principali tratti della personalità umana, raggruppati in cinque dimensioni: estroversione, instabilità emotiva (tratto talvolta identificato con il suo contrario, la stabilità emotiva), coscienziosità, amicalità e apertura mentale (C.J. THORESEN, S.A. KAPLAN, A.P. BARSKY, C.R. WARREN, K. DE CHERMONT, 2003). Altri studi si sono concentrati sul ruolo di altri aspetti della personalità sulla soddisfazione lavorativa. È il caso di Staw e colleghi, che hanno studiato la disposizione affettiva (B.M. STAW, N.E. BELL, J.A. CLAUSEN, 1986). La letteratura suggerisce che la disposizione affettiva è composta da due aspetti: affettività positiva (PA) e

affettività negativa (NA). Gli individui con elevata PA sono predisposti a sperimentare emotività positiva, mentre gli individui con elevata NA hanno maggiori probabilità di provare emozioni negative (D. WATSON, L.A. CLARK, A. TELLEGEN, 1988). Quindi, l'affettività *indirizza* diversi lavoratori (con diversi livelli di affettività) a sperimentare maggiore o minore soddisfazione lavorativa (J.J. CONNOLLY, C. VISWESVARAN, 2000).

Gli studi che si focalizzano sull'associazione tra tratti della personalità e soddisfazione lavorativa riconoscono, ovviamente, l'eterogeneità tra i lavoratori, come suggerito però anche dal nome di questo approccio (*disposizionale*), l'individuo viene studiato nelle sue componenti di personalità, e queste associate a probabili esiti di soddisfazione lavorativa: ciò implica una certa *tipicità* della soddisfazione lavorativa individuale. In altri termini, vengono definiti alcuni aspetti stabili della personalità umana che con maggiore probabilità, *indipendentemente* dal tipo di lavoro, porteranno il lavoratore a essere più o meno soddisfatto.

### **5.6 – Focus group e individuazione delle dimensioni rilevanti**

L'idea di soddisfazione ed insoddisfazione del lavoro deve tener conto di diversi fattori, necessari ad approssimare un concetto estremamente controverso e multidimensionale. Ci sono fondamentalmente due approcci che hanno caratterizzato gli studi in materia: quello dei bisogni e quello delle aspirazioni. Nel primo l'idea di fondo è quella di una scala di bisogni correlati alla soddisfazione nel lavoro. Il secondo focalizza, invece, l'attenzione sull'atteggiamento del lavoratore, valutandone le aspettative e considerando la soddisfazione in termini di scarto fra quanto raggiunto e quanto desiderato. Fra i fondatori della prima scuola vanno considerati autori come Herzberg e Maslow, mentre i principali esponenti in letteratura del secondo approccio sono Mann e Katz. Parte dei motivi per cui la soddisfazione sul lavoro continua ad essere un'importante elemento d'analisi nella recente letteratura sociologica del lavoro e dell'organizzazione risiede nell'idea che questa possa avere effetti sul comportamento degli attori sul mercato del lavoro e che possa influenzare fattori come la produttività, la qualità della prestazione, l'assenteismo. Altri autori concentrano l'attenzione sul peso che ha la soddisfazione lavorativa per quel che riguarda il turnover interno alle aziende, considerandola un predittore importante della decisione di lasciare il proprio lavoro (S. GAZIOGLU, A. TANSEL, 2002); chiaramente ha poi un peso il fatto che la soddisfazione sul lavoro sia considerata, più in generale, un forte predittore di benessere individuale (L. DIAZ-SERRANO, J.A. VIEIRA, 2005).

In questa indagine, abbiamo sviluppato un nostro strumento di analisi attuando una disarticolazione del modello proposto dalla letteratura sul tema. Abbiamo condotto otto focus group secondo una metodologia bioniana per far emergere gli spetti più importanti per i lavoratori da investigare poi attraverso il questionario: per ogni stabilimento sono stati svolti due focus group, uno con i delegati della FIOM-CGIL ed uno con i delegati della FIM-CISL in modo da avere le impressioni sia del sindacato antagonista sia di un sindacato firmatario. Ogni focus group ha avuto la durata di circa un'ora ed un numero di partecipanti compreso tra le cinque e le otto unità.

Le dimensioni emerse dai focus group ed analizzate, quindi, nella nostra indagine nei quattro stabilimenti FIAT si pongono in una logica di continuità rispetto alla tradizione italiana dello studio sulla qualità del lavoro: partendo dalla definizione della OMS di benessere organizzativo, il modello di analisi della qualità del lavoro qui proposto considera le potenzialità e le aspettative espresse dall'individuo come variabili strutturali attraverso cui leggere le dimensioni del lavoro enfatizzando, quindi, non solo i temi relativi alla integrità psicofisica di chi lavora ma anche le dinamiche riconducibili alla valorizzazione del sé. Il merito di un approccio simile è l'aver introdotto *il senso del lavoro*, ovvero il significato attribuito al lavoro, come elemento che contribuisce a definire lo stato di salute dell'individuo in reazione ad una crescente individualizzazione della società ed una imperturbabile tendenza verso una funzionalizzazione del lavoro al consumo e all'alienazione della economia cognitiva (F. TOTARO, 2010).

Il nostro questionario, riportato alla fine di questo capitolo, ha così tratto chiaramente spunto dagli studi delle dimensioni della qualità del lavoro proposte da Gallino e La Rosa intrecciandole, successivamente, con elementi di analisi più piegate a sottolineare il condizionamento delle biografie dei singoli lavoratori sulla percezione delle loro condizioni di lavoro (quali le interviste semistrutturate) (J.B. GIBSON, 1995). Le dimensioni della qualità del lavoro rappresentano una declinazione operativa dei contenuti delle aree tematiche di cui si compone il questionario e una modalità più orientata ad un processo di misurazione scalare. Le dimensioni del lavoro rappresentano elementi che contribuiscono a determinare il grado di soddisfazione, o insoddisfazione, sul lavoro e ad ogni singola area tematica corrisponde una o più variabili della qualità del lavoro. Scendendo nel livello di dettaglio, abbiamo individuato 16 variabili, 4 per ogni dimensione: innovazione, sicurezza, temperatura e pulizia per la dimensione ergonomica (capitolo 7); sindacato, salario, bonus e work life balance per la dimensione economica (capitolo 8); strumenti a disposizione, direttive

ricevute, valorizzazione individuale ed essere a proprio agio per la dimensione della complessità (capitolo 9); autonomia, collaborazione, team leader e carico di lavoro per la dimensione dell'autonomia (capitolo 10).

### **5.7 – La costruzione del questionario e la somministrazione nelle fabbriche**

L'approccio di analisi che si intende mantenere nel corso della ricerca pone le sue basi sull'impronta multidimensionale cui si è orientata la tradizione italiana della analisi della qualità di lavoro. Nonostante alcuni studi europei siano andati in direzione opposta, come lo stesso European Job Quality Index dell'ETUI (European Trade Union Institute), si è scelto di optare per una lettura che escludesse un vincolo gerarchico tra le dimensioni e cogliesse la complessità concettuale della qualità del lavoro, rifiutando una misurazione univoca del lavoro attraverso un unico indicatore sintetico ma aggiungendo a questo la rilevazione della soddisfazione rispetto alle 16 variabile poc'anzi descritte: per essere correttamente interpretata, a nostro giudizio, la qualità del lavoro necessita di essere osservata contemporaneamente nelle sue molteplici dimensioni.

Il concetto di soddisfazione del lavoro (nostra variabile dipendente) è stato concretizzato, ai fini della rilevazione, con la domanda “Complessivamente, in una scala da 0 a 10, quanto si ritiene soddisfatto del suo lavoro?” alla quale i lavoratori potevano rispondere sulla base di una tipica scala di Likert a 11 opzioni. L'operazionalizzazione del concetto descritta è quella comunemente utilizzata in letteratura poiché, nella maggior parte dei casi, è la realtà percepita dagli attori sociali ad esercitare un effetto, non la realtà di per sé (A. CRISTINI, F. ORIGO, 2011). Per la scelta delle variabili indipendenti sono stati considerati le 16 variabili poc'anzi presentate (le diverse opzioni di risposta per le variabili indipendenti sono basate su una scala di Likert a 5 opzioni); per evitare problemi di *response set*, le domande sono state formulate in maniera tale che un livello alto di soddisfazione potesse essere associato in alcuni casi alla modalità *totalmente d'accordo* e i tali altri alla modalità *totalmente in disaccordo*. L'analisi statistica ha avuto 740 casi disponibili (229 per Mirafiori, 162 per Grugliasco, 198 per Melfi e 151 per Pomigliano), ed è stata effettuata adoperando il software STATA 13.0.

L'approccio adottato, inoltre, si propone di porre a confronto lo scenario reale e le aspettative relative alle 16 variabili che impattano sul livello di soddisfazione sul lavoro: in questo modo, il questionario elaborato intende fornire un raffronto per ogni variabile della



qualità del lavoro tra quanto atteso e quanto percepito, tra aspettative e realtà. Il confronto tra quanto si auspicherebbe (aspettative) con quanto concretamente vissuto (reale) permette di evidenziare lo scollamento tra idealità e realtà e, quindi, fornisce una misura del grado di insoddisfazione/soddisfazione per ogni singola variabile della qualità del lavoro.

Oltre al confronto tra ideale e reale, pur nella consapevolezza che domande legate al ricordo e alla reminiscenza sono potenzialmente soggette a distorsioni, si è provveduto a rilevare anche la soddisfazione attuale relativa al passato: è importante sottolineare che non si è chiesto agli operai di indicare il livello di soddisfazione di dieci anni prima (proprio per evitare problemi legati al ricordo), ma semplicemente di indicare l'attuale livello di soddisfazione relativo alle 16 variabili non più in termini assoluti (come nella soddisfazione reale) ma pensando alla condizione attuale rispetto al passato (valutando se c'è stato un miglioramento o un peggioramento). Nell'ultima pagina del questionario si è scelto di lasciare spazio per eventuali commenti e/o suggerimenti da parte dei lavoratori e 211 operai (il 28.5% del totale) hanno deciso di sfruttare questa possibilità.

Le modalità di raccolta dei questionari all'interno dei luoghi di lavoro non hanno permesso di arrivare ad un campione casuale, come spesso accade negli studi di caso, però la numerosità del campione e dei suoi sottogruppi permette di analizzare la sua composizione e arrivare a risultati di ricerca indicativi. Quest'aspetto può essere meglio inteso pensando a come nei panel usati nelle ricerche comparative dell'Unione Europea sulla soddisfazione nel lavoro, oltre ad una certa loro episodicità, difficilmente si superino i 500 casi per campione nazionale (A.E. CLARK, 1998). Gli studi di caso comparati incorrono sovente nelle distorsioni di autoselezione dei rispondenti, tuttavia, grazie all'elevato numero di questionari in riferimento all'universo, è possibile con opportune operazioni di ponderazione statistica, ottenere risultati attendibili. Nel riportare i risultati quantitativi si indicherà sempre, durante tutto il corso dell'esposizione, il valore del test di Marbach tramite il suo simbolo  $\theta$  per misurarne la rappresentatività (ciò perché non tutti i lavoratori hanno risposto a tutte le domande del questionario): la sua formula è  $\sqrt{N/(N-1)n - 1/N-1}$  e il suo valore, nelle ricerche empiriche, viene considerato rappresentativo, e quindi affidabile, se inferiore a 0.10 e tutti i dati riportati nella nostra ricerca si collocano ben al di sotto di questa soglia (R. LEONI, S. ALBERTINI, 2009).

Il questionario, prima della somministrazione nelle quattro fabbriche, è stato testato su 20 lavoratori FIAT appartenenti al reparto assemblaggio di un altro stabilimento (Cassino) nel quale è adottato il medesimo modello produttivo WCM: rispetto alla versione originaria del

questionario sono state apportate diverse modifiche dovute ad eventuali domande risultate di difficile interpretazione per gli operai.

**Tabella 5.2 – Questionari somministrati nei quattro stabilimenti**

	Operai assemblaggio	Questionari distribuiti	Questionari ritornati	Campione assemblaggio	$\theta$
<b>Grugliasco</b>	750	450 (60% di 750)	162 (36,0% di 450)	21,6%	0.069
<b>Melfi</b>	3.400	750 (22% di 3.400)	198 (26,4% di 750)	5,8%	0.069
<b>Mirafiori</b>	1.850	750 (40% di 1850)	229 (30,5% di 750)	12,4%	0.062
<b>Pomigliano</b>	1.050	450 (42% di 1.050)	151 (33,5% di 450)	14,4%	0.075
Totale	7.050	2.400 (34% di 7.050)	740 (31% di 2.400)	10,5%	0.035

La modalità di raccolta dei questionari si inserisce a pieno titolo in questa sezione metodologica in quanto ad ogni singola modalità di rilevazione è direttamente attribuibile un diverso impatto sulla composizione della platea degli investigati e l'intercettazione di target diversi. Pur evidenziando che le indagini in uno studio di caso (a maggior ragione in un'ottica comparativa) non seguono le logiche rappresentative di un campionamento statistico ma esaltano le potenzialità del ricercatore nel raggiungimento di specifici profili, la scelta di operare attraverso diverse modalità di rilevazione ha permesso di agire dentro una logica di integrazione complementare nella composizione del nostro campione di riferimento.

La raccolta dei questionari è stata realizzata, tra il marzo e il maggio 2017, attraverso diversi canali di rilevazione: somministrazione diretta agli operai con rilevazione istantanea, generalmente ai cancelli della fabbrica (modalità 1), distribuzione dei questionari ai cancelli o in mensa e raccolta entro i successivi sette giorni (modalità 2), distribuzione da parte dei delegati FIOM-CGIL e FIM-CISL con raccolta entro i successivi sette giorni (modalità 3). Anche la modalità di somministrazione ci fornisce, come spesso accade, dati rilevanti: negli stabilimenti del Nord (Mirafiori e Grugliasco) c'è stata più disponibilità dei lavoratori a rispondere al questionario ai cancelli con rilevazione istantanea (in entrambe le realtà la percentuale dei questionari raccolti in questo modo supera il 40%), mentre nei due stabilimenti del Sud la tendenza è stata quella di prendere il questionario e riportarlo

compilato nei giorni successivi (al Sud la percentuale dei questionari con rilevazione istantanea è in entrambe le fabbriche al di sotto del 25%).

**Tabella 5.3 – Modalità di somministrazione del questionario**

	Modalità 1	Modalità 2	Modalità 3	Totale
<b>Grugliasco</b>	75 – 46,3%	38 – 23,5%	49 – 30,2%	162
<b>Melfi</b>	48 – 24,2%	78 – 39,4%	72 – 36,4%	198
<b>Mirafiori</b>	95 – 41,5%	63 – 27,5%	71 – 31,0%	229
<b>Pomigliano</b>	37 – 24,5%	59 – 39,2%	54 – 35,8%	151
Totale	255 – 34,5%	239 – 32,3%	246 – 33,2%	740

La percentuale dei questionari consegnati e raccolti dai delegati sindacali è, nel complesso, pari a circa un terzo del totale, con una distribuzione molto simile nei vari stabilimenti: si è deciso, pur segnalando sui questionari quali provenissero dalla FIOM-CGIL e quali dalla FIM-CISL, di non riprodurre questa distinzione nelle analisi statistiche per motivi di privacy. Basti qui sapere che il sindacato firmatario ha prodotto complessivamente 112 questionari (18 a Grugliasco, 27 a Melfi, 37 a Mirafiori e 30 a Pomigliano), mentre il sindacato antagonista, pur rappresentando meno lavoratori nell'insieme delle quattro fabbriche, ha prodotto 134 questionari (31 a Grugliasco, 45 a Melfi, 34 a Mirafiori e 24 a Pomigliano), indice di una maggiore inclinazione a denunciare le condizioni di lavoro in azienda e della volontà di utilizzare qualsiasi canale a disposizione per farlo.

### ***5.8 – Le interviste semistrutturate agli attori rilevanti***

Nel corso della ricerca sono state condotte interviste a due categorie di attori. Durante la fase di elaborazione del questionario e di individuazione delle dimensioni rilevanti (quindi in contemporanea con i focus group, tra il novembre 2016 e il marzo 2017) sono stati intervistati i tre leader del settore automotive di tre sindacati (Michele De Palma per la FIOM-CGIL, Alberto Cipriani per la FIM-CISL e Gianluca Ficco per la UILM) e i responsabili delle

risorse umane di Pomigliano (Carmine D'Agresti) e di Mirafiori (Domenico Romeo): le interviste aperte hanno avuto una durata di circa 90 minuti e hanno affrontato sia i temi specifici delle condizioni in fabbrica (seguendo, in parte, lo schema di intervista usato in un secondo momento poi anche per gli operai) sia questioni più generali quali le relazioni intersindacali (a livello di organizzazioni) e il futuro e le prospettive dell'azienda. Si è scelto di effettuare contemporaneamente le interviste sia ai vertici aziendali che ai vertici sindacali per rilevare le opinioni sulle condizioni di vita e lavoro in fabbrica dalle due prospettive diverse (alle quali, sempre in questa prima fase preliminare, si aggiunge la prospettiva dei lavoratori rilevata attraverso i focus group). In particolare, le interviste aperte ai due responsabili del personale di Mirafiori e Pomigliano hanno anche permesso di effettuare osservazioni dirette del reparto assemblaggio dei due stabilimenti in modo da indagare in prima persona come concretamente il WCM viene applicato e quali sono le condizioni in fabbrica. Nella Tabella 5.4 è riportata una panoramica complessiva dell'attività svolta, le varie tecniche utilizzate e come la ricerca si è strutturata nel tempo.

**Tabella 5.4 – Timetable dell'attività di ricerca**

Tecniche di analisi	Periodo
<b>Focus group</b>	Novembre 2016 – Marzo 2017
<b>Interviste aperte</b>	Novembre 2016 – Marzo 2017
<b>Osservazioni dirette</b>	Novembre 2016 – Marzo 2017
<b>Survey</b>	Marzo 2017 – Maggio 2017
<b>Analisi dei dati</b>	Giugno 2017 – Dicembre 2017
<b>Interviste semistrutturate</b>	Gennaio 2018 – Aprile 2018

In seguito all'analisi dei dati emersi dalla survey sono state, invece, somministrate interviste semistrutturate a 53 lavoratori del reparto assemblaggio (tra il gennaio 2018 e l'aprile 2018) per discutere insieme i risultati dell'analisi quantitativa: 11 operai per Mirafiori, 12 per Grugliasco, 13 per Melfi e 17 per Pomigliano. Rispetto alle interviste agli operai, durate in media 30 minuti e delle quali riportiamo numerosi passaggi nel corso dell'esposizione, verrà mantenuto l'anonimato della persona, come promesso in sede di colloquio: a ciascun lavoratore verrà attribuito un numero (che conserverà per tutta

l'esposizione) assieme allo stabilimento di riferimento (così, per esempio, lo stesso *Lavoratore 3 Pomigliano* lo si potrà ritrovare in diversi capitoli della ricerca). All'inizio dell'intervista sono stati chiesti ai 53 operai solo alcuni dati socio-demografici di base (sesso, età, titolo di studio ed eventuale iscrizione ad un sindacato) e il gruppo risulta così distribuito: rispetto al sesso sono presenti 31 uomini e 22 donne; rispetto all'età risultano 21 operai appartenenti alla classe di età 34-44, 22 alla classe di età 45-55 e 10 alla classe di età 56-63; rispetto al titolo di studio 8 hanno conseguito la licenza elementare, 14 la licenza media, 18 la qualifica professionale e 13 il diploma di maturità; rispetto al sindacato 21 intervistati risultano iscritti (non è stato chiesto a quale sigla appartenessero a meno che l'attore non l'abbia detto volontariamente nel corso dell'intervista) e 32 non iscritti.

La traccia dell'intervista è stata strutturata in base alle 16 variabili che sostanziano la soddisfazione del lavoro, sulle quali è stato chiesto agli operai di esprimersi. A tutti è stato chiesto se acconsentissero all'uso del registratore: la maggioranza ha rifiutato preferendo la trascrizione manuale (38 operai su 53), sintomo questo della grande preoccupazione per l'anonimato delle dichiarazioni rilasciate. Tutti gli intervistati hanno, nel periodo della survey, compilato e consegnato il questionario (in modo da aver ben presente i temi dell'intervista) mentre nessun intervistato ha partecipato agli iniziali focus group: le interviste qualitative hanno riguardato (eventualmente) i semplici iscritti ad un sindacato (a prescindere dalla sigla) mentre i focus group iniziali hanno riguardato, per precisa scelta metodologica, esclusivamente i delegati sindacali di FIOM-CGIL e FIM-CISL. Da sottolineare che i focus group con i delegati FIOM-CGIL si sono svolti nelle sedi sindacali territoriali (ovviamente) al di fuori dell'orario di lavoro mentre quelli con la FIM-CISL si sono svolti (in buona parte) all'interno degli stabilimenti usufruendo delle ore di permesso sindacale spettanti a questa sigla in quanto firmataria del contratto aziendale. Tutto il materiale che ha concorso alla realizzazione della presente ricerca (interviste aperte, focus group, survey, interviste semistrutturate), allo scopo di corroborarne validità e affidabilità, è a disposizione di chiunque volesse effettuare approfondimenti ed ulteriori indagini.

Di seguito è allegato il questionario somministrato nei reparti assemblaggio dei quattro stabilimenti.



## Allegato 5.1 – Questionario somministrato a Grugliasco, Melfi, Mirafiori e Pomigliano



### **SODDISFAZIONE DEGLI OPERAI E CONDIZIONI DI LAVORO IN FIAT**

Grazie per aver accettato di partecipare a questa indagine. Per la compilazione occorrono pochi minuti. Lo scopo della ricerca è investigare il livello di soddisfazione degli operai e le condizioni di lavoro in Fiat. La ricerca è condotta nell'ambito del Dottorato in "Economia Sociale e Studi sul Lavoro" dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca in partnership con il Nasp (Network for the Advancement of Social and Political Studies). Il questionario è assolutamente anonimo: tutti i dati saranno resi noti solo a livello di sintesi statistica e saranno utilizzati solo ai fini della ricerca. Non esistono risposte giuste o sbagliate, si senta libero di rispondere con estrema sincerità alle domande. Il suo contributo è molto importante per capire come migliorare le condizioni e il benessere degli operai sul posto di lavoro!

#### INFORMAZIONI SOCIO-DEMOGRAFICHE GENERALI

1. Sesso:  Uomo  Donna
2. Anno di nascita: \_\_\_\_\_
3. Stato Civile:  Libero/a  Sposato/a  Separato/a  Divorziato/a  Vedovo/a
4. Comune di Nascita: \_\_\_\_\_
5. Comune di Residenza: \_\_\_\_\_
6. Titolo di Studio:  Nessun Titolo  Licenza Elementare  Licenza Media  
 Qualifica Professionale (3 anni)  Diploma di Maturità (5 anni)  Laurea  Post-Laurea
7. Il suo è l'unico reddito sicuro della famiglia?  Sì  No
8. Ha figli?  Sì  No Se Sì, quanti? \_\_\_\_\_
9. Da quante persone in totale è composto il suo nucleo familiare? \_\_\_\_\_
10. Nel suo nucleo familiare ci sono anziani con più di 65 anni?  Sì  No Se Sì, quanti? \_\_\_\_\_
11. Nel suo nucleo familiare ci sono bambini minori di 3 anni?  Sì  No Se Sì, quanti? \_\_\_\_\_
12. In quale anno ha iniziato a lavorare in Fiat? \_\_\_\_\_
13. Qual è la sua qualifica? \_\_\_\_\_
14. In quale stabilimento lavora?  Cassino  Melfi  Mirafiori  Pomigliano
15. Quanti minuti impiega per percorrere il tragitto da casa a lavoro? \_\_\_\_\_
16. È iscritto ad un sindacato?  Sì  No  Ero iscritto in passato  No, ma ho intenzione di iscrivermi
17. Ha un contratto a tempo indeterminato?  Sì  No Se Sì, in quale anno l'ha firmato? \_\_\_\_\_
18. È mai stato/a in cassa integrazione?  Sì  No
19. Nella sua famiglia ci sono altre persone che lavorano in Fiat?  Sì  No
20. Prima di lavorare in Fiat, in quale settore era occupato?  Agricoltura, caccia, pesca  Costruzioni  
 Estrazioni, energie  Industria, attività manifatturiera  Commercio all'ingrosso e al dettaglio  
 Alberghi, ristorazione  Trasporti, magazzinaggio  Pubblica amministrazione, difesa  Istruzione  
 Sanità ed altri servizi sociali  Altri servizi  Nessuno, quello in Fiat è il mio primo lavoro
21. Tra quelli appena elencati, in quale settore è/era occupato suo padre? \_\_\_\_\_
22. Tra quelli appena elencati, in quale settore è/era occupata sua madre? \_\_\_\_\_
23. Se fosse costretto a scegliere, quale delle due soluzioni seguenti preferirebbe:  
 Lavorare 5 ore in meno a settimana senza riduzione di stipendio  
 Lavorare 5 ore in più a settimana con un proporzionale aumento di stipendio
24. Complessivamente, in una scala da 0 a 10, quanto si ritiene soddisfatto del suo lavoro?  
(0= Per niente soddisfatto; 10= Estremamente soddisfatto)  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

<b>Quanto è d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.</b>					
	Totalmente in disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né in accordo Né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	Totalmente d'accordo
Il sindacato è uno strumento importante per la difesa dei diritti dei lavoratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat il sindacato svolge bene la sua funzione a difesa dei lavoratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il sindacato in Fiat è peggiorato molto rispetto a dieci anni fa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È importante essere a proprio agio e dire quello che si pensa nell'azienda in cui si lavora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat mi sento a mio agio con tutti e posso dire liberamente ciò che penso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa mi sento meno a mio agio e meno libero di dire quello che penso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sicurezza della persona su un posto di lavoro è fondamentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat la sicurezza dei lavoratori viene garantita (impianti elettrici, misure antincendio, ecc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa il livello di sicurezza in Fiat è peggiorato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È importante che in un'azienda venga promossa l'innovazione tecnologica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat non viene promossa l'introduzione di nuove tecnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negli ultimi dieci anni in Fiat si è investito molto sull'innovazione tecnologica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In un'azienda è importante la piena collaborazione da parte di tutti i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat non sono soddisfatto del rapporto di collaborazione con i miei colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa in Fiat è aumentata la collaborazione tra i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per fare un buon lavoro devono essere forniti strumenti adeguati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat mi vengono forniti tutti gli strumenti affinché io possa fare un buon lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oggi ho meno strumenti a disposizione per il mio lavoro rispetto a dieci anni fa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi aspetto che mi venga permesso di prendere alcune decisioni in autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat non ho la possibilità di prendere decisioni in autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa, oggi sento di avere più autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In generale, si lavora bene se vengono fornite direttive chiare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I miei diretti superiori mi forniscono direttive chiare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oggi le direttive che mi vengono date sono meno chiare rispetto a dieci anni fa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>Quanto è d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni? Barri con una crocetta la casella scelta.</b>					
	Totalmente in disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né in accordo Né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	Totalmente d'accordo
Quando si lavora in team, la figura del team leader è di estrema importanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Io ho un buon rapporto con il mio team leader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oggi in Fiat si lavora peggio con i team leader rispetto a dieci anni fa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi aspetto che vengano utilizzate le risorse e le capacità di ogni singolo individuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat non vengono utilizzate le risorse e le capacità di ogni singolo individuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa, oggi in Fiat le mie capacità vengono utilizzate meglio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi aspetto che il lavoro richiesto ad un operaio non sia eccessivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat l'intensità del lavoro richiesta è eccessiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa, in Fiat l'intensità del lavoro richiesta è diminuita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi aspetto che l'aria condizionata e i riscaldamenti a lavoro funzionino bene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat aria condizionata e riscaldamenti funzionano male	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat, riscaldamenti e aria condizionata funzionano meglio oggi che dieci anni fa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pulizia del posto di lavoro è di fondamentale importanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat viene garantita la pulizia del posto di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat la pulizia dell'ambiente di lavoro è peggiorata rispetto a dieci anni fa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il salario di un lavoratore deve essere adeguato al lavoro svolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat il salario ricevuto è adeguato alla quantità di lavoro che viene richiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto a dieci anni fa, in Fiat oggi il salario è più adeguato al lavoro richiesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se il lavoratore svolge bene il lavoro, deve essere ricompensato con bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat esiste un buon sistema di incentivi e bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Fiat, rispetto a dieci anni fa, il sistema di incentivi/bonus è peggiorato notevolmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È importante poter conciliare il tempo libero e la vita privata con l'attività lavorativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il lavoro in Fiat mi lascia abbastanza tempo libero da dedicare alle mie attività private	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il tempo libero a disposizione per le attività private, rispetto a dieci anni fa, si è ridotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



*Terza Sezione*

**EVIDENZE EMPIRICHE**



## **SODDISFAZIONE DEL LAVORO E ANALISI DELLE VARIABILI**

SOMMARIO 1. Soddisfazione del lavoro e caratteristiche individuali – 2. Soddisfazione del lavoro e caratteristiche del nucleo familiare – 3. Soddisfazione del lavoro e vicende lavorative – 4. Soddisfazione reale, soddisfazione attesa e soddisfazione relativa al passato – 5. La probabilità di essere soddisfatti: un modello probit – 6. Risultati empirici e paradigma teorico

### ***6.1 – Soddisfazione del lavoro e caratteristiche individuali***

La soddisfazione è uno stato d'animo strettamente soggettivo, proprio per questo, nel riportare in questo capitolo le evidenze descrittive emerse dall'indagine, si è deciso di avanzare delle riflessioni attraverso molteplici approcci. Il primo tenta di restituire le tendenze riportando la distribuzione delle risposte alla domanda di chiusura della prima parte del questionario sulla soddisfazione complessiva, ma si è consapevoli di quanto tale approccio possa essere riduttivo al cospetto della complessità della soddisfazione: una domanda unica sul grado di soddisfazione restituisce risultati sì preziosi in termini di sinteticità ma non esaustivi in quanto non è in grado, da un lato, di cogliere quali siano le dimensioni della qualità del lavoro più soddisfacenti o meno soddisfacenti e, dall'altro lato, non considera la relazione soggettiva tra aspettative e condizioni reali. Gli aspetti indagati dal questionario in relazione a questo primo approccio sono stati quattro, ovvero le caratteristiche individuali, le caratteristiche del nucleo familiare, le vicende lavorative e le origini sociali: per evitare una ridondanza di dati descrittivi non si riportano i risultati relativi alle origini sociali (che tuttavia sono a disposizione per chiunque volesse prenderne visione). Un secondo approccio, invece, facendo riferimento alle 16 variabili che strutturano la soddisfazione del lavoro, restituisce lo scostamento, da un lato, tra soddisfazione reale e soddisfazione attesa e, dall'altro lato, tra soddisfazione reale e soddisfazione relativa al passato: in questo modo è possibile evidenziare quali sono le variabili che presentano i differenziali maggiori tra atteso e reale e in che modo è cambiato il livello di soddisfazione rispetto al passato con l'introduzione del nuovo modello produttivo. Un terzo approccio, infine, è rappresentato dal

modello probit che ci indica, per ognuna delle 16 variabili, la probabilità di essere soddisfatti del proprio lavoro.

Analizzando i valori della soddisfazione generale del lavoro nella Tabella 6.1, emerge che, nell'insieme dei quattro stabilimenti, il 70.5% si dichiara complessivamente insoddisfatto (risposte da 0 a 5) mentre solo il 29.5% si dichiara soddisfatto (risposte da 6 a 10), con una media generale di soddisfazione pari a 4.5/10. Focalizzando l'attenzione sulle singole fabbriche, la soddisfazione nei due stabilimenti del Sud, come già emerso in precedenti ricerche, risulta essere più alta rispetto a quelli situati a Nord: a Grugliasco il 21.6% si dichiara soddisfatto (la media è di 4/10), a Melfi il 31.5% si dichiara soddisfatto (la media è di 4.5/10), a Mirafiori il 21% si dichiara soddisfatto (la media è 4.2/10) mentre a Pomigliano il 48.3% si dichiara soddisfatto (la media è pari a 5.2/10). Nella Tabella 6.1 è possibile notare il valore dell'indice di Marbach sulla rappresentatività del campione che, nelle ricerche empiriche con questa impostazione, è ritenuto statisticamente significativo se inferiore a 0.10, mentre nelle Tabelle 6.2 e 6.3 sono riportate le distribuzioni per genere e per età dei rispondenti al questionario: le caratteristiche della distribuzione delle variabili *sex* ed *età*, la robustezza dell'indice di Marbach e i paradigmi teorici alla base della teoria dell'autoselezione in questa tipologia di indagini ci danno conferma della qualità rappresentativa del campione rispetto alla popolazione di riferimento.

**Tabella 6.1 – Soddisfazione generale del lavoro**

	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti	Frequenza	%	$\theta$
<b>Valori generali</b>	<b>4.5</b>	<b>29.5%</b>	<b>740</b>	<b>100</b>	<b>0.035</b>
<b>Grugliasco</b>	4.0	21.6%	162	21.9	0.069
<b>Melfi</b>	4.5	31.5%	198	26.8	0.069
<b>Mirafiori</b>	4.2	21.0%	229	30.9	0.062
<b>Pomigliano</b>	5.2	48.3%	151	20.4	0.075

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti.

*%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione.

Analizzando nella Tabella 6.2 come si distribuisce la soddisfazione per *genere*, emerge (ed anche questo è un dato in tendenza con la maggior parte delle ricerche sulla soddisfazione

lavorativa) che le donne sono mediamente più soddisfatte degli uomini: questa tendenza è confermata sia che si guardi la valutazione media su una scala da 0 a 10, sia che si guardi la percentuale di quanti hanno espresso un giudizio positivo (ovvero una valutazione da 6 a 10): ricordiamo che, teoricamente, un valore medio di soddisfazione più alto non comporta automaticamente una percentuale di soddisfatti maggiore. Dai dati della Tabella si nota che la tendenza è confermata in tutti gli stabilimenti presi in esame con una differenza importante: nei due stabilimenti del Sud, la differenza del valore medio di soddisfazione generale del lavoro è basso mentre nei due stabilimenti del Nord ad essere basso è la differenza nelle percentuali di soddisfatti. In questa e nelle tabelle che seguono saranno riportati in neretto i valori di soddisfazione media superiori al 6 e le percentuali di soddisfatti superiori al 50%.

**Tabella 6.2 – Soddisfazione del lavoro per genere**

	Genere	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Uomini	416	56.2	4.3	28.2
	Donne	324	43.8	4.6	31.2
<b>Grugliasco</b>	Uomini	92	56.8	3.9	21.7
	Donne	70	43.2	4.1	21.4
<b>Melfi</b>	Uomini	106	53.5	4.4	28.6
	Donne	92	46.5	4.7	34.8
<b>Mirafiori</b>	Uomini	117	51.1	4.2	20.5
	Donne	112	48.9	4.3	21.4
<b>Pomigliano</b>	Uomini	101	66.9	4.9	42.6
	Donne	50	33.1	5.7	<b>60.0</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Osservando i dati rispetto all'età, si è deciso di dividere la popolazione in tre *classi di età* con caratteristiche differenti: siccome il più giovane dei nostri rispondenti ha 34 anni e il più anziano 63 anni, si è deciso di selezionare una sola classe di età intermedia dai 45 ai 55 anni. Nella Tabella 6.3 risulta che la tendenza generale è un aumento della soddisfazione con l'aumentare dell'età (si appura un aumento, passando da una classe all'altra, sia in termini di soddisfazione media che in termini di percentuale di soddisfatti): questa tendenza è ampiamente confermata al Sud ma (parzialmente) smentita al Nord dove notiamo un decremento nella percentuale di soddisfatti passando dalla seconda alla terza classe di età

(resta però, anche in questo caso, il dato rilevante di una percentuale di soddisfatti più alta tra gli over che tra i più giovani). È evidente che l'avvicinarsi dell'età pensionabile e l'essere abituati a quei ritmi di lavoro da molti anni comporti un livello più alto di soddisfazione generale per gli over (anche se il quadro della fatica fisica sarebbe comunque da tener presente in questa ricostruzione) mentre tra gli under il livello di soddisfazione è più basso perché sono diverse le aspettative di vita pregresse, le condizioni individuali e le caratteristiche strutturali del nucleo familiare.

**Tabella 6.3 – Soddisfazione del lavoro per classi di età**

	Età media	Classi di età	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	49 anni	34 – 44	206	28.4	4.1	20.0
		45 – 55	430	59.4	4.5	32.6
		56 – 63	88	12.2	4.8	37.5
<b>Grugliasco</b>	48 anni	34 – 44	51	34.3	4.0	17.6
		45 – 55	81	54.3	4.0	23.5
		56 – 63	17	11.4	4.0	17.6
<b>Melfi</b>	49 anni	34 – 44	53	26.9	3.7	17.3
		45 – 55	122	61.9	4.7	33.6
		56 – 63	22	11.1	5.8	<b>54.5</b>
<b>Mirafiori</b>	50 anni	34 – 44	53	23.3	4.0	7.5
		45 – 55	138	60.7	4.4	26.1
		56 – 63	36	15.9	4.1	22.2
<b>Pomigliano</b>	48 anni	34 – 44	49	32.4	4.9	38.8
		45 – 55	89	58.9	5.1	49.4
		56 – 63	13	8.7	<b>6.5</b>	<b>76.9</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Alcune ricerche (V. RIESER, 1997; A. CRISTINI, F. ORIGO, 2011; A. CIPRIANI, L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015) hanno segnalato che alti *livelli di istruzione* sono associati a livelli piuttosto bassi di soddisfazione sul lavoro: in questo caso si fa riferimento al gap esistente tra risultati raggiunti ed aspirazioni, con le aspirazioni che crescono con il livello di istruzione (e dunque individui con alti livelli di istruzione tendono ad essere meno soddisfatti). La teoria di riferimento è quella delle aspettative (già vista nel capitolo precedente) che viene ampiamente confermata dalla nostra analisi: la Tabella 6.4 mostra come la soddisfazione decresca con l'aumentare dell'istruzione passando da una percentuale di soddisfatti superiore al 63% tra la popolazione con la licenza elementare fino



ad arrivare ad una percentuale di soddisfatti pari ad appena il 20% tra i diplomati (anche il valore della soddisfazione media passa da 6.1 a 3.7).

La tendenza ricorre in ogni stabilimento con la differenza, non di poco conto, che un diplomato a Pomigliano è soddisfatto (quasi) quanto un operaio con la licenza elementare a Grugliasco: al Sud le aspettative individuali si scontrano con la realtà oggettiva e gli indici occupazionali del territorio per cui anche un diplomato si considera soddisfatto (il 36% dei diplomati da un giudizio positivo a Pomigliano mentre a Mirafiori poco più del 7%).

**Tabella 6.4 – Soddisfazione del lavoro per titolo di studio**

	Titolo di studio	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Licenza elementare	33	4.5	<b>6.1</b>	<b>63.6</b>
	Licenza media	366	49.6	4.6	31.2
	Qualifica professionale	231	31.3	4.3	26.0
	Diploma di maturità	108	14.6	3.7	20.0
<b>Grugliasco</b>	Licenza elementare	6	3.7	4.8	33.3
	Licenza media	75	46.3	4.3	22.7
	Qualifica professionale	51	31.5	3.9	19.6
	Diploma di maturità	30	18.5	3.3	20.0
<b>Melfi</b>	Licenza elementare	6	3.0	5.5	<b>66.7</b>
	Licenza media	103	52.3	4.8	33.3
	Qualifica professionale	63	32.0	4.3	28.6
	Diploma di maturità	25	12.7	3.8	20.0
<b>Mirafiori</b>	Licenza elementare	4	1.7	<b>6.0</b>	<b>50.0</b>
	Licenza media	126	55.3	4.5	25.4
	Qualifica professionale	70	30.7	4.1	17.1
	Diploma di maturità	28	12.3	3.3	7.1
<b>Pomigliano</b>	Licenza elementare	17	11.3	<b>6.7</b>	<b>76.5</b>
	Licenza media	62	41.1	5.2	<b>50.0</b>
	Qualifica professionale	47	31.1	5.0	42.5
	Diploma di maturità	25	16.5	4.6	36.0

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

La soddisfazione rispetto allo stato civile, come mostrato nella Tabella 6.5, vede prevalere la soddisfazione dei vedovi che per metà si dichiarano soddisfatti anche se con i dovuti distinguo: al Sud sono molto soddisfatti (a Pomigliano i soddisfatti tra i vedovi sono addirittura il 100%) mentre al Nord sono proprio loro a indicare una media di soddisfazione più bassa. Non deve sorprendere che, in tutti gli stabilimenti, i coniugati siano più soddisfatti

dei liberi poiché ciò rientra nella teoria generale della soddisfazione professionale in base alla quale i coniugati possono compensare le frustrazioni sul lavoro di ordine extra-economico con gli interessi e le attività familiari mentre i celibi non riescono a liberarsi da tali frustrazioni e le trasformano in forme di insoddisfazione per le attività lavorative. Un dato da sottolineare è il livello di soddisfazione dei divorziati poiché subisce un comportamento antipodico lungo la faglia territoriale: negli stabilimenti del Nord i divorziati rappresentano la categoria con la soddisfazione media più alta mentre negli stabilimenti del Sud rappresentano la categoria con la soddisfazione media più bassa (in relazione alle altre modalità della variabile *stato civile*).

**Tabella 6.5 – Soddisfazione del lavoro per stato civile**

	Stato civile	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Divorziato/a	71	9.6	4.2	15.5
	Libero/a	168	22.8	4.5	26.2
	Separato/a	62	8.4	4.4	22.6
	Sposato/a	411	55.7	4.4	32.8
	Vedovo/a	26	3.5	5.1	<b>50.0</b>
<b>Grugliasco</b>	Divorziato/a	10	6.2	4.5	20.0
	Libero/a	49	30.2	4.1	20.4
	Separato/a	12	7.4	4.2	25.0
	Sposato/a	86	53.1	3.9	20.9
	Vedovo/a	5	3.1	3.8	40.0
<b>Melfi</b>	Divorziato/a	20	10.1	3.5	5.0
	Libero/a	44	22.3	4.7	29.5
	Separato/a	18	9.2	4.3	22.2
	Sposato/a	109	55.3	4.6	36.7
	Vedovo/a	6	3.2	<b>6.0</b>	<b>66.7</b>
<b>Mirafiori</b>	Divorziato/a	24	10.5	4.5	16.7
	Libero/a	43	18.9	4.1	13.9
	Separato/a	19	8.3	4.5	15.8
	Sposato/a	133	58.2	4.2	24.8
	Vedovo/a	9	3.9	4.0	11.1
<b>Pomigliano</b>	Divorziato/a	17	11.2	4.2	23.5
	Libero/a	32	21.2	5.5	46.9
	Separato/a	13	8.6	4.8	30.8
	Sposato/a	83	55.0	5.2	<b>53.0</b>
	Vedovo/a	6	4.0	<b>7.0</b>	<b>100</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

## 6.2 – Soddisfazione del lavoro e caratteristiche del nucleo familiare

In questo paragrafo, dopo aver riportato come varia la soddisfazione rispetto alle caratteristiche individuali, analizzeremo il suo comportamento rispetto alle caratteristiche del nucleo familiare. Il primo aspetto familiare indagato è quello economico, rilevando come varia la soddisfazione tra le famiglie per le quali lo stipendio FIAT è l'unico *reddito disponibile* e le famiglie che hanno a disposizione anche altre fonti di reddito (che sia lo stipendio del coniuge, la pensione del genitore convivente ecc.). Dalla Tabella 6.6 è chiaro che in tutti gli stabilimenti (senza distinzioni geografiche, dimensionali o di antagonismo sindacale) gli operai con un solo reddito sono meno soddisfatti rispetto a coloro che possono beneficiare di un'altra fonte di sostentamento. Un dato rilevante è che la differenza maggiore in termini di soddisfazione media tra i monoreddito e coloro che beneficiano di (almeno) un secondo reddito si rileva a Pomigliano anziché, come dinamiche legate al costo della vita potrebbero far desumere, in uno stabilimento del Nord (anzi, a Grugliasco si rileva la differenza più bassa).

**Tabella 6.6 – Soddisfazione del lavoro e reddito familiare**

	Monoreddito	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	356	48.8	4.9	37.9
	Si	374	51.2	4.0	21.1
<b>Grugliasco</b>	No	78	48.1	4.3	24.3
	Si	84	51.9	3.7	19.1
<b>Melfi</b>	No	98	49.8	5.1	42.9
	Si	99	50.2	4.0	20.4
<b>Mirafiori</b>	No	113	50.7	4.7	28.3
	Si	110	49.3	3.8	13.6
<b>Pomigliano</b>	No	67	45.2	5.7	<b>62.7</b>
	Si	81	54.8	4.7	34.6

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti.

*%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Rispetto alla *presenza di figli* (e a prescindere dal fatto che questi siano autonomi o ancora a carico dei genitori), la Tabella 6.7 evidenzia un livello di soddisfazione maggiore tra chi non ha figli, anche se con alcune significative differenze: innanzitutto negli stabilimenti del Sud la differenza in termini di soddisfazione media tra chi ha figli e chi non ne ha è maggiore rispetto al Nord; inoltre, se si prende in considerazione la percentuale di soddisfatti, al Nord

sono più soddisfatti coloro che hanno figli rispetto a coloro che non ne hanno (pur in presenza di una soddisfazione media più bassa).

**Tabella 6.7 – Soddisfazione del lavoro e presenza di figli**

	Figli	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	184	24.9	4.7	32.7
	Si	555	75.1	4.4	28.5
<b>Grugliasco</b>	No	53	32.9	4.2	20.1
	Si	108	67.1	3.9	22.2
<b>Melfi</b>	No	47	23.7	5.1	42.5
	Si	151	76.3	4.4	28.0
<b>Mirafiori</b>	No	51	22.3	4.3	19.6
	Si	178	77.7	4.2	21.3
<b>Pomigliano</b>	No	33	21.9	5.7	<b>57.6</b>
	Si	118	78.1	5.0	45.8

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Se si indaga sul livello di soddisfazione rispetto al *numero di figli* emerge che il fattore territoriale (e quindi i diversi sistemi di welfare disponibili) abbia un impatto evidente: negli stabilimenti del Sud, la soddisfazione media più alta si registra tra coloro che non hanno figli mentre negli stabilimenti del Nord si registra tra coloro che hanno 2 figli. Nella Tabella 6.8 possiamo osservare che in tutti gli stabilimenti, nel passaggio da 0 a 1 figlio si assiste ad un decremento della soddisfazione mentre nel passaggio da 1 a 2 figli in tutti gli stabilimenti si assiste ad un incremento che, nel caso di Grugliasco e Mirafiori, porta la soddisfazione media ad essere più alta anche rispetto anche a chi non ha figli; invece nel passaggio da 2 a 3 figli, in ogni stabilimento si assiste ad un decremento della soddisfazione con effetti marcati soprattutto al Nord (a Grugliasco, ad esempio, nessuno di coloro che hanno 3 figli ha espresso un giudizio superiore al 5 e a Mirafiori solo l'11,5%). Valori alti in termini di percentuale di soddisfatti, con valori oltre il 50%, si registrano a Pomigliano tra coloro che non hanno figli e coloro che hanno 2 figli.

**Tabella 6.8 – Soddisfazione del lavoro e numero di figli**

	Numero di figli	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	0	185	25.1	4.7	33.0
	1	178	24.2	4.1	21.5
	2	284	38.6	4.7	35.6
	3	89	12.1	3.6	18.0
<b>Grugliasco</b>	0	53	32.9	4.2	20.7
	1	38	23.6	3.5	13.2
	2	55	34.2	4.5	34.5
	3	15	9.3	2.9	0
<b>Melfi</b>	0	47	23.7	5.1	42.5
	1	45	22.7	4.1	20.4
	2	80	40.5	4.6	35.0
	3	26	13.1	3.9	19.2
<b>Mirafiori</b>	0	52	22.9	4.4	21.1
	1	62	27.3	4.0	17.7
	2	87	38.3	4.6	25.3
	3	26	11.5	3.1	11.5
<b>Pomigliano</b>	0	33	22.0	5.7	<b>57.6</b>
	1	33	22.0	4.9	39.4
	2	62	41.3	5.3	<b>51.6</b>
	3	22	14.7	4.5	36.4

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti.

*%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Sempre restando in tema di figli, abbiamo posto una domanda ancor più specifica agli operai, chiedendo se avessero *figli con età inferiore ai 3 anni*, poiché ci sembra che la presenza di tali soggetti, necessitando di accortezze e bisogni particolari, potrebbe certamente influenzare il livello di soddisfazione. Nella Tabella 6.9 emerge come in tutti gli stabilimenti l'assenza di un figlio minore di 3 anni comporti un livello più alto di soddisfazione (sia in termini di soddisfazione media che in termini di percentuale di soddisfatti) però, è da notare, che al Sud la differenza delle medie (tra chi ha bambini e chi non ne ha) è più marcata rispetto al Nord (a Grugliasco è quasi uguale la soddisfazione media tra i due gruppi di persone). Se, invece, prendiamo in considerazione le percentuali di soddisfatti, è da evidenziare il dato di Pomigliano che presenta una differenza di oltre il 30% tra chi ha e chi non ha figli minori di 3 anni.

**Tabella 6.9 – Soddisfazione del lavoro e presenza di figli minori di 3 anni**

	Figli minori di 3 anni	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	637	86.1	4.5	32.0
	Si	103	13.9	3.8	13.7
<b>Grugliasco</b>	No	147	90.7	4.0	23.1
	Si	15	9.3	3.8	6.7
<b>Melfi</b>	No	166	83.8	4.7	34.3
	Si	32	16.2	3.6	16.1
<b>Mirafiori</b>	No	199	86.9	4.3	23.1
	Si	30	13.1	3.7	6.7
<b>Pomigliano</b>	No	125	82.8	5.4	<b>53.6</b>
	Si	26	17.2	4.3	23.1

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

**Tabella 6.10 – Soddisfazione del lavoro e numero di figli minori di 3 anni**

	Numero di figli minori di 3 anni	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	0	637	86.1	4.5	32.0
	1	65	8.8	4.6	21.9
	2	38	5.1	2.5	0
<b>Grugliasco</b>	0	147	90.7	4.0	23.1
	1	9	5.6	4.5	11.1
	2	6	3.7	2.7	0
<b>Melfi</b>	0	166	83.8	4.7	34.3
	1	20	10.1	4.5	26.3
	2	12	6.1	2.2	0
<b>Mirafiori</b>	0	199	86.9	4.3	23.1
	1	18	7.9	4.5	11.1
	2	12	5.2	2.6	0
<b>Pomigliano</b>	0	125	82.8	5.7	<b>53.6</b>
	1	18	11.9	5	33.3
	2	8	5.3	2.6	0

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Se si osserva la Tabella 6.10, dove si indaga nel dettaglio come varia la soddisfazione in base al *numero di figli minori di 3 anni*, sono due in particolare i dati che emergono: un primo dato è che le soddisfazioni medie più basse si registrano, in ogni stabilimento, in presenza di 2 figli e quindi, nel passaggio dall'averne uno al 2 la soddisfazione media

si riduce in tutti gli stabilimenti (da evidenziare che in tutti gli stabilimenti nessun operaio con 2 figli piccoli esprime un giudizio superiore al 5 per cui la percentuale di soddisfatti è giocoforza uguale a zero). Un secondo dato, invece, fa riferimento al modo in cui varia la soddisfazione dal non avere bambini piccoli all'averne uno: in questo caso al Nord la soddisfazione aumenta mentre al Sud la soddisfazione si riduce (probabilmente sempre in virtù della carenza di sistemi locali di welfare e strutture predisposte).

Un'altra variabile importante da considerare, nel momento in cui si analizza il nucleo familiare, è la presenza di persone anziane (nel nostro caso con età anagrafica di almeno 65 anni). Osservando la Tabella 6.11 emerge che in tutti gli stabilimenti la presenza di (almeno) un anziano comporta una soddisfazione media più alta (i differenziali anche in questo caso sono molto più marcati al Sud, dove quindi la presenza di un anziano incide maggiormente sulla soddisfazione). Se osserviamo invece la percentuale di soddisfatti, notiamo che a Grugliasco e Mirafiori la percentuale più alta si registra tra chi non ha anziani in famiglia, pur in presenza di una soddisfazione media più alta in caso di presenza di anziani.

**Tabella 6.11 – Soddisfazione del lavoro e presenza di anziani con più di 65 anni**

	Presenza di anziani	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	539	72.9	4.2	26.9
	Si	200	27.1	5.0	36.0
<b>Grugliasco</b>	No	123	75.9	3.9	23.6
	Si	39	24.1	4.2	15.4
<b>Melfi</b>	No	141	71.2	4.3	27.1
	Si	57	28.8	5.1	42.1
<b>Mirafiori</b>	No	172	75.1	4.1	22.1
	Si	57	24.9	4.6	17.5
<b>Pomigliano</b>	No	103	68.7	4.7	38.8
	Si	47	31.3	<b>6.1</b>	<b>68.1</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Se si osserva, invece, il *numero di anziani in famiglia*, dalla Tabella 6.12 emerge che in tutti gli stabilimenti la presenza di un anziano comporta un aumento della soddisfazione media, mentre la presenza di 2 anziani comporta livelli di soddisfazione differenti: al Nord, con 2 anziani in casa, la soddisfazione media aumenta mentre al Sud diminuisce (anche in questo

caso i servizi assistenziali e le prestazioni sociali differenti nei due contesti territoriali fanno la differenza).

**Tabella 6.12 – Soddisfazione del lavoro e numero anziani con più di 65 anni**

	Numero di anziani con più di 65 anni	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	0	538	72.9	5.0	27.0
	1	111	15.0	5.0	41.4
	2	89	12.1	5.0	29.3
<b>Grugliasco</b>	0	122	75.8	3.9	23.8
	1	23	14.3	4.2	17.4
	2	16	9.9	4.3	12.5
<b>Melfi</b>	0	141	71.2	4.3	27.1
	1	30	15.2	5.2	46.7
	2	27	13.6	5.1	37.0
<b>Mirafiori</b>	0	172	75.1	4.1	22.1
	1	30	13.1	4.4	23.3
	2	27	11.8	4.7	11.1
<b>Pomigliano</b>	0	103	68.7	4.7	38.8
	1	28	18.7	<b>6.3</b>	<b>75.0</b>
	2	19	12.6	5.7	<b>57.9</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

### **6.3 – Soddisfazione del lavoro e vicende lavorative**

In questo paragrafo, dopo aver analizzato come varia la soddisfazione rispetto alle caratteristiche individuali e alle caratteristiche del nucleo familiare, osserveremo il suo comportamento rispetto alle vicende lavorative dei soggetti rispondenti. Una prima variabile da indagare su questo terreno è certamente rappresentata dal *numero di anni passati a lavorare in Fiat*: la soddisfazione media di chi lavora in azienda da più di 20 anni è maggiore rispetto a quella di coloro che ci lavorano da meno di 20 anni e questa tendenza si manifesta in tutti gli stabilimenti. Questa variabile, nelle ricerche condotte sulla soddisfazione lavorativa (V. RIESER, 1997; A. CRISTINI, F. ORIGO, 2011), non ha mai dato esiti univoci poiché in alcuni casi emerge una maggiore soddisfazione dei più giovani (in quanto più motivati, più smaniosi di apprendere, più propensi all'ascolto), mentre in altre ricerche, come la nostra, risulta una maggiore soddisfazione per chi è da più tempo in azienda (più consapevole delle attività prodotte, più esecutore delle cosiddette astuzie operaie, più prossimo al pensionamento, più vicino umanamente ai colleghi di vecchia data).



**Tabella 6.13 – Soddisfazione del lavoro e anni di lavoro in Fiat**

	Anni di lavoro	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Più di 20 anni	366	50.2	4.8	36.4
	Meno di 20 anni	363	49.8	4.1	22.3
<b>Grugliasco</b>	Più di 20 anni	12	7.8	4.7	33.3
	Meno di 20 anni	141	92.2	3.9	19.9
<b>Melfi</b>	Più di 20 anni	114	57.6	4.9	37.2
	Meno di 20 anni	84	42.4	4.0	23.8
<b>Mirafiori</b>	Più di 20 anni	140	61.7	4.3	25.0
	Meno di 20 anni	87	38.3	4.1	13.8
<b>Pomigliano</b>	Più di 20 anni	100	66.3	5.3	<b>52.0</b>
	Meno di 20 anni	51	33.7	4.9	41.2

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

**Tabella 6.14 – Soddisfazione del lavoro e minuti per raggiungere la fabbrica**

	Minuti	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Fino a 30 minuti	505	68.6	4.4	28.3
	Più di 30 minuti	231	31.4	4.5	31.3
<b>Grugliasco</b>	Fino a 30 minuti	141	87.0	3.9	19.1
	Più di 30 minuti	21	13.0	4.6	38.1
<b>Melfi</b>	Fino a 30 minuti	30	15.2	5.0	36.7
	Più di 30 minuti	168	84.8	4.4	30.5
<b>Mirafiori</b>	Fino a 30 minuti	194	86.2	4.2	20.1
	Più di 30 minuti	31	13.8	4.5	19.3
<b>Pomigliano</b>	Fino a 30 minuti	140	92.7	5.2	47.1
	Più di 30 minuti	11	7.3	4.9	<b>63.6</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Un'ulteriore variabile che influenza la soddisfazione dei lavoratori, come molteplici studi confermano, è rappresentata dal *tempo che si impiega per raggiungere il posto di lavoro*. Ovviamente i tempi in oggetto dipendono dalla posizione della fabbrica e, quindi, anche dal contesto in cui essa si sviluppa e dispiega la sua attività: non sorprende che l'unica fabbrica nella quale la maggior parte dei lavoratori impiega più di 30 minuti sia Melfi, che si trova in una posizione non centrale, mentre negli altri tre stabilimenti la maggior parte degli operai riesce a raggiungere il posto di lavoro in meno di 30 minuti. Anche questa variabile va lungo la faglia geografica: a Mirafiori e Grugliasco i più soddisfatti sono coloro che impiegano più

di 30 minuti (le fabbriche, essendo al centro della città, sono raggiungibili con i mezzi e per il lavoratore c'è la possibilità di fare qualche commissione lungo il tragitto, soprattutto al ritorno), a Pomigliano e Melfi, invece, i più soddisfatti sono coloro che impiegano meno di 30 minuti (le fabbriche sorgono in periferia e possono essere raggiunte solamente in auto).

Certamente rilevante ai fini della soddisfazione è *la stabilità della propria posizione lavorativa* (o, almeno, la percezione di tale stabilità). Nel questionario abbiamo chiesto ai lavoratori se il loro contratto fosse a tempo indeterminato o a tempo determinato, senza specificare la tipologia contrattuale (basti sapere che in FIAT ci sono operai con contratto a tempo indeterminato, operai con contratto a tempo indeterminato e operai con contratto di somministrazione): la tipologia contrattuale è poco rilevante ai fini del nostro obiettivo e l'aver inserito inizialmente (nella versione di prova del questionario) varie opzioni contrattuali destava problemi di comprensione nei 30 lavoratori che hanno fatto da tester. La Tabella 6.15 conferma che gli operai con contratto a tempo indeterminato sono mediamente più soddisfatti rispetto ai lavoratori precari: due dati significativi da segnalare sono che al Nord il differenziale della soddisfazione media tra garantiti e precari supera un punto e che la media della soddisfazione dei precari del Sud è più alta della media della soddisfazione dei garantiti del Nord.

**Tabella 6.15 – Soddisfazione del lavoro e contratto a tempo indeterminato**

	Contratto a tempo indeterminato	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	22	3.0	4.1	27.3
	Si	712	97.0	4.5	29.5
<b>Grugliasco</b>	No	2	1.3	3.0	<b>50.0</b>
	Si	157	98.7	4.0	21.7
<b>Melfi</b>	No	12	6.1	4.4	33.3
	Si	186	93.9	4.5	31.3
<b>Mirafiori</b>	No	4	1.8	2.5	0
	Si	223	98.2	4.2	21.1
<b>Pomigliano</b>	No	4	2.7	4.7	25.0
	Si	146	97.3	5.2	48.6

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti.

*%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Un dato importante che ha un impatto potenziale sui livelli di soddisfazione è rappresentato dall'essere o non essere stati in cassa integrazione, usufruendo degli ammortizzatori

sociali. Nella Tabella 6.16 possiamo notare che in tutte le fabbriche prese in esame la soddisfazione media di coloro che non sono stati in cassa integrazione e/o contratti di solidarietà è più alta rispetto a coloro che hanno usufruito di questi ammortizzatori sociali: è chiaro che l'intermittenza lavorativa ha un impatto negativo sulla concezione della propria posizione di lavoro. La stessa tendenza si osserva se osserviamo le percentuali di soddisfatti: a Melfi e Pomigliano queste superano abbondantemente il 50% tra coloro che hanno avuto, negli ultimi anni, una maggiore percezione di stabilità.

**Tabella 6.16 – Soddisfazione del lavoro e cassa integrazione**

	Cassa integrazione	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	114	15.4	5.0	37.7
	Si	625	84.6	4.3	27.9
<b>Grugliasco</b>	No	16	9.9	4.6	25.0
	Si	146	90.1	3.9	21.2
<b>Melfi</b>	No	37	18.7	5.5	<b>54.0</b>
	Si	161	81.3	4.3	26.2
<b>Mirafiori</b>	No	36	15.8	4.5	16.7
	Si	192	84.2	4.2	21.3
<b>Pomigliano</b>	No	25	16.6	5.5	<b>52.0</b>
	Si	126	83.4	5.1	47.6

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Un ulteriore elemento che in genere viene preso in considerazione perché può incidere sulla soddisfazione del lavoro è l'eventuale *presenza in azienda di un parente*: nel questionario è stato chiesto se ci fossero altre persone della famiglia in FIAT, in maniera molto generica (senza specificare reparto, stabilimento, ruolo o grado di parentela). Analizzando la Tabella 6.17 emerge che la frattura geografica incide notevolmente su questa variabile: negli stabilimenti del Sud, la presenza di (almeno) un altro parente comporta una soddisfazione media più alta (a Pomigliano oltre il 60% di coloro che hanno un parente in FIAT si dichiara soddisfatto mentre a Melfi si raggiunge un pur significativo 40%), al contrario negli stabilimenti del Nord risultano essere più soddisfatti coloro che non hanno (almeno) un altro parente in azienda. Questi risultati sono chiaramente frutto del terreno culturale che governa le relazioni sociali e familiari nei due contesti di riferimento.

**Tabella 6.17 – Soddisfazione del lavoro e parenti in Fiat**

	Parenti in Fiat	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	No	619	84.1	4.4	28.3
	Si	117	15.9	4.6	35.9
<b>Grugliasco</b>	No	141	87.6	4.0	22.7
	Si	20	12.4	3.8	15.0
<b>Melfi</b>	No	171	86.4	4.5	30.0
	Si	27	13.6	4.8	40.7
<b>Mirafiori</b>	No	190	83.7	4.3	21.0
	Si	37	16.3	3.7	21.6
<b>Pomigliano</b>	No	117	78.0	5.0	44.4
	Si	33	22.0	5.8	<b>60.6</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti.      % indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Rispetto al *sindacato*, nel questionario è stato chiesto non solo se l'operaio fosse iscritto o meno ma anche, in caso di risposta negativa, se egli fosse intenzionati ad iscriversi o se fosse iscritto in passato: questa scelta è servita a dare una maggiore profondità di analisi alla variabile in oggetto. La soddisfazione media generale indica, come prevedibile, una maggiore soddisfazione degli iscritti (di chi, quindi, ha fiducia nel sistema istituzionale di relazioni interne, al di là delle singole posizioni) seguiti da coloro che, invece, pur non essendo iscritti hanno intenzione di farlo; la soddisfazione media più bassa è quella dei non iscritti (ovvero coloro che non sono iscritti, non erano iscritti e che non hanno intenzione di iscriversi). Questa tendenza generale si riflette nei singoli stabilimenti poiché in tutte le fabbriche la soddisfazione media più bassa si registra proprio tra i non iscritti mentre la soddisfazione media più alta si registra al Sud (Pomigliano e Melfi) tra gli iscritti e al Nord (Grugliasco e Mirafiori) tra coloro che hanno intenzione di iscriversi.

**Tabella 6.18 – Soddisfazione del lavoro e sindacato**

	Sindacato	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Ho intenzione di iscrivermi	57	7.7	4.5	24.6
	Ero iscritto in passato	114	15.4	4.3	28.1
	Non sono iscritto	197	26.7	3.9	21.0
	Sì, sono iscritto	370	50.2	4.8	35.5
<b>Grugliasco</b>	Ho intenzione di iscrivermi	10	6.2	4.3	20.0
	Ero iscritto in passato	30	18.5	4.2	26.7
	Non sono iscritto	36	22.2	3.5	16.7
	Sì, sono iscritto	86	53.1	4.1	22.1
<b>Melfi</b>	Ho intenzione di iscrivermi	18	9.1	4.4	27.8
	Ero iscritto in passato	29	14.7	4.4	27.6
	Non sono iscritto	55	27.9	3.9	18.2
	Sì, sono iscritto	95	48.3	5.0	41.5
<b>Mirafiori</b>	Ho intenzione di iscrivermi	17	7.5	4.7	17.6
	Ero iscritto in passato	34	14.9	4.2	23.5
	Non sono iscritto	68	29.8	4.0	19.1
	Sì, sono iscritto	109	47.8	4.3	22.0
<b>Pomigliano</b>	Ho intenzione di iscrivermi	12	7.9	4.7	33.3
	Ero iscritto in passato	21	13.9	4.7	38.1
	Non sono iscritto	38	25.2	4.3	31.6
	Sì, sono iscritto	80	53.0	5.8	<b>61.2</b>

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti.

*%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

Un'ultima domanda che abbiamo posto prima del quesito sulla soddisfazione complessiva risponde alle prescrizioni di *game theory*: gli operai dovevano scegliere se lavorare 5 ore in più a settimana con un proporzionale aumento di stipendio oppure se lavorare 5 ore in meno a parità di stipendio. Siccome la teoria dell'utilità marginale prevede che un *homo oeconomicus* preferirebbe la prima opzione (in quel caso la paga oraria aumenta), la percentuale di coloro che hanno risposto che sarebbero propensi a lavorare 5 ore in più è un buon predittore del livello di soddisfazione e del clima che regna in azienda: ben un quarto dei lavoratori ha optato per lavorare 5 ore in più (tendenzialmente chi ha un solo reddito, chi ha più di un figlio e chi non ha anziani in casa). Osservando, invece, il livello di soddisfazione, come prevedibile, coloro che preferirebbero lavorare 5 ore in meno presentano una media della soddisfazione più alta rispetto a coloro che preferirebbero lavorare 5 ore in più (tendenza confermata ampiamente anche dalle percentuali di soddisfatti).

**Tabella 6.19 – Soddisfazione del lavoro e game theory**

	Game theory	Frequenza	%	Soddisfazione media	Percentuale di soddisfatti
<b>Valori generali</b>	Lavorare meno	548	74.6	4.7	34.7
	Lavorare di più	187	25.4	3.8	13.9
<b>Grugliasco</b>	Lavorare meno	131	80.9	4.1	23.6
	Lavorare di più	31	19.1	3.6	12.9
<b>Melfi</b>	Lavorare meno	146	73.7	4.9	37.9
	Lavorare di più	52	26.3	3.6	13.5
<b>Mirafiori</b>	Lavorare meno	167	73.9	4.4	25.7
	Lavorare di più	59	26.1	3.6	6.8
<b>Pomigliano</b>	Lavorare meno	104	69.8	5.5	<b>58.6</b>
	Lavorare di più	45	30.2	4.3	24.4

*Frequenza* indica il numero di casi rispondenti. *%* indica la percentuale di casi.

*Soddisfazione media* indica il valore medio della soddisfazione rilevata in una scala da 0 a 10.

*Percentuale di soddisfatti* indica la percentuale di coloro che hanno espresso un giudizio dal 6 al 10.

#### **6.4 – Soddisfazione reale, soddisfazione attesa e soddisfazione relativa al passato**

In questo paragrafo, prendendo ancora in considerazione la soddisfazione per le 16 variabili che strutturano la soddisfazione del lavoro, analizzeremo in che modo si comportano i valori della soddisfazione reale rispetto ai valori della soddisfazione attesa e ai valori della soddisfazione relativa al passato.

Nella Tabella 6.20 notiamo che le variabili sono presentate in ordine di soddisfazione reale decrescente: questa impostazione ci permette di capire in modo plastico quali siano le variabili verso le quali c'è più soddisfazione e quali, invece, quelle che palesano un livello di soddisfazione più basso. Le variabili per le quali c'è più soddisfazione sono *l'innovazione* (sintomo questo della consapevolezza da parte degli operai che per poter competere nel mercato globale è necessario per l'azienda essere competitiva), la *pulizia*, la *sicurezza* e la *temperatura*. Tra le variabili per le quali la soddisfazione è più bassa ne rientrano, a sorpresa, alcune su cui si fonda lo spirito del nuovo modello produttivo quali *l'autonomia*, la *valorizzazione individuale* e il *carico di lavoro*, mentre non sorprende l'ultima posizione del *salario* che in quasi tutte le ricerche di questo tipo presenta una media di soddisfazione tra le più basse. Nella tabella sono riportate in grassetto le differenze più basse tra soddisfazione desiderata e soddisfazione reale e in corsivo le differenze più alte.

**Tabella 6.20 – Soddisfazione generale del lavoro e soddisfazione attesa**

	Media	Std. Err.	Wish	Std. Err.	≠
<b>Innovazione</b>	3.86	0.03	4.62	0.02	<b>0.76</b>
<b>Pulizia</b>	3.59	0.03	4.49	0.02	<b>0.90</b>
<b>Sicurezza</b>	3.58	0.03	4.74	0.02	1.16
<b>Temperatura</b>	3.42	0.04	4.43	0.02	<b>1.01</b>
<b>Team Leader</b>	3.02	0.04	3.71	0.03	<b>0.69</b>
<b>Collaborazione</b>	3.00	0.03	4.80	0.02	1.80
<b>Strumenti</b>	2.89	0.03	4.47	0.02	1.58
<b>Sindacato</b>	2.74	0.04	4.07	0.03	1.33
<b>Bonus e incentivi</b>	2.68	0.04	3.85	0.04	1.17
<b>Direttive</b>	2.68	0.03	4.24	0.03	1.56
<b>Sentirsi a proprio agio</b>	2.62	0.04	4.60	0.02	1.98
<b>Work Life Balance</b>	2.53	0.04	4.62	0.02	2.09
<b>Autonomia</b>	2.30	0.03	3.52	0.03	1.22
<b>Valorizzazione individuale</b>	2.38	0.03	3.73	0.03	1.35
<b>Carico di lavoro</b>	2.19	0.03	4.85	0.01	2.66
<b>Salario</b>	1.77	0.03	4.91	0.01	3.14

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard.

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame.

≠ indica la differenza tra il valore *Wish* e quello *Real*.

La colonna della Tabella 6.20 che riporta i valori delle medie attese è utile perché ci permette di capire l'ordine di importanza che le variabili hanno per i lavoratori: paradossalmente le due variabili più importanti (quelle che presentano valori più alti di soddisfazione desiderata) sono proprio il *salario* e il *carico di lavoro* (cioè le due variabili con la media più bassa di soddisfazione reale), insieme alla *collaborazione* e alla *sicurezza*. Al contrario le quattro variabili che presentano i valori più bassi di soddisfazione desiderata (e che quindi per gli operai hanno un'importanza inferiore rispetto alle altre) sono l'*autonomia* e la *valorizzazione individuale* (gli operai sono consapevoli di svolgere un lavoro meccanico e quasi completamente standardizzato) oltre ai *team leaders* e il sistema di *bonus e incentivi*.

Osservando la tabella 6.20 un dato rilevante è rappresentato dalla differenza tra il valore della soddisfazione reale e il valore della soddisfazione attesa: è proprio per le variabili che presentano una differenza più alta tra questi due valori che l'azienda può programmare un intervento laddove volesse aumentare la soddisfazione dei suoi dipendenti. Se lo scopo di un dirigente è aumentare il benessere per i propri dipendenti in azienda, bisogna osservare non il valore della soddisfazione media ma il valore della differenza tra ciò che è atteso e ciò che è reale: adottando questo approccio, le variabili sulle quali intervenire per aumentare la soddisfazione nel complesso dei quattro stabilimenti presi in esame sono, innanzitutto, il *salario* e il *carico di lavoro* (che presentano i due differenziali più alti) insieme al *Work-Life Balance* e il *Sentirsi a proprio agio*. Le variabili che, invece, presentano una differenza più bassa tra il Wish e il Real sono quelle per le quali i lavoratori sono maggiormente soddisfatti rispetto all'importanza che, da parte loro, viene riconosciuta alla specifica variabile (nel caso specifico parliamo del team leader, innovazione, pulizia e temperatura).

La Tabella 6.21 evidenzia i valori di soddisfazione reale e soddisfazione relativa al passato: come già sottolineato nel capitolo precedente, non usiamo dati longitudinali e non abbiamo chiesto ai lavoratori quanto fossero soddisfatti dieci anni prima ma, semplicemente, abbiamo chiesto di indicare il livello di soddisfazione attuale non più in termini assoluti ma in riferimento alle condizioni di dieci anni fa (quando il modello produttivo è stato implementato).

I valori della soddisfazione relativa al passato non si discostano dai valori della soddisfazione reale: le variabili con la media di soddisfazione più alta restano l'*innovazione*, la *pulizia*, la *sicurezza* e la *temperatura* mentre quelle con la media più bassa sono il *carico di lavoro*, il *salario*, l'*autonomia* e il *work-life balance*. Anche in questo caso è necessario osservare i valori delle differenze tra le medie della soddisfazione reale e la media della soddisfazione relativa al passato per capire quali sono le variabili per le quali la soddisfazione è cambiata nel tempo (e, ovviamente, in che termini è cambiata). La variabile che presenta la differenza delle medie più alta è il *carico di lavoro*: al di là dei discorsi sull'ergonomia e sull'alleggerimento della fatica fisica, i lavoratori non solo si dichiarano assolutamente insoddisfatti del carico di lavoro ma, laddove gli si chieda di esprimere una valutazione rispetto al passato, il loro giudizio sulla situazione attuale è ancora più netto (reputano, quindi, peggiorata la situazione rispetto a tale variabile). Sorprende che anche per altre due variabili fondanti del nuovo modello produttivo il giudizio sulla situazione attuale relativizzata al passato sia più negativo, ovvero la *collaborazione* e i *team leaders* (variabili che, è da sottolineare, pur avendo valori relativamente



alti di soddisfazione reale, soffrono di un giudizio negativo nel momento in cui al lavoratore viene chiesto di esprimersi in relazione al passato). La variabile *innovazione* presenta addirittura una differenza negativa: i lavoratori risultano attualmente soddisfatti in relazione a questa variabile, ma se gli si chiede di giudicare questa variabile pensando al passato il loro giudizio diventa ancor più positivo; le altre variabili che presentano i differenziali più bassi, e che quindi non subiscono grossi cambiamenti nel giudizio dei lavoratori, sono la *pulizia*, la *temperatura* e il *sindacato*. Il *salario* non emerge come variabile rilevante in questa tabella perché i lavoratori sono estremamente insoddisfatti oggi, certo, ma lo erano allo stesso modo anche dieci anni prima. Nella tabella sono riportate in grassetto le differenze più basse tra soddisfazione reale e soddisfazione relativa al passato e in corsivo le differenze più alte.

**Tabella 6.21 – Soddisfazione generale del lavoro e soddisfazione passata**

	Media	Std. Err.	Past	Std. Err.	≠
<b>Innovazione</b>	3.86	0.03	3.94	0.04	<b>- 0.08</b>
<b>Pulizia</b>	3.59	0.03	3.52	0.03	<b>0.07</b>
<b>Sicurezza</b>	3.58	0.03	3.35	0.04	0.23
<b>Temperatura</b>	3.42	0.04	3.24	0.04	<b>0.18</b>
<b>Team Leader</b>	3.02	0.04	2.34	0.04	<i>0.68</i>
<b>Collaborazione</b>	3.00	0.03	2.24	0.03	<i>0.76</i>
<b>Strumenti</b>	2.89	0.03	2.43	0.04	0.46
<b>Sindacato</b>	2.74	0.04	2.16	0.04	<i>0.58</i>
<b>Bonus e incentivi</b>	2.68	0.04	2.57	0.04	<b>0.11</b>
<b>Direttive</b>	2.68	0.03	2.21	0.04	0.47
<b>Sentirsi a proprio agio</b>	2.62	0.04	2.28	0.03	0.34
<b>Work Life Balance</b>	2.53	0.04	2.17	0.04	0.36
<b>Autonomia</b>	2.30	0.03	2.09	0.03	0.21
<b>Valorizzazione individuale</b>	2.38	0.03	2.18	0.03	0.20
<b>Carico di lavoro</b>	2.19	0.03	1.31	0.02	<i>0.88</i>
<b>Salario</b>	1.77	0.03	1.46	0.03	0.31

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard.

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato.

≠ indica la differenza tra il valore *Real* e quello *Past*.

### **6.5 – La probabilità di essere soddisfatti: un modello probit**

Quando la variabile dipendente è categorica e ordinale, come avviene in questo caso, la letteratura suggerisce l'*ordered-probit model* come tipologia di analisi statistica da applicare (A. CRISTINI, F. ORIGO, 2011), tenendo presente che questi analisi, come quasi sempre avviene, stabiliscono associazioni tra variabili e non relazioni causa-effetto. Poiché i coefficienti stimati con l'*ordered-probit* non sono facilmente interpretabili, specialmente per le categorie diverse da quelle estreme, si rende necessario calcolare i cosiddetti effetti marginali che traducono i coefficienti in variazioni marginali sulla probabilità di una specifica opzione di risposta della variabile dipendente. Le tabelle seguenti sintetizzano i risultati sulla soddisfazione dei lavoratori nelle quattro fabbriche, risultati espressi con riferimento alla categoria 2, cioè in riferimento all'opzione di risposta *soddisfatto del proprio lavoro* (risposte da 6 a 10): in tal modo, gli effetti marginali diranno di quanto aumenta la probabilità che un lavoratore si dichiari soddisfatto se, parallelamente, si incrementa il suo punteggio per ciascuna delle diverse variabili indipendenti, mantenendo le altre costanti al livello medio (per le variabili indipendenti rilevate tramite una domanda singola, come le nostre, l'effetto marginale misura l'incidenza sulla probabilità di essere soddisfatto se il punteggio della variabile di interesse si incrementa di una unità). Nelle tabelle successive vengono riportati in grassetto i valori statisticamente significativi.

**Tabella 6.22 – Soddisfazione dei lavoratori a Grugliasco**

	Coef.	Std. Err.	P>z	Marginal Effect (high job satisfaction)
<b>Sindacato</b>	0.13	0.14	0.35	0.03
<b>Benessere</b>	- 0.16	0.15	0.27	- 0.04
<b>Sicurezza</b>	0.19	0.14	0.19	0.05
<b>Innovazione</b>	- 0.20	0.14	0.16	- 0.05
<b>Collaborazione</b>	0.11	0.14	0.42	0.03
<b>Strumenti</b>	- 0.06	0.15	0.71	- 0.01
<b>Autonomia</b>	0.02	0.16	0.88	0.01
<b>Direttive</b>	- 0.12	0.15	0.43	- 0.03
<b>Team leader</b>	<b>0.40</b>	<b>0.14</b>	<b>0.00</b>	<b>0.10</b>
<b>Valorizzazione</b>	<b>- 0.29</b>	<b>0.15</b>	<b>0.05</b>	<b>- 0.08</b>
<b>Carico di lavoro</b>	0.33	0.19	0.09	0.08
<b>Temperatura</b>	- 0.01	0.14	0.95	0.00
<b>Pulizia</b>	0.09	0.14	0.53	0.02
<b>Salario</b>	0.07	0.18	0.71	0.02
<b>Bonus</b>	0.10	0.16	0.51	0.03
<b>Life Work Balance</b>	0.18	0.13	0.17	0.04

*Note:* Casi = **162**      Log likelihood = **- 71.734867**      Cut1 coeff. = **3.022174**  
LR chi2 (16) = **25.61**      Pseudo R2 = **0.1515**      Prob > chi2 = **0.0597**       $\theta$  = **0.069**

**Tabella 6.23 – Soddisfazione dei lavoratori a Melfi**

	Coef.	Std. Err.	P>z	Marginal Effect (high job satisfaction)
<b>Sindacato</b>	<b>0.29</b>	<b>0.14</b>	<b>0.03</b>	<b>0.10</b>
<b>Benessere</b>	0.15	0.14	0.29	0.05
<b>Sicurezza</b>	<b>- 0.30</b>	<b>0.15</b>	<b>0.04</b>	<b>- 0.10</b>
<b>Innovazione</b>	0.23	0.14	0.86	0.01
<b>Collaborazione</b>	- 0.02	0.18	0.92	- 0.01
<b>Strumenti</b>	<b>0.43</b>	<b>0.19</b>	<b>0.02</b>	<b>0.14</b>
<b>Autonomia</b>	<b>- 0.42</b>	<b>0.17</b>	<b>0.01</b>	<b>- 0.14</b>
<b>Direttive</b>	0.03	0.19	0.86	0.01
<b>Team leader</b>	0.21	0.15	0.16	0.07
<b>Valorizzazione</b>	<b>- 0.34</b>	<b>0.18</b>	<b>0.05</b>	<b>- 0.11</b>
<b>Carico di lavoro</b>	- 0.06	0.18	0.72	- 0.02
<b>Temperatura</b>	0.13	0.17	0.44	0.04
<b>Pulizia</b>	0.17	0.16	0.30	0.06
<b>Salario</b>	0.16	0.19	0.39	0.05
<b>Bonus</b>	- 0.08	0.13	0.53	- 0.03
<b>Life Work Balance</b>	- 0.05	0.12	0.63	- 0.02

---

*Note:* Casi = **197**      Log likelihood = **- 108.03229**      Cut1 coeff. = **1.785313**  
 LR chi2 (16) = **29.33**      Pseudo R2 = **0.1195**      Prob > chi2 = **0.0218**       $\theta$  = **0.069**

**Tabella 6.24 – Soddisfazione dei lavoratori a Mirafiori**

	Coef.	Std. Err.	P>z	Marginal Effect (high job satisfaction)
<b>Sindacato</b>	<b>0.32</b>	<b>0.15</b>	<b>0.03</b>	<b>0.05</b>
<b>Benessere</b>	0.24	0.15	0.11	0.04
<b>Sicurezza</b>	- 0.26	0.17	0.12	- 0.04
<b>Innovazione</b>	0.01	0.13	0.91	0.00
<b>Collaborazione</b>	- 0.15	0.18	0.41	- 0.02
<b>Strumenti</b>	<b>0.83</b>	<b>0.24</b>	<b>0.00</b>	<b>0.13</b>
<b>Autonomia</b>	0.01	0.17	0.93	0.00
<b>Direttive</b>	- <b>0.42</b>	<b>0.19</b>	<b>0.02</b>	- <b>0.07</b>
<b>Team leader</b>	<b>0.53</b>	<b>0.18</b>	<b>0.00</b>	<b>0.08</b>
<b>Valorizzazione</b>	0.16	0.17	0.35	0.02
<b>Carico di lavoro</b>	- 0.33	0.19	0.07	- 0.05
<b>Temperatura</b>	<b>0.46</b>	<b>0.19</b>	<b>0.01</b>	<b>0.07</b>
<b>Pulizia</b>	0.05	0.19	0.78	0.01
<b>Salario</b>	<b>0.71</b>	<b>0.17</b>	<b>0.00</b>	<b>0.11</b>
<b>Bonus</b>	- 0.03	0.14	0.80	- 0.01
<b>Life Work Balance</b>	- 0.10	0.13	0.41	- 0.02

---

*Note:* Casi = **229**      Log likelihood = - **74.983446**      Cut1 coeff. = **6.853722**  
 LR chi2 (16) = **85.19**      Pseudo R2 = **0.3623**      Prob > chi2 = **0.0000**       $\theta$  = **0.062**

**Tabella 6.25 – Soddisfazione dei lavoratori a Pomigliano**

	Coef.	Std. Err.	P>z	Marginal Effect (high job satisfaction)
<b>Sindacato</b>	0.27	0.15	0.07	0.11
<b>Benessere</b>	- 0.02	0.16	0.88	- 0.01
<b>Sicurezza</b>	- 0.12	0.16	0.44	- 0.05
<b>Innovazione</b>	0.02	0.16	0.88	0.01
<b>Collaborazione</b>	0.13	0.17	0.44	0.05
<b>Strumenti</b>	0.02	0.20	0.93	0.01
<b>Autonomia</b>	- 0.25	0.19	0.18	- 0.10
<b>Direttive</b>	0.25	0.20	0.21	0.10
<b>Team leader</b>	0.04	0.17	0.79	0.02
<b>Valorizzazione</b>	0.09	0.19	0.64	0.03
<b>Carico di lavoro</b>	-0.25	0.19	0.19	- 0.10
<b>Temperatura</b>	0.19	0.21	0.36	0.08
<b>Pulizia</b>	<b>-0.49</b>	<b>0.20</b>	<b>0.01</b>	<b>- 0.20</b>
<b>Salario</b>	0.28	0.20	0.15	0.11
<b>Bonus</b>	0.21	0.16	0.20	0.08
<b>Life Work Balance</b>	0.11	0.14	0.43	0.04

---

*Note:* Casi = **151**      Log likelihood = **- 89.94123**      Cut1 coeff. = **1.037129**  
LR chi2 (16) = **29.28**      Pseudo R2 = **0.1400**      Prob > chi2 = **0.1400**       $\theta$  = **0.075**

### **6.5 – Risultati empirici e paradigma teorico**

Dall'analisi condotta emerge che i lavoratori hanno maturato una visione integrata ed inclusiva del concetto di qualità del lavoro dove tutte le dimensioni sono parimenti rilevanti: i dati rilevano che gli operai non sono disposti a cedere nessun aspetto del lavoro. Tale impostazione assume ancora più significato se rapportata alla progressiva tendenza alla monetizzazione delle condizioni di lavoro: qualora le dimensioni venissero messe in contrapposizione in una presunta logica compensativa si verrebbe a perdere una quota di soddisfazione ideale. Tale lettura viene rafforzata dall'analisi delle correlazioni tra le diverse dimensioni della qualità del lavoro nello scenario ideale: tutte le dimensioni sono significativamente e direttamente correlate, ovvero sul piano ideale la crescita di importanza di una dimensione trascina verso l'alto il punteggio di tutte le altre dimensioni.

L'analisi dei dati da indicazioni univoche poiché si segnalano come correlati negativamente alla soddisfazione quelle cause di disagio che, riprendendo la classificazione di Herzberg, potremmo definire igienici: la fatica fisica, i rischi per la salute, la retribuzione, il carico di lavoro e la rotazione (tutti questi variabili sono giudicate negativamente con percentuali maggiori dagli insoddisfatti). Un valido strumento interpretativo dei fattori di disagio e di limitazione sul lavoro può essere rappresentato da una scala nella soddisfazione dei bisogni. Nella scala dei bisogni di Herzberg la soddisfazione di determinati elementi, chiamati igienici (reddito, gerarchia, fatica fisica e rischi per la salute) è utile soprattutto per non produrre insoddisfazione e tale impostazione certamente rimane valida con determinati elementi igienici in grado di evitare l'insoddisfazione ed altri motivanti (bisogni di autorealizzazione, di riconoscimento sociale, di discrezionalità, di contenuto del lavoro) in grado di determinare, invece, soddisfazione: una volta soddisfatti i *bisogni igienici* non si ha insoddisfazione, ma è con il raggiungimento dei *bisogni motivanti* che si crea (eventualmente) soddisfazione, così come teorizzato anche da Maslow per il quale si ha una disposizione per importanza, un ordine gerarchico, all'interno della stessa scala di bisogni (A.M. MASLOW, 1973). Se questo autore dispone l'ordine dei bisogni fra fisiologici, di sicurezza, di socialità, di autostima, di autorealizzazione, Herzberg in qualche modo semplifica questo modello analitico, per certi versi troppo rigido, suddividendo i bisogni appunto in igienici e motivanti (F. HERZBERG, 1959). La nostra interpretazione non è però rigida: le aspettative giocano sicuramente un ruolo importante nella soddisfazione (ricordiamo il caso di chi ha un diploma superiore), però, dall'analisi compiuta emerge che il peso maggiore dei fattori di

soddisfazione si leghi preminentemente ad elementi concreti e che, soprattutto per le cause di insoddisfazione, i fattori igienici giochino un ruolo determinante.

Nei prossimi capitoli indagheremo a fondo le 16 variabili specifiche della soddisfazione del lavoro muovendoci lungo la scala di Herzberg, analizzando dapprima i bisogni igienici e successivamente quelli motivanti. Poiché il questionario rileva sia il grado di soddisfazione derivante dal lavoro, sia il livello di soddisfazione relativo a 16 variabili determinanti per il lavoro stesso, ci è parso opportuno mettere in relazione queste ultime con il grado complessivo di soddisfazione, in modo da tentare di individuare quali siano i fattori specifici di disagio/limitazione che generano poi insoddisfazione: l'idea è che, se ad una specifica variabile si accompagna un basso grado di soddisfazione lavorativa, allora evidentemente quella specifica variabile (vissuta come fattore di disagio) è più di altre causa di insoddisfazione (viceversa se la soddisfazione per una specifica variabile è più alta, evidentemente essa non è tale da generare un'insoddisfazione complessiva sul lavoro). Per effettuare questa indagine ci è parso opportuno ricorrere all'analisi delle correlazioni tra specifiche variabili e grado di soddisfazione lavorativa: i risultati di tale analisi saranno riportati nei successivi quattro capitoli empirici nei quali focalizzeremo l'attenzione sulle diverse dimensioni che contribuiscono alla costruzione della soddisfazione lavorativa.



## **L'AMBIENTE DI LAVORO IN FRABBRICA** **(INNOVAZIONE, SICUREZZA, TEMPERATURA, PULIZIA)**

SOMMARIO 1. Ambiente di vita e ambiente di lavoro – 2. Innovazione e sicurezza agli occhi dei lavoratori – 3. Temperatura e pulizia nella nuova concezione della fabbrica – 4. Ambiente di lavoro e soddisfazione percepita

### ***7.1 – Ambiente di vita e ambiente di lavoro***

In questo capitolo analizzeremo quattro variabili che sostanziano la nuova natura dell'ambiente di lavoro: innovazione, sicurezza, temperatura e pulizia sono dimensioni connesse tra loro, si compenetrano e si rafforzano a vicenda. Le fabbriche moderne sono molte lontane dagli impianti fordisti, il bianco ha sostituito il nero, l'ovattato ha sostituito l'assordante. Lo scopo dell'indagine rispetto a questo dato è stato quello di verificare quanto questo apparente candore si concretizzi effettivamente in una percezione di migliore qualità dell'ambiente di lavoro da parte degli operai. La tutela della salute dei lavoratori è un aspetto di estrema importanza per l'organizzazione e le condizioni di lavoro e, nelle quattro fabbriche, sono progettati ed implementati sistemi di ambiente e sicurezza di ottimo livello. Con l'espressione ambiente e sicurezza si fa riferimento agli aspetti relativi alla protezione del rischio infortuni, al livello di innovazione e al microclima aziendale, inteso in termini di pulizia e temperatura (la rumorosità non rappresenta un particolare problema nella tipologia di produzione in esame).

La linea guida della multinazionale consiste nel progettare la salute fisica dei lavoratori nel miglior modo possibile e i diversi stabilimenti sono costantemente monitorati da questo punto di vista attraverso la rendicontazione periodica di dati specifici, come, ad esempio, il tasso di infortuni e il numero di giorni lavorativi persi per tale ragione. Tale scelta strategica aziendale deriva, sicuramente, da motivi etici e di immagine, ma altrettanto importante è il guadagno che si realizza, sotto forma di diminuzione dei costi, quando si riducono il numero di infortuni e di malattie professionali: non si tratta solo dei tradizionali costi sociali organizzativi provocati dagli infortuni, ma, operando in un settore estremamente competitivo e fondato sul sistema di produzione industriale Just in time, per un'azienda risulta fondamentale che tutti i lavoratori siano, ogni giorno, in buona forma, poiché un loro

infortunio o, come più frequentemente accade nel caso specifico, una loro malattia professionale, provocherebbe un incremento delle spese da sostenere per la necessità di assumere nuovo personale. Di conseguenza, l'obiettivo strategico della tutela fisica dei lavoratori, rafforzato dal carattere collaborativo delle relazioni industriali di fabbrica su questa materia, configura sistemi virtuosi di ambiente e sicurezza.

## 7.2 – Innovazione e sicurezza agli occhi dei lavoratori

Il tema dell'innovazione, soggetto a possibili definizioni estensive, è stato circoscritto e delineato in maniera precisa, legandolo al funzionamento della struttura di fabbrica e ai processi produttivi. Il dato relativo a questa variabile, come anticipato anche nel capitolo precedente, è di rilevanza notevole perché gli operai hanno assunto consapevolezza di quanto questo sia un aspetto imprescindibile per competere nel mercato globale. Osservando la tabella 7.1, a risaltare è il livello di soddisfazione a Pomigliano (82,8%), stabilimento nel quale la ristrutturazione è stata totale e, quindi, percepibile dai lavoratori; non sorprende nemmeno il 67,9% registrato nell'ex stabilimento Bertone di Grugliasco, dove c'è stata la conversione degli impianti a partire dal 2010: entrambi questi plants hanno avuto un percorso travagliato e, prima dell'avvio della ristrutturazione, hanno rischiato una chiusura poi sventata.

**Tabella 7.1 – Soddisfazione per il livello di innovazione**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	11.7%	67.9%	3.9	0.08	160	0.070	4.6 (0.7)	3.7 (0.2)
<b>Melfi</b>	11.1%	67.2%	3.8	0.07	194	0.070	4.6 (0.8)	4.0 (0.2)
<b>Mirafiori</b>	13.5%	62.0%	3.7	0.06	226	0.062	4.6 (0.9)	4.0 (0.3)
<b>Pomigliano</b>	3.3%	82.8%	4.2	0.07	151	0.075	4.6 (0.4)	4.0 (0.2)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

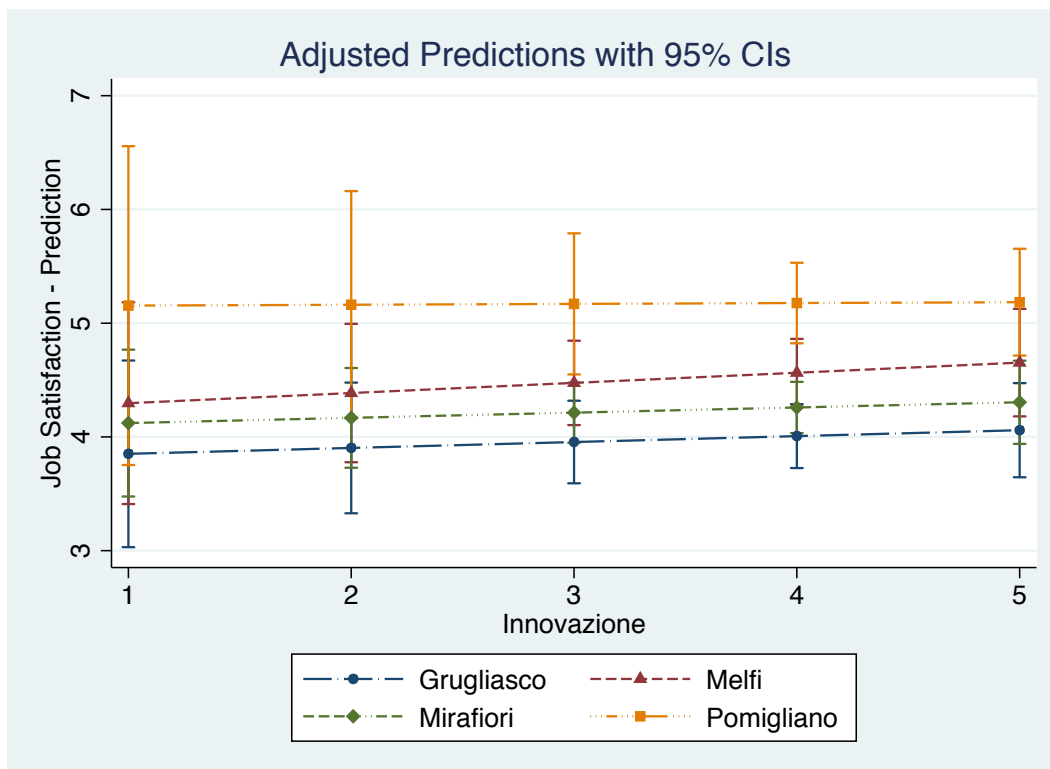
$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Analizzando il grafico 7.1 possiamo notare, per ogni stabilimento, in che misura la soddisfazione per l'innovazione è associata alla soddisfazione generale del lavoro. I coefficienti, ed è questa la tendenza anche per le altre 15 variabili individuate, sono positivi: all'aumentare della soddisfazione nei confronti dell'innovazione c'è un corrispondente aumento della soddisfazione generale del lavoro. Il coefficiente delle rette ci indica in che misura la soddisfazione per la variabile in esame ha un effetto sulla soddisfazione generale del lavoro: a Melfi si registra il dato più alto (coefficiente pari a 0,90) mentre a Pomigliano, nonostante il livello alto di soddisfazione nei confronti dell'innovazione, l'influenza che tale variabile ha sulla soddisfazione generale è molto basso (coefficiente pari a 0,07) a dimostrazione che sono altre le variabili che impattano sul livello di soddisfazione generale. Tali analisi dimostra che un livello alto di soddisfazione nei confronti di una specifica variabile non comporta automaticamente un effetto positivo di tale variabile sulla soddisfazione generale ma che, al contrario, è necessario studiare i singoli coefficienti di correlazione. Nella Tabella 7.5 presente alla fine del capitolo sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Grafico 7.1 – Soddisfazione del lavoro ed innovazione**



Nelle interviste qualitative, avendo lasciato più libertà di espressione agli intervistati, il concetto di innovazione ha subito una slargatura, abbandonando il legame precipuo con l'organizzazione del lavoro ed abbracciando (anche) il livello di innovazione nella produzione di auto competitive: si è pensato di riportare questi rilievi perché sono indice di una inedita maturità degli operai, consapevoli di essere attori in un mercato globale e, quindi, attenti anche alla sostenibilità nel tempo dei livelli innovativi all'interno dell'azienda.

“Sono consapevole che innovare è vitale per rimanere competitivi e riconosco lo sforzo fatto da tutta l'azienda [...] ma c'è anche da dire che l'innovazione è un concetto molto ampio che dovrebbe essere puntualizzato meglio. [...] Se parliamo di innovazione in termini di efficienza, di produttività e di modello organizzativo generale il giudizio non può che essere positivo [...] ma se parliamo di condizioni di lavoro e tutela del benessere dei lavoratori lo sforzo fatto ha notevoli margini di miglioramento”.

**LAVORATORE 9, GRUGLIASCO**

“Lavoro qui da circa 6 anni e posso testimoniare che il livello di innovazione nei processi e nella produzione è continuo, costante. [...] Questa è la terza azienda dove lavoro e non c'è paragone, ogni giorno rimango impressionato: il management cerca di garantire la maggiore efficienza per il cliente e le migliori condizioni di lavoro per noi operai”.

**LAVORATORE 2, MELFI**

“Marchionne ha sempre avuto un rapporto ambiguo con l'innovazione e ha sempre puntato solo su risultati di breve periodo. [...] Sappiamo tutti che il futuro dell'auto è l'elettrico e la Fiat in questo campo è indietro anni luce rispetto ai suoi competitors”.

**LAVORATORE 1, MIRAFIORI**

“Eravamo destinati alla chiusura, dobbiamo ringraziare la dirigenza che ha fatto uno sforzo non indifferente in termini di investimento. [...] Nell’attuale scenario globalizzato Pomigliano rappresenta una scommessa e qui siamo tutti uniti affinché venga vinta”.

#### LAVORATORE 8, POMIGLIANO

Il tema dell’innovazione si salda ovviamente in maniera forte con il tema della salute e della sicurezza. Sul piano della tutela fisica, tutti i lavoratori, prima di entrare in fabbrica, seguono un breve corso relativo ai rischi che potranno incontrare all’interno, e vi sono poi tutta una serie di dispositivi di protezione individuale che sono obbligatoriamente tenute ad indossare (DPI), cui si aggiungono macchinari volti ad automatizzare le operazioni più rischiose e/o faticose, con una serie di sistemi di sicurezza in sé incorporati. Più complessa è l’organizzazione del sistema ergonomico, perché, nel lavoro in catena di montaggio, il rischio di contrarre malattie professionali è più elevato del rischio infortuni, considerato che le operazioni richieste per l’assemblaggio del prodotto presuppongono l’esercizio di una certa forza fisica, gravosa per gli arti superiori in alcune postazioni.

A riguardo, come sottolineato nel terzo capitolo, nelle quattro fabbriche prese in esame viene adottato l’*Occupational repetitive action index* (OCRA), un sistema che, prendendo in esame diversi aspetti del movimento fisico che un operatore deve compiere nell’arco di una giornata lavorativa, esprime un numero, in termini di sforzo fisico, che non potrà essere superato nella rotazione giornaliera prevista tra le diverse postazioni, a ciascuna delle quali, analogamente, sarà attribuito lo specifico numero. Inoltre è attivo anche un sistema curativo che si esplica nella presenza di un fisioterapista, cui è attribuito il compito di verificare, settimanalmente, lo stato di salute degli addetti; il fisioterapista può anche prescrivere, in accordo con il medico del lavoro, alcune cure per gli operai che accusano dolori, cure che vengono eseguite durante l’orario di lavoro tramite l’uso di appositi macchinari acquistati dall’azienda, solitamente per due volte alla settimana per circa 15 minuti.

È presente anche una cassetta di suggerimenti ma non viene, in realtà, mai usata: i mancati incidenti vengono riportati informalmente dai lavoratori dopodiché, se si considera importante la segnalazione, il responsabile del sistema ambiente e sicurezza riporta il suo contenuto e l’azione correttiva da intraprendere, assieme al manager responsabile della stessa, su un grande cartellone collocato all’interno della fabbrica. È una procedura, appunto, informale, e come tale affetta dal problema, in fabbriche di dimensione media, della

discrezionalità che i responsabili aziendali mantengono nel rispondere o meno alle sollecitazioni provenienti da lavoratori; tale discrezionalità può portare ad ignorare alcune segnalazioni dei lavoratori ma non bisogna dimenticare che gli operai potrebbero interrompere la propria partecipazione se, nel sistema di coinvolgimento delineato, sentono che le proprie proposte non sono oggetto di adeguata attenzione, oppure che non sono in grado di influenzare la propria condizione lavorativa. L'aspetto precipuo del carico di lavoro sarà approfondito nel nono capitolo.

Analizzando la tabella 7.2 è possibile notare come la soddisfazione per il livello di sicurezza vari lungo la linea di frattura sindacale (e non geografica o dimensionale): le percentuali più basse si registrano negli stabilimenti con la presenza più forte del sindacato antagonista. In particolare risalta il dato basso di Grugliasco, figlio probabilmente della battaglia (caldeggiata soprattutto dalla CGIL) che al momento della survey veniva condotta per aver un numero aggiuntivo di estintori e una loro ricollocazione all'interno del reparto assemblaggio per una maggiore sicurezza. In sostanza, nonostante i sistemi e le politiche di sicurezza adottate siano uguali in tutte e quattro le fabbriche, si assiste ad una differenza netta nella sicurezza percepita dai lavoratori tra gli stabilimenti antagonisti e quelli dove invece il peso della CGIL è minore.

**Tabella 7.2 – Soddisfazione per il livello di sicurezza**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	23.5%	37.6%	3.1	0.07	162	0.069	4.8 (1.7)	3.2 (0.1)
<b>Melfi</b>	15.1%	41.4%	3.3	0.06	195	0.069	4.7 (1.4)	3.3 (0.0)
<b>Mirafiori</b>	3.5%	71.6%	3.9	0.05	224	0.063	4.7 (0.8)	3.4 (0.5)
<b>Pomigliano</b>	2.6%	74.8%	4.0	0.07	151	0.075	4.8 (0.8)	3.5 (0.5)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

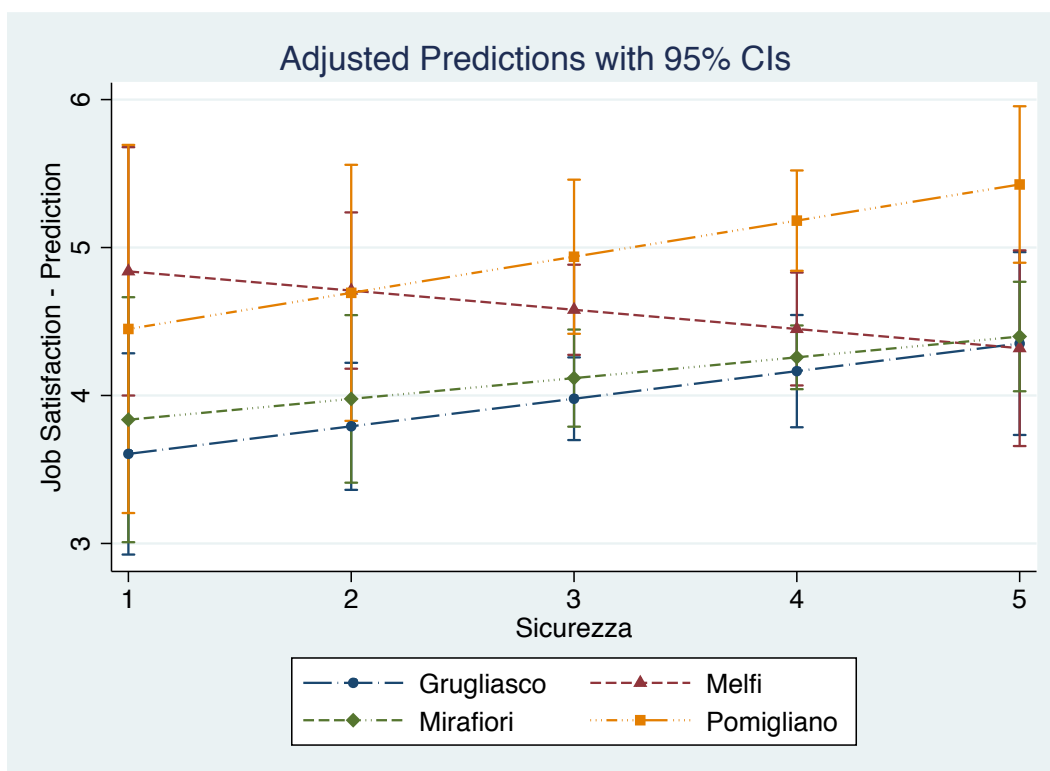
$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Osservando il grafico 7.2 risalta il dato negativo del coefficiente per Melfi (-0.13): la soddisfazione nei confronti della sicurezza (già bassa in questo stabilimento rispetto agli altri) non ha un effetto positivo sulla soddisfazione generale e questo dato risulta ancor più da rimarcare alla luce del coefficiente più alto tra i quattro stabilimenti registrato sempre al Sud ma a Pomigliano (0.24).

**Grafico 7.2 – Soddisfazione del lavoro e sicurezza**



Nelle interviste qualitative, il tema della sicurezza ha investito inevitabilmente anche quello del carico di lavoro e della rotazione delle mansioni (che, come detto, tratteremo più nel dettaglio nel capitolo nove). I dati delle interviste rispecchiano sostanzialmente i risultati della survey: a Pomigliano e Mirafiori le risposte sono state tendenzialmente positive mentre a Melfi e Grugliasco emerge, in una parte degli intervistati, un malcontento (anche se con diversi distinguo). La delicata questione degli infortuni collegati alla prestazione di lavoro presenta un nucleo di problematiche e aspetti trasversale ai vari stabilimenti indagati: pur condividendo l'idea che il numero di infortuni (soprattutto quelli definiti come grandi

infortuni) si sia ridotto, gli intervistati mostrano un certo scetticismo rispetto ai dati quantitativi riportati dall'azienda. Vi sarebbe, infatti, una stretta relazione fra la riduzione del numero di infortuni e l'implementazione del pilastro Safety del WCM non solo nella direzione ipotizzata (adozione di misure per ridurre l'incidenza degli infortuni), ma anche in una certa tendenza a nascondere la reale incidenza degli stessi per assicurare il rispetto formale dell'obiettivo *infortuni zero*. Questa tendenza rientrerebbe nell'ambito degli effetti performativi degli indicatori, che abbiamo analizzato in maniera più dettagliata nella prima sezione.

Tenendo presente questa premessa, si intende analizzare la tematica della sicurezza partendo dall'analisi delle ragioni strutturali alla radice dei fenomeni infortunistici che sono emerse dalle interviste. Queste riguardano tre ordini di problemi: la stretta relazione esistente fra organizzazione del lavoro (ergonomia e ritmi di lavoro) e infortuni con una netta preminenza della metrica sull'ergonomia nell'applicazione del sistema ERGO-UAS; la (non) neutralità dei criteri adottati nella valutazione dei fattori di rischio e nella verifica del corretto uso degli ausili ergonomici; la subordinazione degli interventi di miglioramento ergonomico al solo obiettivo della riduzione dei costi, sia per quanto riguarda la manutenzione preventiva, sia gli investimenti nel miglioramento della sicurezza delle postazioni di lavoro.

Un primo elemento percepito come problematico riguarda l'effetto che l'intensificazione dei ritmi derivante dall'introduzione del sistema ERGO-UAS ha avuto sulla salute dei lavoratori: è diffusa la percezione per cui, nonostante gli interventi ergonomici abbiano ridotto alcuni rischi, la maggiore intensità e ripetitività del lavoro comporti un aggravio fisico e un aumento del rischio di problemi di salute. C'è poi una componente di stress di natura psicologica, legata a due diversi elementi, che spesso agiscono in sinergia: in primo luogo, è stato spesso evidenziato come *lo scambio* fra miglioramenti ergonomici e riduzione della fatica fisica, da un lato, e intensificazione della prestazione e densificazione delle mansioni in un ambiente tecnologicamente più complesso, dall'altro, tende a produrre stress mentale; in secondo luogo, è stato evidenziato come lo stress psicologico sia il risultato della pressione, quando non della vera e propria azione disciplinare, esercitata in questo contesto di intensificazione del lavoro dalle varie figure gerarchiche in caso di errori anche minimi da parte degli addetti.

Un secondo ambito problematico nella relazione fra organizzazione del lavoro e salute riguarda i criteri di valutazione dei fattori di rischio ergonomico: nonostante nella maggior parte delle interviste emerga un giudizio positivo sull'impatto degli interventi ergonomici sulla salute (in particolare per l'eliminazione delle postazioni a più grave disagio), sono state



anche evidenziate diverse criticità. In primo luogo, vi è la diffusa percezione che l'azienda non si attenga effettivamente ai criteri definiti dal sistema ERGO-UAS e tenda a sottostimare il rischio ergonomico delle diverse postazioni (in alcuni stabilimenti, come a Grugliasco, i dubbi dei lavoratori sono stati confermati dall'intervento dell'ASL, che ha effettivamente contestato la valutazione ergonomica formulata dall'azienda). È diffusa, inoltre, l'idea che gli interventi di miglioramento dell'ergonomia e di riduzione del rischio siano sempre subordinati a valutazioni di natura economica, sia per quanto riguarda il costo degli interventi, sia per quanto riguarda l'impatto che essi hanno sulla capacità produttiva.

“Se parliamo di sicurezza io penso immediatamente alle malattie professionali: è a quelle che bisogna guardare e non al tasso di infortuni (che a dir la verità non vengono nemmeno riportati tutti puntualmente sul tabellone). [...] Quando lavoravamo in Bertone sentire parlare di malattie professionali era una cosa rara, adesso invece, con questo nuovo modello produttivo, sempre più colleghi accusano dolori localizzati, frutto di movimenti ripetitivi e alienanti”.

**LAVORATORE 6, GRUGLIASCO**

“C'è una differenza tra ciò che viene raccontato e ciò che avviene realmente all'interno di queste mura: il numero degli infortuni è certamente più alto rispetto a quello che viene riportato sul tabellone all'ingresso. [...] Ovviamente sto parlando di lievi incidenti, nulla di grave, ma anche questi piccoli avvenimenti concorrono a determinare il livello di sicurezza che viviamo noi operai”.

**LAVORATORE 5, MELFI**

“La sicurezza in questo stabilimento è sempre stata praticata, non possiamo lamentarci a riguardo. Ci sono riunioni periodiche e ogni nostra segnalazione viene presa in considerazione dai manager che si impegnano poi a trovare una soluzione alle nostre istanze. [...] Se parliamo, invece, di sicurezza in relazione al carico di lavoro ci sarebbe tanto da lavorare per rendere il processo produttivo più ergonomico”

**LAVORATORE 11, MIRAFIORI**

“La sicurezza all'interno del nostro stabilimento è assolutamente garantita [...] e vengono adottati tutti gli accorgimenti possibili per permetterci di lavorare nelle migliori condizioni possibili. La produzione scorre ad una velocità giusta senza compromettere in nessun modo la nostra incolumità”.

**LAVORATORE 12, POMIGLIANO**

La gestione degli infortuni, il ricorso al medico di fabbrica e ai servizi infermieristici presentano aspetti simili in tutti gli stabilimenti studiati: come abbiamo anticipato, vi è una stretta relazione fra le differenti modalità di gestione e classificazione degli infortuni e il pilastro della Safety legato al WCM. L'obiettivo di limitare al massimo gli infortuni nello stabilimento sembra, infatti, essersi tradotto nell'obiettivo di certificare il minor numero possibile di infortuni. Questo non solo per non incorrere nelle tradizionali sanzioni legali ed economiche legate agli infortuni, ma anche per rispondere alle dinamiche competitive introdotte dal WCM attraverso l'obiettivo *zero infortuni*: l'obiettivo di limitare al massimo gli infortuni nello stabilimento sembrerebbe tradursi nell'obiettivo di certificare il minor numero possibile di infortuni. Si tratta di un classico fenomeno di distorsione della dimensione strumentale dell'indicatore introdotto: da strumento di trasformazione del processo a obiettivo del processo stesso.

### ***7.3 – Temperatura e pulizia nella nuova concezione di fabbrica***

Il *microclima aziendale*, inteso in termini di temperatura e pulizia, è una dimensione certamente importante da indagare per comprendere il livello di soddisfazione e le condizioni

di lavoro. Il microclima è il complesso dei parametri fisici ambientali che caratterizzano l'ambiente locale e che, assieme a parametri individuali (quali l'attività metabolica e l'abbigliamento), determinano gli scambi termici fra l'ambiente stesso e gli individui che vi operano. Un microclima confortevole è quello che suscita nella maggioranza degli individui presenti una sensazione di soddisfazione per l'ambiente, da un punto di vista termigrometrico, convenzionalmente indicata con il termine *benessere termo-igrometrico* (ma più spesso indicata per brevità come *benessere termico* o *confort termico*). Tipicamente, dal punto di vista del microclima, in un ambiente di lavoro è possibile trovare due tipologie di ambienti: ambienti moderati e ambienti severi (questi ultimi distinti in ambienti severi caldi e ambienti severi freddi). Ovviamente esula dalla nostra analisi il rispetto dei parametri legislativi sulle condizioni ambientali in fabbrica da parte dell'azienda, tra l'altro ampiamente certificati da OHSAS 18001; scopo dell'indagine è, in linea con l'impostazione della ricerca, il rilevamento della soddisfazione dei lavoratori rispetto alla temperatura e alla pulizia.

**Tabella 7.3 – Soddisfazione per la temperatura**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	37.0%	39.5%	2.8	0.09	162	0.069	4.5 (1.7)	2.9 (0.1)
<b>Melfi</b>	12.1%	65.7%	3.5	0.06	193	0.070	4.4 (0.9)	3.2 (0.3)
<b>Mirafiori</b>	10.9%	62.4%	3.5	0.06	225	0.062	4.4 (0.9)	3.3 (0.2)
<b>Pomigliano</b>	6.0%	75.5%	3.7	0.06	147	0.076	4.4 (0.7)	3.5 (0.2)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

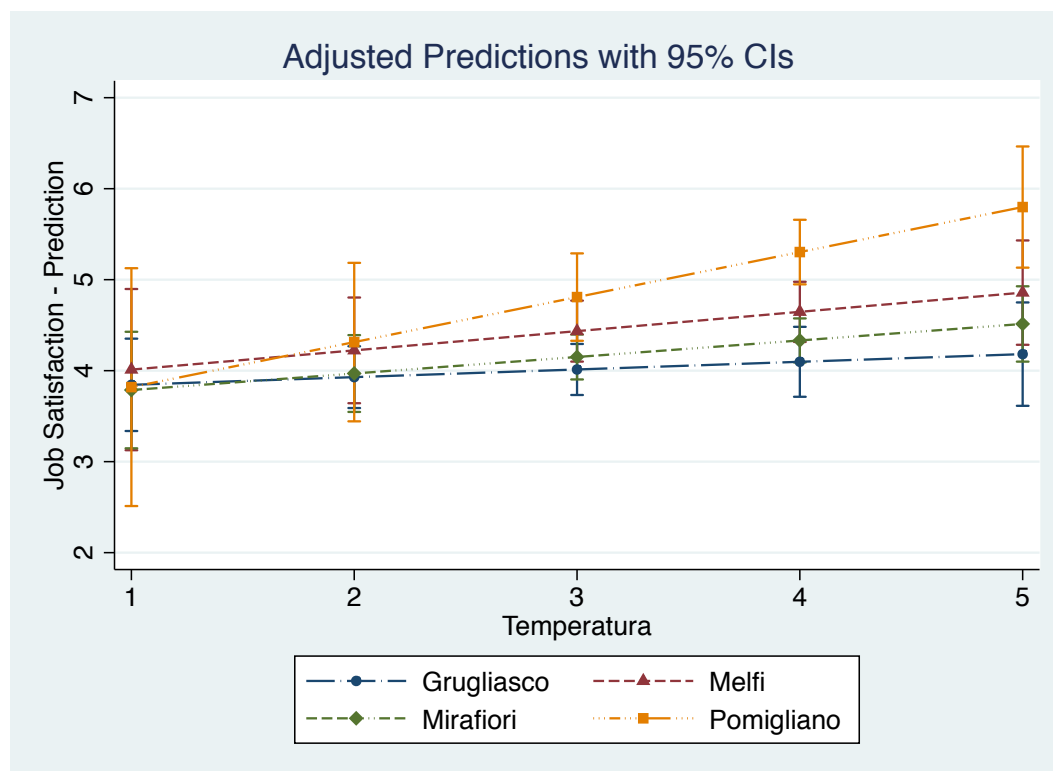
*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Osservando la tabella 7.3 notiamo che la soddisfazione per la temperatura è generalizzata, con alte percentuali di lavoratori soddisfatti o estremamente soddisfatti. L'unico stabilimento dove il dato è meno netto è quello di Grugliasco (soddisfazione sotto il

40%), dove i lavoratori hanno lamentato una carenza di attenzione da parte della dirigenza nei confronti della temperatura in fabbrica, denunciando di soffrire il caldo in estate e il freddo in inverno: questo stabilimento è stato costruito nel lontano 1959 e, seppur ristrutturato a partire dal 2009, era mal predisposto dal punto di vista strutturale per la costruzione di un efficiente impianto di aria condizionata. Molto positivo il giudizio espresso a Pomigliano (dove la percentuale di soddisfatti supera il 75%) e a Melfi (dove la percentuale di soddisfatti supera il 65%): il dato è significativo se si pensa che al Sud il problema del caldo in estate ha sempre avuto contraccolpi notevoli (basti pensare che a Termini Imerese i dipendenti sono tornati a casa per il troppo caldo nell'estate torrida del 2007, rinunciando alla paga e fermando la produzione).

Analizzando, nel grafico 7.3, l'associazione tra soddisfazione per la temperatura e soddisfazione generale del lavoro, notiamo che i coefficienti più alti (rispettivamente 0.49 e 0.21) si registrano proprio a Pomigliano e Melfi dove, quindi, la soddisfazione nei confronti della temperatura incide sulla soddisfazione generale del lavoro più che nelle due fabbriche situate a Nord: possiamo, dunque, affermare che i valori di questa variabile variano lungo l'asse geografico (e non sindacale o dimensionale).

**Grafico 7.3 – Soddisfazione del lavoro e temperatura**



Le interviste qualitative partoriscono un identico risultato, con livelli di soddisfazione generalizzati in tutti gli stabilimenti tranne qualche lamentela che si innalza dalla fabbrica di Grugliasco. Ulteriore elemento da sottolineare rispetto alla temperatura, ed emerso sempre nelle interviste qualitative, è la maggiore sensibilità da parte degli operai al caldo in estate piuttosto che al freddo in inverno: anche nella stessa Grugliasco, nonostante inverni oggettivamente più rigidi rispetto a Pomigliano e Melfi, il caldo estivo genera più problemi rispetto al freddo invernale.

“La temperatura nel nostro stabilimento non è uniforme: in alcune zone l’aria condizionata funziona bene mentre in altre zone si soffre molto il caldo in estate e il freddo in inverno. [...] Questo crea anche malcontento tra gli operai perché c’è una differenza tra le varie postazioni sia in termini di fatica fisica che in termini di condizioni climatiche”.

**LAVORATORE 4, GRUGLIASCO**

“Bisogna riconoscere che l’azienda compie ogni sforzo per farci avere condizioni climatiche ottimali in fabbrica. Certo, a volte ci sono imprevisti, rotture di impianti, situazioni particolari [...] ma nulla di diverso rispetto a quello che avviene in altre fabbriche”.

**LAVORATORE 8, MELFI**

“La temperatura in fabbrica oggi non è più un problema. Credo che ci sia un generalizzato livello di soddisfazione sul tema. I punti critici dell’ambiente di fabbrica sono altri”.

**LAVORATORE 2, MIRAFIORI**

“Con la ristrutturazione dello stabilimento c’è stato anche un netto miglioramento delle condizioni climatiche all’interno della fabbrica”.

**LAVORATORE 4, POMIGLIANO**

Osservando la tabella 7.4 possiamo notare che per la pulizia il livello di soddisfazione è alto in tutti gli stabilimenti (questa variabile, nel dato complessivo, è la più apprezzata dopo l'innovazione e, al contempo, è quella che presenta valori più omogenei tra i vari stabilimenti). L'azienda ha investito molto su questo punto, ha ottenuto condizioni di lavoro effettivamente migliori ma è anche da sottolineare che tutte le ricerche condotte nel tempo (di cui abbiamo dato conto nel secondo capitolo) hanno rilevato un costante apprezzamento per il livello di pulizia in questi stabilimenti (Grugliasco a parte, essendo stata fuori dall'orbita FIAT fino al 2009).

**Tabella 7.4 – Soddisfazione per la pulizia**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	17.9%	66.7%	3.5	0.08	160	0.070	4.5 (1.0)	3.4 (0.1)
<b>Melfi</b>	17.7%	66.7%	3.5	0.06	198	0.069	4.5 (1.0)	3.4 (0.1)
<b>Mirafiori</b>	13.5%	71.6%	3.7	0.06	228	0.062	4.5 (0.8)	3.6 (0.1)
<b>Pomigliano</b>	14.6%	74.2%	3.7	0.07	147	0.076	4.5 (0.8)	3.6 (0.1)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

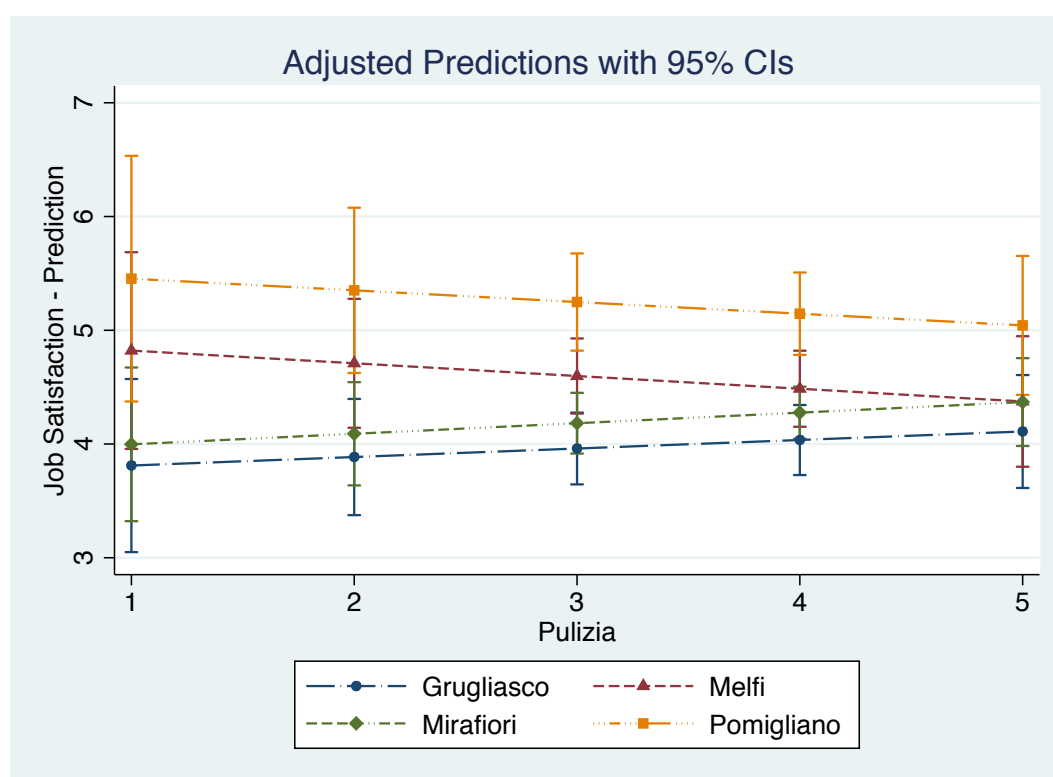
*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Nel grafico 7.4 viene riportata l'associazione (per ogni singolo stabilimento) tra la soddisfazione per la pulizia e la soddisfazione generale del lavoro. Il dato più evidente è rappresentato dai coefficienti negativi per i due stabilimenti del Sud (-0.11 per Melfi e -0.10 per Pomigliano): nonostante il livello di soddisfazione per la pulizia sia molto alto in entrambi gli stabilimenti, questa variabile non influenza positivamente la soddisfazione generale del lavoro (ad un aumento della soddisfazione per la pulizia non consegue un aumento della soddisfazione generale del lavoro, anzi). Questo dato non deve tuttavia sorprendere perché capita sovente, e diverse altre ricerche empiriche lo dimostrano (A.E. CLARK, 1998; A.

CIPRIANI A., L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015), che quando la soddisfazione per una variabile è molto alta, la capacità di tala variabile di influenzare il livello di soddisfazione generale si satura: nel nostro caso specifico, se la dirigenza volesse incrementare la soddisfazione generale del lavoro a Melfi e Pomigliano non dovrebbe puntare sul miglioramento della pulizia poiché questa variabile non mostra margini di incremento e, soprattutto, ha un effetto limitato sulla soddisfazione generale.

**Grafico 7.4 – Soddisfazione del lavoro e pulizia**



Le interviste qualitative rispetto alla variabile in oggetto sono state dominate (in parte) dal tema della discrasia tra *bianco operaio* e *candore apparente*: gli operai, pur riconoscendo un livello di pulizia molto elevato, denunciano una volontà, da parte della dirigenza, di ostentare una situazione di fabbrica troppo ovattata che potrebbe, agli occhi esterni, mascherare le reali condizioni e i reali carichi di lavoro. Inoltre, il momento specifico in cui sono state condotte le interviste ha coinciso con una denuncia montante in quei mesi, e che ha avuto anche echi mediatici, relativa alla condizione della donna in fabbrica: le operaie hanno lamentato che

indossare una tuta bianca, anziché blu, comporta una serie di potenziali spiacevoli inconvenienti, facilmente evitabili se non si fosse voluto insistere sul dominio del bianco in fabbrica.

“Lucentezza e candore per me sono aspetti secondari: mi interessano di più le condizioni di lavoro sostanziali. A cosa serve una fabbrica lucente se poi non mi danno i macchinari adatti per sollevare i pezzi pesanti? Meglio un lavoro sporco ma leggero piuttosto che un lavoro pulito ma pesante come a volte ancora accade qui dentro [...] Inoltre ci tengo a sottolineare un problema importate in officina rappresentato dai gas di scarico che dovrebbero essere ridotti e dai bagni che sono troppo distanti dalle postazioni”.

**LAVORATORE 2, GRUGLIASCO**

“Vivere la giornata lavorativa in un ambiente confortevole e pulito certamente aiuta a svolgere meglio il proprio lavoro ed incide positivamente sulla nostra performance. [...] Ti sembra finalmente di entrare in una fabbrica efficiente e moderna già a primo impatto, al di là dell’efficienza specifica dei processi produttivi. [...] La pulizia, bisogna riconoscerlo, è sempre stata garantita nel nostro stabilimento”.

**LAVORATORE 8, MIRAFIORI**

“Entrare al mattino in una fabbrica lucida e bianca ha un effetto psicologico non indifferente per noi lavoratori: hai l’impressione di esserti innalzato rispetto alla tua condizione di “tuta blu” e percepisci un miglioramento delle tue condizioni di lavoro in maniera netta, tangibile”.

**LAVORATORE 5, POMIGLIANO**



“Nulla da eccepire sulla pulizia in fabbrica, però questo eccesso di bianco a me pare un controsenso. Sembra che vogliano ostentare un candore che in una fabbrica oggettivamente non può esserci. [...] E ci terrei a sottolineare che la stessa cosa vale per le tute, anch'esse bianche... io mi chiedo: perché?! [...] Si sporcano più facilmente, sono più difficili da smacchiare e per noi donne sono un problema durante il ciclo mestruale. Più volte è già successo di avere macchie rosse sulla tuta in corrispondenza delle parti intime: noi facciamo le metalmeccaniche, stiamo tutto il giorno in posizioni assurde perché lavoriamo dentro le macchine, facciamo un lavoro con il corpo piegato dentro le scocche [...] diventa facile sporcarsi quando hai il ciclo mestruale. [...] Ed oltre alla vergogna per la cosa in sé dobbiamo subire anche qualche commento stupido da parte di alcuni colleghi maschi”.

**LAVORATORE 6, MELFI**

#### **7.4 – Ambiente di lavoro e soddisfazione percepita**

I risultati dell'indagine sul sistema di ambiente e sicurezza sono molto positivi e lo sono ancora di più ricordando la manualità e la fisicità richieste dal processo produttivo; ciò testimonia come la qualità della vita lavorativa, intesa perlomeno come tutela fisica, stia conoscendo un continuo miglioramento, parallelo al progresso nella qualità della vita dei paesi sviluppati. La presunta discrasia tra *bianco operaio* e *candore apparente*, alla luce dei risultati dei questionari e delle interviste, appare infondata: le singole questioni sollevate, come ad esempio il problema posto dalle donne, è facilmente superabile con disposizioni *ad hoc* (la stessa azienda, nel caso concreto, ha subito proposto di provvedere con delle culotte scure) mentre la questione più generale del bianco quale *fattore occultante* delle reali condizioni di fabbrica è smentito dagli stessi esiti della ricerca che mostrano risultati nettamente diversi nella soddisfazione tra le diverse variabili (vedremo nel capitolo nove che la valutazione degli operai nei confronti dei carichi di lavoro è assolutamente negativa, anche da parte di coloro che hanno espresso apprezzamento per le variabili ambientali).

Appare quindi avvalorata l'ipotesi di Bonazzi (1993) il quale, aggiornando la tesi che era stata avanzata negli anni Sessanta del secolo scorso da Blackburn e Mann, ritiene che, nel paradigma produttivo snello, il confort sperimentato dagli operai andando a lavorare in

macchina abbia un suo prolungamento in fabbrica: il modello Lean garantisce, almeno in questo caso, lavori sicuri per quanto (come vedremo nel nono e decimo capitolo) non partecipativi, contraddicendo così alcune ricerche ed ipotesi che hanno evidenziato come la produzione snella provochi maggiori rischi di infortuni e malattie professionali per i lavoratori.

Nella Tabella che segue sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Tabella 7.5 – Valori delle regressioni tra soddisfazione generale e singole variabili**

	Variabili	Coeff.	Std. Err.	Cons.	P>z
<b>Grugliasco</b>	Innovazione	0.52	0.14	3.80	0.70
	Sicurezza	0.19	0.15	3.42	0.21
	Temperatura	0.09	0.12	3.76	0.47
	Pulizia	0.75	0.14	3.73	0.59
<b>Melfi</b>	Innovazione	0.90	0.15	4.21	0.56
	Sicurezza	- 0.13	0.17	4.97	0.46
	Temperatura	0.21	0.17	3.80	0.21
	Pulizia	- 0.11	0.17	4.90	0.50
<b>Mirafiori</b>	Innovazione	0.46	0.11	4.07	0.69
	Sicurezza	0.14	0.14	3.70	0.31
	Temperatura	0.18	0.12	3.60	0.12
	Pulizia	0.93	0.12	3.90	0.44
<b>Pomigliano</b>	Innovazione	0.07	0.21	5.15	0.97
	Sicurezza	0.24	0.20	4.20	0.23
	Temperatura	0.49	0.23	3.32	0.03
	Pulizia	- 0.10	0.19	5.56	0.59

*Coeff.* indica il coefficiente di regressione.  $P > z$  indica il valore del p-value.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard.

## LE NUOVE DINAMICHE NELLE RELAZIONI DI LAVORO

(SINDACATO, SALARIO, BONUS E WORK-LIFE BALANCE)

SOMMARIO 1. Il ruolo del sindacato nella nuova organizzazione del lavoro – 2. Il livello retributivo e il sistema di bonus ed incentivi – 3. Il bilanciamento tra tempo di vita e tempo di lavoro – 4. Le sfide della contrattazione nell'era della globalizzazione

### *8.1 – Il ruolo del sindacato nella nuova organizzazione del lavoro*

In questo capitolo sintetizzeremo i risultati della nostra ricerca rispetto alle dinamiche delle relazioni industriali (e, più in generale, delle relazioni di lavoro) all'interno dei quattro stabilimenti presi in esame. Oggetto di analisi saranno ancora una volta quattro delle sedici variabili individuate secondo i criteri descritti nel quinto capitolo: sindacato, salario, bonus e work life balance. Data la natura del capitolo, appare evidente che lambiremo anche il tema della partecipazione dei lavoratori, che sarà poi approfondito nel dettaglio nel decimo capitolo (ultimo della sezione empirica).

In un intervento, che risale al 1987, Gino Giugni sostenne autorevolmente che l'esperienza FIAT non aveva mai avuto efficacia di paradigma nelle relazioni industriali italiane. L'incidenza dei fenomeni sindacali che riguardavano il gruppo torinese era altissima nell'arena politica, come valore simbolico, ma alquanto modesta nei suoi riflessi pratici. Fuori dei confini aziendali, il modello sindacale FIAT sarebbe stato poco rilevante a causa dell'incapacità di permeare una realtà composta come l'industria italiana. A voler scandire i cicli della storia sindacale sui ritmi della FIAT, concludeva dunque Giugni, si restava vittime di un abbaglio, confondendo le simbologie con la dinamica effettiva degli avvenimenti, perché il modello delle relazioni industriali sviluppato nel settore dell'auto aveva un carattere non diffusivo (G. GIUGNI, 1987; C. ANNIBALDI, 1994).

Riletto a distanza di quasi trent'anni, questo giudizio non sembra più trovare riscontro nella situazione attuale; dall'epoca in cui il giuslavorista scriveva è cambiato quasi tutto, mentre le relazioni industriali vivono, al pari del paese del suo sistema delle imprese, una crisi profonda: oggi, al posto della FIAT di allora, esiste un gruppo automobilistico, Fiat Chrysler Automobiles, irriconoscibile rispetto alla realtà degli anni Ottanta. Così come è irriconoscibile, dopo gli anni di intensa riflessione, il sistema industriale italiano, che ha perso

la consistenza e soprattutto l'assetto di un tempo, senza aver recuperato un altro profilo. Ora che l'impresa globale FCA ha sostituito la vecchia FIAT proiettandosi al di fuori dei confini nazionali, la sua influenza sulle relazioni industriali pare, quasi per un paradosso, essersi accresciuta, al punto da costituire un termine di riferimento per la stessa azione di governo che nel suo modello contrattuale ha identificato quanto di più si avvicina ad un nuovo paradigma. Se il peso economico e produttivo di quanto è riconducibile alla matrice FIAT si è ridotto, al pari della produzione di autoveicoli in Italia, le relazioni industriali che si sono configurate in parallelo alla costituzione di FCA rappresentano un modello contrattuale con cui fare i conti e, a partire di lì, si è prefigurata addirittura una linea di evoluzione possibile.

Questo elemento si è definito ed è stato portato a sviluppo mentre si compiva il percorso di avvicinamento tra FIAT e Chrysler, lungo un arco di pochi anni (dal 2010 al 2013), in cui sistema sindacale italiano si è diviso e scontrato come mai in precedenza su un accordo aziendale: poche vicende hanno suscitato controversie e polemiche così aspre come quelle che hanno accompagnato la definizione del contratto specifico di primo livello FIAT, destinato a soppiantare in toto il contratto nazionale dei metalmeccanici. L'adozione dell'accordo FIAT, infatti, ha determinato da subito lo scontro aperto con la FIOM, uno scontro tuttavia che non è stato combattuto a colpi di scioperi, quanto attraverso una sorta di guerriglia legale, condotta nelle aule di tribunale. È proprio intorno alle regole che si è giocata l'intera partita del contratto FIAT: regole a garanzia, per l'azienda, della esigibilità (neologismo che è ormai entrato nel lessico delle relazioni industriali) dell'accordo e che significa assoluta certezza del rispetto di alcune norme da cui viene fatta dipendere in ultima istanza l'efficacia del contratto. Uno schema che riporta più all'esperienza unionistica del mondo anglosassone che a quella sindacale italiana e che riecheggia uno schema di relazioni tra impresa e rappresentanza dei lavoratori improntata alla ricerca di un solido terreno di cooperazione. La logica di questo modello di relazioni, peraltro, mal si adatta alle situazioni di forte pluralismo sindacale, dove la ricerca di una sintesi ha sempre generato esiti faticosi, ben di rado lineari.

Il punto di partenza è lo stabilimento di Pomigliano d'Arco, una fabbrica mai davvero integrata nel ciclo produttivo FIAT, considerata spesso irrecuperabile all'efficienza aziendale. La FIAT ci aveva già investito nel 2008, con un programma di ristrutturazione produttiva intrecciato con un'operazione formativa per la riqualificazione degli addetti, ma si era trattato soltanto di un assaggio: la decisione di riorganizzare da cima a fondo lo stabilimento di Pomigliano sarebbe venuta alla fine della primavera del 2010 e il riassetto completo delle

relazioni industriali sarebbe cominciato da lì, con lo scorporo dello stabilimento da FIAT e la nascita della newco che avrebbe applicato un contratto aziendale. Il contrasto esplosivo in quel momento, con la spaccatura dei sindacati che sottoscrivevano il nuovo corso aziendale e la FIOM che li rifiutava, anche dopo l'esito favorevole all'accordo di un referendum dei lavoratori (approvato con circa il 64% dei voti).

Il passo successivo sarebbe avvenuto con Mirafiori, che fece da sfondo a una contesa assai più aspra e dibattuta sui media. All'epoca non venne enfatizzato abbastanza lo stretto rapporto tra il nuovo modello contrattuale e il completo riassetto dell'organizzazione di fabbrica. Eppure, al cuore della vicenda sindacale più discussa di questi anni vi è la progettazione di nuovo sistema produttivo che, per l'azienda, necessita di una serie di regole e di obblighi contrattuali senza i quali non si realizza un nuovo investimento (di dimensioni che non hanno paragone nell'industria italiana di questi anni). La logica è che la fabbrica globale, in quanto retta da metodi produttivi identici all'interno del gruppo, con livelli di risultato, prestazione, efficienza immediatamente misurabili, richiede un corpo coerente di norme operative rispetto alle quali non è concessa deroga. Dopo molti anni, si riaffaccia così la questione dell'organizzazione del lavoro, tema caro al sindacato italiano degli anni Settanta, ma diventato poi sempre più marginale all'interno delle sue politiche culturali organizzative. È evidente che in questo caso non è in gioco la contrattazione della prestazione di lavoro come nel periodo dell'alta conflittualità sindacale, quando si discuteva e dell'organizzazione e dell'ambiente produttivo: il modello di fabbrica che si scorge dietro l'accordo FIAT è tale da richiedere ai lavoratori elementi di partecipazione attiva perché, da un lato, si domanda loro di presidiare il flusso produttivo con un'attenzione specifica alle criticità del processo e poi perché, dall'altro, è sottintesa la richiesta della loro responsabilità nei confronti dello svolgimento delle operazioni (G. BERTA, 2014).

Le nuove fabbriche prevedono un certo grado di partecipazione dei lavoratori, non bisogna però equivocare pensando una partecipazione istituzionale che passa attraverso il ruolo delle rappresentanze organizzate. Non è questa la partecipazione che sta nei programmi aziendali: essa riguarda piuttosto il coinvolgimento del singolo lavoratore e la sua responsabilizzazione nei confronti della squadra in cui è inserito o che guida. Sta, semmai, alle organizzazioni sindacali cogliere l'opportunità di inserirsi in questo assetto, muovendosi su un territorio che si potrebbe definire di confine rispetto a quello controllato dall'azienda agendo, per esempio, sul sistema delle competenze dei lavoratori per valorizzare il loro apporto. Oppure presidiare l'area della formazione, sempre più cruciale per lo sviluppo della

qualità professionale dei lavoratori addetti a strutture produttive cosiddette intelligenti. Non vi possono, tuttavia, essere dubbi sul fatto che questo tipo di fabbrica presuppone un approccio cooperativo: un legame di partnership, come è stato spesso detto, tra le imprese e sistema aziendale.

Il vero nucleo della controversia tra FCA e FIOM, ed è emerso chiaramente dalle interviste ai responsabili nazionali del settore automotive dei tre principali sindacati italiani, in fondo è questo: il contratto aziendale interviene a regolare uno scambio tra soggetti che si considerano indipendenti e il cui accordo non può essere a somma zero, giacché si fonda sul postulato di un vantaggio reciproco. La partnership, quindi, fa largamente aggio sul conflitto, che comunque quando si manifesta non è un conflitto di natura sociale, bensì di interessi, in quanto tale più facilmente conciliabile. Un aspetto, questo, che contribuisce a gettare luce sul tratto più enfatizzato della contesa sindacale che ne è derivata, l'esclusione della FIOM dall'arena della rappresentanza aziendale per non aver sottoscritto il contratto. Lo scambio negoziale appena ricordato si fonda sul principio di reciprocità che scatta soltanto se la rappresentanza dei lavoratori aderisce ai principi organizzativi della nuova fabbrica. Se invece si considera estranea e se ne chiama fuori, si trova collocata all'esterno anche del sistema aziendale, per quanto abbia ottenuto il riconoscimento del diritto a essere presente in fabbrica. Ecco perché in realtà la FIOM non è tornata in gioco alla FIAT, anche dopo la sentenza della Corte Costituzionale dell'estate 2013 che ha accolto la richiesta a essere rappresentata in azienda, pur non avendo siglato l'accordo aziendale: la firma mancata la espone, infatti, all'esclusione da parte delle altre organizzazioni sindacali, che hanno accettato le regole aziendali, e che non sono disposte a collaborare con la FIOM.

L'orientamento della FIAT si iscrive nell'orizzonte di una fabbrica globale cui si applicano i medesimi criteri di funzionamento in tutto il mondo: *World Class Manufacturing* e sistema ERGO-UAS sono i pilastri di un'organizzazione del lavoro che si declina in tutti gli impianti con modalità analoghe. Ne consegue che anche i contratti collettivi devono ispirarsi ai principi coerenti col metodo organizzativo e consentire perciò l'immediata comparabilità delle performance di uno stabilimento con quella di ogni altra unità produttiva appartenenti allo stesso gruppo. L'organizzazione aziendale e le forme della regolazione contrattuale sindacale si collocano così lungo un'asse di continuità che non prevede scostamenti sostanziali: l'impostazione aziendale postula un rapporto di coerenza tra l'una e l'altra che non lascia margine per eventuali *free riders*.

Analizzando la Tabella 8.1 possiamo notare come la variabile sindacale viaggi, naturalmente, lungo l'asse dell'antagonismo interno alla fabbrica: pur con un tendenziale basso livello di soddisfazione, negli stabilimenti di Grugliasco e Melfi, dove è più forte la presenza della FIOM, la soddisfazione per il sistema sindacale interno alla fabbrica è più bassa rispetto agli altri due stabilimenti. È da sottolineare che i risultati legati a tale variabile sono di difficile interpretazione perché nel questionario si è deciso, per motivi di privacy (e per non dare l'impressione di un pregiudizio culturale), di non chiedere ai rispondenti la loro appartenenza sindacale (ma solo se iscritti o meno ad un'associazione di rappresentanza). La tendenza che si può evidenziare, alla luce anche delle interviste qualitative e dei focus group condotti, è che gli operai (sindacalizzati e non) degli stabilimenti dove il peso del sindacato antagonista è maggiore tendono a non vedere di buon occhio la disintermediazione che l'azienda puntualmente mette in atto cercando un rapporto diretto con i propri dipendenti e danno, quindi, un giudizio tendenzialmente negativo dell'insieme delle relazioni industriali in azienda. Al contrario, lì dove è maggiore il peso dei sindacati firmatari c'è una valutazione tendenzialmente positiva del sistema di relazioni industriali presenti in azienda (e ciò spiega i risultati migliori registrati a Pomigliano e Mirafiori, dove i sindacati firmatari sono più rappresentativi).

**Tabella 8.1 – Soddisfazione per il sindacato**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	51.8%	22.8%	2.5	0.09	162	0.069	4.2 (1.7)	1.9 (0.6)
<b>Melfi</b>	41.4%	27.8%	2.7	0.07	196	0.069	4.1 (1.4)	2.1 (0.6)
<b>Mirafiori</b>	32.7%	29.7%	2.8	0.07	228	0.062	3.9 (1.1)	2.3 (0.5)
<b>Pomigliano</b>	30.5%	29.1%	2.9	0.08	147	0.076	4.1 (1.2)	2.2 (0.7)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

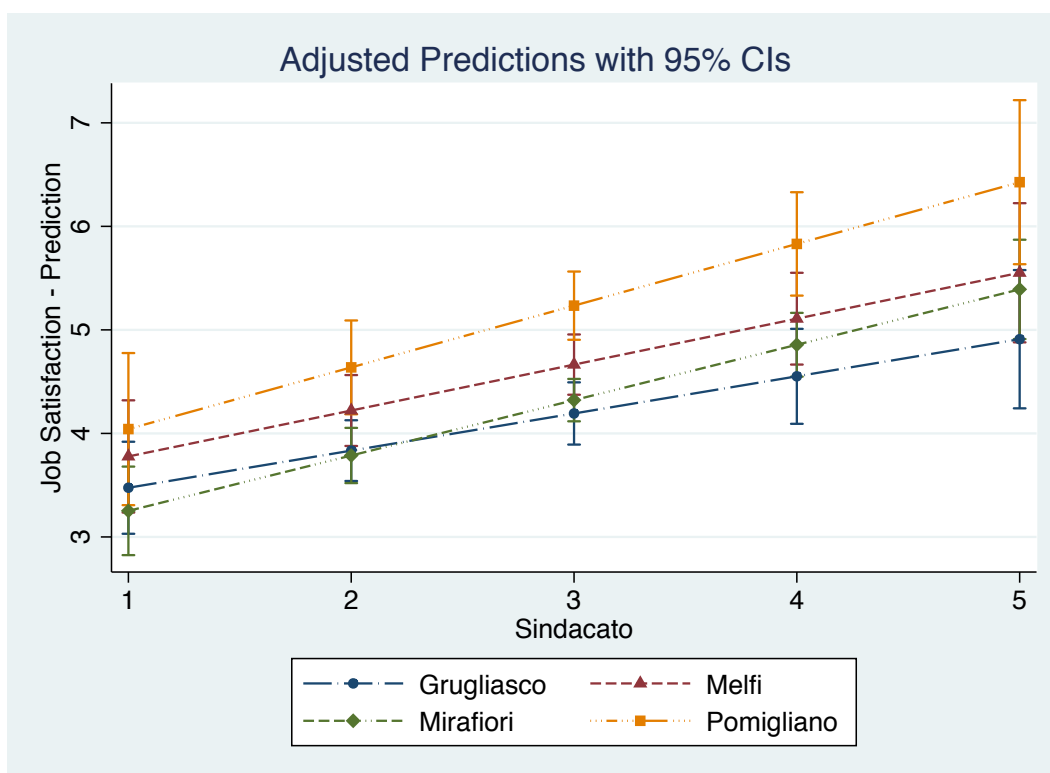
$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Osservando il Grafico 8.1 possiamo notare che le associazioni tra soddisfazione per il sindacato e soddisfazione generale del lavoro sono positive e (tendenzialmente) alte in ogni stabilimento: i coefficienti maggiori si riscontrano a Pomigliano e Mirafiori (rispettivamente 0.60 e 0.53) ad indicare ancora una volta che questa variabile presenta valori che variano lungo la linea di frattura dell'antagonismo di fabbrica. In parte sorprende che a Grugliasco e Melfi l'associazione sia più bassa poiché proprio in queste due fabbriche, dove il sistema di relazioni sindacali viene vissuto con più tensione, un aumento della soddisfazione per il sindacato dovrebbe (in teoria) avere un effetto (ancor più) positivo sulla soddisfazione generale. Nella Tabella 8.5 alla fine del capitolo sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Grafico 8.1 – Soddisfazione del lavoro e sindacato**





“Quando si parla di relazioni sindacali si parla inevitabilmente anche di relazioni umane. Noi cerchiamo di scindere l’aspetto umano da quello sindacale però è chiaro che la situazione era molto più pacifica e senza tensioni nell’ex fabbrica Bertone. [...] Con il passaggio alla Fiat il clima sereno che si respirava sulla linea di montaggio è sicuramente compromesso”.

**LAVORATORE 7, GRUGLIASCO**

“Io oserei dire che in questa fabbrica non ci sono relazioni sindacali, solo la Fiom cerca di fare la sua parte, per il resto è tutto un sistema di favoritismi continui. [...] Addirittura anche le nuove assunzioni sono passate attraverso il vaglio sindacale, per fare un regalo alle sigle amiche e tenerle buone. [...] Non lo dico io che sono militante Fiom ma la magistratura che ha aperto anche un’inchiesta”.

**LAVORATORE 11, MELFI**

“[...] La cassetta dei suggerimenti, a mio avviso, non è che un altro modo per l’azienda di bypassare il sindacato ed entrare in rapporto diretto con i dipendenti. [...] L’intenzione è sempre quella, disintermediare e avere così più potere contrattuale nei nostri confronti. Ad un certo punto volevano che noi dessimo il nostro numero di cellulare per le comunicazioni dirette tramite WhatsApp ma noi ci siamo opposti ad un’ipotesi del genere. [...] Ci deve essere un limite al loro potere di disposizione nei nostri confronti”

**LAVORATORE 10, MIRAFIORI**

“Non noto molti problemi rispetto alle relazioni sindacali. [...] Le sigle, quando c’è stata la ristrutturazione, hanno fatto una precisa scelta ed ognuno di loro recita la sua parte in commedia. Noi lavoratori non sindacalizzati non ragioniamo in base alle ideologie ma analizzando i problemi concreti. [...] Riconosco che spesso la Fiom pone problemi meritevoli di attenzione ma c’è anche da dire che se avessimo seguito la linea dell’intransigenza nel 2010 (forse) a quest’ora staremmo raccontando tutta un’altra storia”.

**LAVORATORE 16, POMIGLIANO**

## ***8.2 – Il livello retributivo e il sistema di bonus ed incentivi***

In merito al salario c'è oggi una differenza sostanziale rispetto al passato perché in paga base i lavoratori FCA dal 2013 non ricevono aumenti contrattuali a differenza dei loro colleghi metalmeccanici (quindi c'è un tema che riguarda proprio l'istituto contrattuale della paga base): un lavoratore FIAT, se gli si fosse applicato il contratto nazionale, avrebbe avuto mensilmente circa 70 euro lordi in più (e la distanza è aumentata con l'entrata in vigore del nuovo contratto collettivo dei metalmeccanici). Questo perché in FCA non esiste più la distinzione tra gli elementi della retribuzione complessiva, che sono invece ben distinti nel contratto nazionale dei meccanici: con il Contratto FIAT abbiamo assistito alla trasformazione della paga base e degli elementi fissi, anche premiali, in elementi completamente variabili che, con la legge di stabilità 2016, sono diventati detassabili e, come vedremo più avanti, si sono trasformati in buoni benzina o simili.

Studiando la Tabella 8.2 si nota che la retribuzione è la variabile che, in generale, mostra la media più bassa, anche se sorprende la differenza che (ancora una volta) emerge rispetto all'asse dell'antagonismo sindacale: dalla teoria e dalle ricerche precedenti ci si aspettava un dato più basso nei due stabilimenti ubicati a Sud per l'influenza che hanno sulla soddisfazione per il salario variabili quali il tasso di disoccupazione e il tasso di lavoro non stabile, invece a prevalere anche in questo caso è la linea di frattura sindacale.

Osservando il Grafico 8.2, possiamo notare che l'associazione tra soddisfazione per il salario e soddisfazione generale del lavoro è positiva in tutti gli stabilimenti. A sorprendere in questo caso è la differenza intra-territoriale tra i gli stabilimenti poiché sia al Nord che al Sud notiamo una differenza notevole in termini di coefficienti: la differenza tra gli stabilimenti del Sud è pari a 0.39 (Pomigliano 0.53 e Melfi 0.14) mentre la differenza tra gli stabilimenti del Nord è pari a 0.37 (Grugliasco 0.44 e Mirafiori 0.81). Anche in termini di associazione a rilevare è la frattura sindacale piuttosto che quella territoriale (come invece ci si aspettava data la natura della variabile).

**Tabella 8.2 – Soddisfazione per il salario**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	87.0%	0.6%	1.6	0.06	159	0.070	4.8 (3.2)	1.4 (0.2)
<b>Melfi</b>	84.3%	0.0%	1.6	0.05	193	0.070	4.9 (3.3)	1.3 (0.3)
<b>Mirafiori</b>	73.4%	6.1%	1.9	0.06	228	0.062	4.9 (3.0)	1.6 (0.3)
<b>Pomigliano</b>	72.2%	3.3%	1.9	0.07	149	0.076	4.9 (3.0)	1.5 (0.4)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

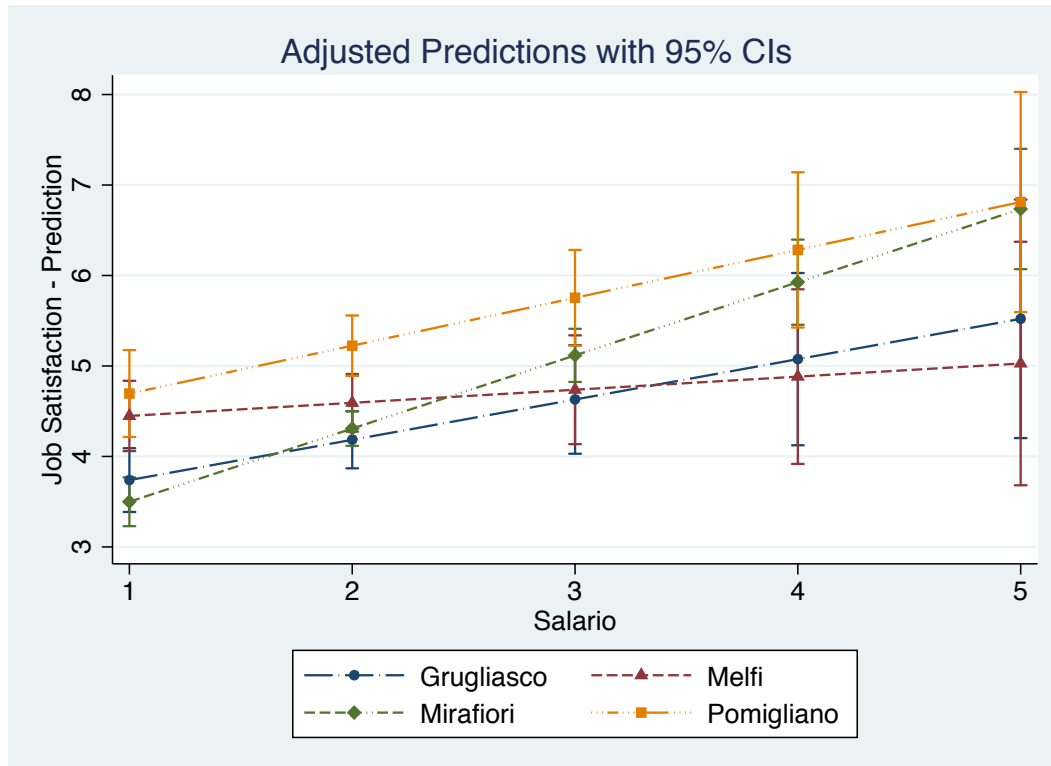
*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

**Grafico 8.2 – Soddisfazione del lavoro e salario**



Dalle interviste qualitative è possibile evidenziare il basso livello di soddisfazione a Grugliasco, dovuto al confronto con le condizioni presenti nell'ex fabbrica Bertone e il basso livello generale dovuto al confronto con le condizioni migliori presenti nel contratto collettivo nazionale di categoria, non sottoscritto dalla FIAT. Da rilevare qualche nota positiva proveniente dal Sud nel momento in cui si prende in considerazione la situazione specifica di operaio fiat e la si compara con la situazione economica del territorio.

“Il nostro livello salariale è inferiore rispetto a quello dei nostri omologhi che godono del contratto collettivo nazionale: 800 euro in meno all'anno non sono pochi. [...] Non abbiamo neppure compensazioni positive legate ai bonus e agli incentivi perché vengono calcolati in maniera complicata: sarebbe meglio averli come tutti gli altri [...] Ho lavorato in Bertone per oltre 6 anni: si lavorava bene e con più sicurezza, senza polemiche e senza correre, con il tempo giusto in linea, con più pause e una paga molto più alta (compreso il premio di produzione, la quattordicesima e le ferie ad agosto e dicembre). Invece in Fiat ci fanno lavorare come schiavi, senza crediti o aumenti”.

**LAVORATORE 1, GRUGLIASCO**

“La situazione nel nostro territorio è desolante, quindi noi sicuramente siamo grati di avere un contratto con molte garanzie ma, parlando anche con altri, ti accorgerai che c'è molta insoddisfazione sull'aspetto salariale [...] e non perché ci si lamenta sempre del salario ma perché davvero non c'è la giusta retribuzione per il lavoro faticoso che facciamo in questa fabbrica”.

**LAVORATORE 10, MELFI**

“Aumentare le paghe mi sembra la cosa più immediata che l’azienda può fare per aumentare la soddisfazione del lavoro. Sento parlare di incentivi di altra specie, se ne raccontano tante [...] incentivi sociali e/o relazionali ma la verità è che si è soddisfatti sul posto di lavoro quando si può condurre una vita più serena al di fuori del posto di lavoro [...] e una vita più serena la conduci se non hai il problema di come pagare le bollette o il dentista a tuo figlio. [...] Di certo è peggiorata la possibilità di aumentare il salario nell’arco della propria vita lavorativa e questo significa anche meno soldi per una pensione dignitosa”

**LAVORATORE 4, MIRAFIORI**

“Questo certamente è il tasto più dolente tra tutte le cose di cui abbiamo parlato: siamo fortunati ad avere un lavoro con tante garanzie però è anche vero che la fatica che qui facciamo dovrebbe essere retribuita meglio, almeno agli stessi livelli dei nostri colleghi metalmeccanici”.

**LAVORATORE 14, POMIGLIANO**

Per quanto riguarda i bonus ed incentivi l’intenzione è quella di far partecipare direttamente tutti i dipendenti agli sforzi per il raggiungimento degli obiettivi di produttività contenuti nel piano industriale 2015/2018. Nel dettaglio, il sistema di bonus ed incentivi prevede due elementi aggiuntivi al salario base. Il primo è un bonus annuale che sarà calcolato sui risultati di efficienza produttiva dei rispettivi stabilimenti: tale compenso, come abbiamo visto nel secondo e terzo capitolo, è pagabile agli inizi dell’anno successivo all’esercizio di riferimento, avrà un valore medio del 5% del salario base, e, in caso di performance brillanti, potrà arrivare al 7,2%. Il secondo elemento variabile è collegato al raggiungimento dei risultati economici per l’area Europa e Medio Oriente, inclusi i marchi premium Alfa Romeo e Maserati, previsti nel piano strategico 2015 - 2018: il compenso totale per il quadriennio è pari al 12% del salario base che potrà arrivare, in casi di over performance, al 20% (data la lunghezza temporale del piano, una parte del bonus pari al 6% del salario è pagata ogni trimestre già dal 2015, mentre ai inizi del 2019, una volta verificati i risultati, i lavoratori

riceveranno il resto del bonus che, ai massimi valori del piano, potrà quindi arrivare al 14% del salario base).

Per un dipendente di livello contrattuale medio, come un operaio specializzato, in caso di risultati conformi agli obiettivi, l'erogazione attesa ammonta a 1.400 euro annui per gli anni 2015, 2016 e 2017 e cresce fino a 2.800 euro nel 2018. In caso di risultato superiore alle attese, queste due erogazioni possono raggiungere rispettivamente 1.900 euro annui nell'arco 2015/2017 e 5.000 euro nel 2018. Il sistema prevede, infine, in caso di mancato raggiungimento di ogni obiettivo, un'erogazione minima di 330 euro l'anno. Il tema degli incentivi è, come sottolineeremo nel terzo paragrafo del presente capitolo, strettamente legato al sistema di Welfare e Work life balance poiché una parte di tali incentivi possono essere commutati in buoni di varia natura.

**Tabella 8.3 – Soddisfazione per i bonus e gli incentivi**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	56.2%	12.3%	2.2	0.08	161	0.070	4.0 (1.8)	2.3 (0.1)
<b>Melfi</b>	34.8%	23.2%	2.7	0.07	194	0.070	3.7 (1.0)	2.5 (0.2)
<b>Mirafiori</b>	32.3%	24.4%	2.8	0.06	224	0.063	3.8 (1.0)	2.6 (0.2)
<b>Pomigliano</b>	25.2%	27.2%	2.9	0.08	148	0.076	3.9 (1.0)	2.8 (0.1)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

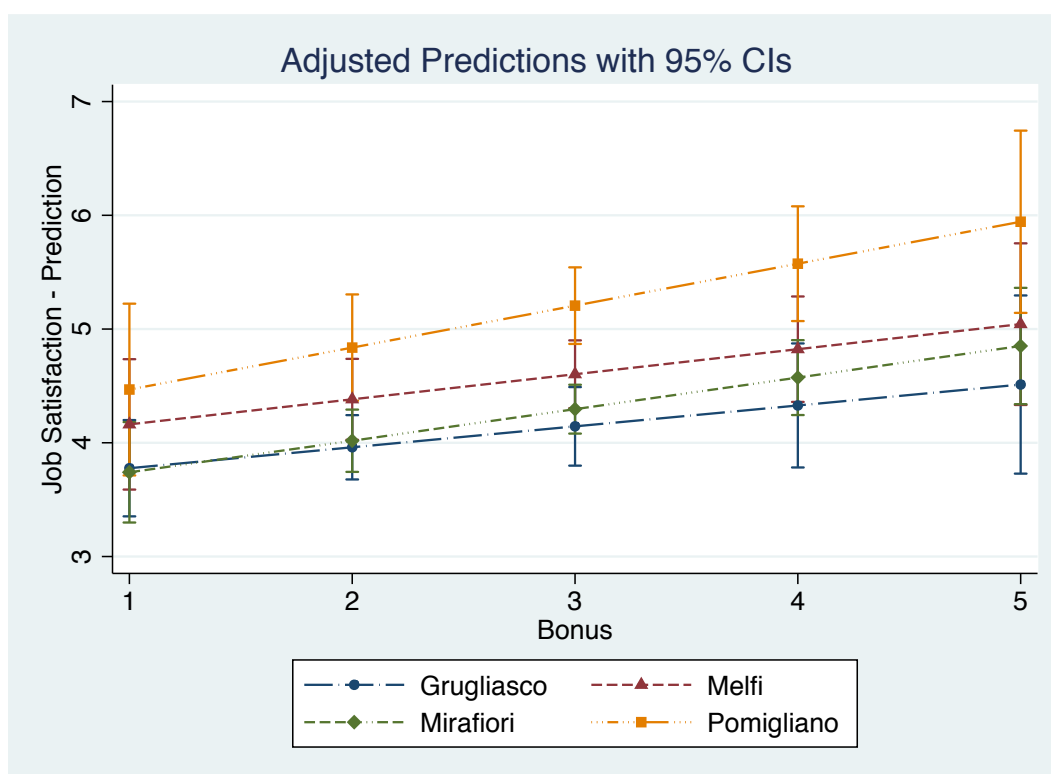
*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Osservando la Tabella 8.3 si nota che la soddisfazione per i bonus e gli incentivi è più alta rispetto a quella per la mera retribuzione (una media generale pari a 2.68/5 contro una media di 1.77/5): non sorprende certamente il valore alto della soddisfazione registrato a Pomigliano (unico stabilimento con medaglia oro per il WCM) e non sorprende il valore

relativamente più basso registrato a Grugliasco, dove più operai si sono lamentati dell'attuale sistema di bonus ed incentivi comparando con la loro precedente situazione in Bertone.

Se analizziamo il Grafico 8.3 si nota che, anche in questo caso, il valore delle associazioni è positivo e ad un aumento della soddisfazione per il sistema di bonus ed incentivi corrisponde un aumento della soddisfazione generale del lavoro. In questo caso non si notano importanti differenze in termini di coefficiente tra i vari stabilimenti, per cui l'impatto che la soddisfazione per la variabile in oggetto ha sulla soddisfazione generale è grossomodo il medesimo in ogni fabbrica.

**Grafico 8.3 – Soddisfazione del lavoro e bonus**



Le interviste qualitative ricalcano le dichiarazioni fatte nel medesimo periodo alla stampa dai lavoratori e riflettono il dibattito acceso che c'è stato rispetto alla variabile in oggetto e che ha visto una divisione ovviamente sindacale tra il fronte dei firmatari e il fronte antagonista.

“La storia dei buoni benzina ha dell’inverosimile. Ci hanno fatto firmare un modulo dandoci libertà di scelta, ma quel modulo era impostato in modo da far sentire in colpa chi optava per l’incentivo classico. [...] Inoltre, anche chi voleva scegliere quell’opzione aveva in parte le mani legate perché c’è gente che usa i mezzi pubblici, gente che usa i mezzi a metano: i buoni sono indivisibili e non cedibili... una fregatura per quanto mi riguarda”.

**LAVORATORE 12, GRUGLIASCO**

“Il punto non è tanto il modo in cui viene calcolato il premio di produzione, ma la differenza tra noi dipendenti Fiat e gli altri metalmeccanici che beneficiano del contratto collettivo di lavoro: in qualsiasi modo si osservano le cose, noi siamo sicuramente trattati meno bene”.

**LAVORATORE 1, MELFI**

“Io sono sempre stato contrario all’impostazione dell’incentivo per stabilimento: i bonus dovrebbero essere individuali, solo in questo modo io sono stimolato a dare il meglio a lavoro. [...] Se hai la fortuna di lavorare in uno stabilimento in cui le cose vanno meglio prendi più soldi, in caso contrario ti freghi. [...] I risultati fatti a Pomigliano quanto sono frutto dell’impegno degli operai? Non voglio ovviamente screditare il lavoro fatto dai colleghi, ma secondo me l’apporto di noi metalmeccanici è lo stesso in ogni stabilimento. [...] Le variabili che determinano le medaglie di oro, argento o bronzo prescindono da tale impegno e sono legate ad altri aspetti più generali dello stabilimento”.

**LAVORATORE 6, MIRAFIORI**

“Qui a Pomigliano lo stabilimento funziona in maniera perfetta ed ogni anno riusciamo ad avere la medaglia oro per il WCM. L’impegno profuso da noi operai, dai team leader e dalla dirigenza che organizza il lavoro è ampiamente ripagato: riusciamo a prendere un bonus di oltre 1700 euro”.

**LAVORATORE 6, POMIGLIANO**



### **8.3 – Il bilanciamento tra tempo di vita e tempo di lavoro**

Con il termine Work Life Balance si intendono tutte quelle politiche e procedure che mirano a valorizzare il lavoro consentendo allo stesso tempo di mantenere l'equilibrio atteso tra gli impegni di lavoro e quelli personali con un beneficio della performance lavorativa. Il presupposto del WLB e del welfare è che persone con una vita equilibrata e più serena sono capaci di fornire un miglior contributo al lavoro in quanto il miglioramento delle performance individuali impatta fortemente sulla redditività dell'azienda: da una parte vi sono le esigenze delle aziende che devono migliorare la produttività, la qualità del servizio e aumentare la propria competitività per fronteggiare i nuovi contesti di mercato; dall'altra, i lavoratori e le lavoratrici che chiedono di poter meglio conciliare la propria vita sociale, familiare e culturale con quella lavorativa (C.L. COOPER, S. LEWIS, 1995). Un ambiente di lavoro favorevole oggi non viene inteso come tale solo in base alle retribuzioni e ai benefit elargiti, ma anche rispetto alle politiche, programmi e azioni di WLB e welfare adottati, quelle azioni che hanno come obiettivo la cura e il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, cogliendone differenze e peculiarità.

Investire in programmi a sostegno del Work Life Balance e del Welfare dei dipendenti porta a risultati apprezzabili e misurabili in termini di aumento della produttività, della capacità attrattiva dell'impresa verso i talenti, porta inoltre a una riduzione dell'assenteismo e indirettamente a un miglioramento della soddisfazione dei clienti. Realizzare programmi di welfare e dedicati al bilanciamento vita lavorativa e personale dei dipendenti porta ad una visione integrata di retribuzione, benefit e formazione aziendale: essi vengono vissuti come strumenti per incentivare e per motivare il personale ad accrescere le proprie competenze e creare innovazione. La difficoltà di ottenere stabilità e lavori a tempo indeterminato rende più allettante l'ambiente lavorativo in cui venga coltivata e valorizzata la competenza e l'esperienza del lavoratore.

Sono stati circa 30.000 i dipendenti FIAT italiani hanno aderito al *Conto Welfare*, l'iniziativa concordata tra azienda e sindacati firmatari del contratto aziendale che consente di commutare parte dell'incentivo di produttività in premi, non in denaro, ma sotto forma di buoni benzina, buoni spesa, visite mediche, abbonamenti in palestra, ma anche buoni spesa e rimborso spese badanti, ad esempio, con un incremento del reddito disponibile del 25%. L'adesione è stata diffusa su tutto il territorio nazionale (con punte del 58% nello stabilimento di Melfi e del 48% in quello di Pomigliano): si è data un'opportunità ai lavoratori di FCA di scegliere di percepire sotto forma di beni e servizi di welfare una parte dei premi aziendali

fino ad un massimo di 700 o 800 euro, a seconda dei livelli di inquadramento: attraverso la detassazione, la decontribuzione, la quota aggiuntiva aziendale del 5% e le economie di scala che si generano, il lavoratore potrà incrementare il vantaggio economico dalla scelta di percepire questa parte della retribuzione sotto forma di benefit.

Se si analizza una voce specifica degli incentivi, come i buoni benzina, ci si rende conto dell'ambiguità della proposta: l'importo lordo dell'incentivo di produttività indicato sui voucher verrà riconosciuto al dipendente netto (e non lordo) e meno soldi in busta paga equivalgono a minore contribuzione a fini pensionistici: se si fanno i conti, l'azienda risparmia poco più di 80 euro in contributi pensionistici mentre il dipendente ne recupera appena 22, sotto forma di benzina.

Ovviamente i metalmeccanici (e impiegati) non sono obbligati ad accettare di essere pagati in buoni carburante: chi preferisce avere i soldi, ha potuto compilare un modulo, distribuito ieri insieme alla busta paga, che gli permette di avere l'incentivo di produttività in denaro come sempre, ma sembra scritto apposta per far sembrare i dipendenti in colpa se lo compilano e stabilisce che chi rifiuta il carburante oggi non potrà cambiare idea per tutta la durata dell'iniziativa; se invece un dipendente non si rifiuta esplicitamente avrà parte della sua paga saldata in buoni benzina, con un discutibile approccio silenzio-assenso.

**Tabella 8.4 – Soddisfazione per il work life balance**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	47.5%	24.7%	2.6	0.08	158	0.071	4.6 (2.0)	2.2 (0.4)
<b>Melfi</b>	54.5%	22.2%	2.4	0.08	198	0.069	4.6 (2.2)	2.0 (0.4)
<b>Mirafiori</b>	49.8%	23.6%	2.5	0.07	227	0.062	4.6 (2.1)	2.2 (0.3)
<b>Pomigliano</b>	41.7%	25.2%	2.6	0.09	150	0.076	4.6 (2.0)	2.3 (0.3)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

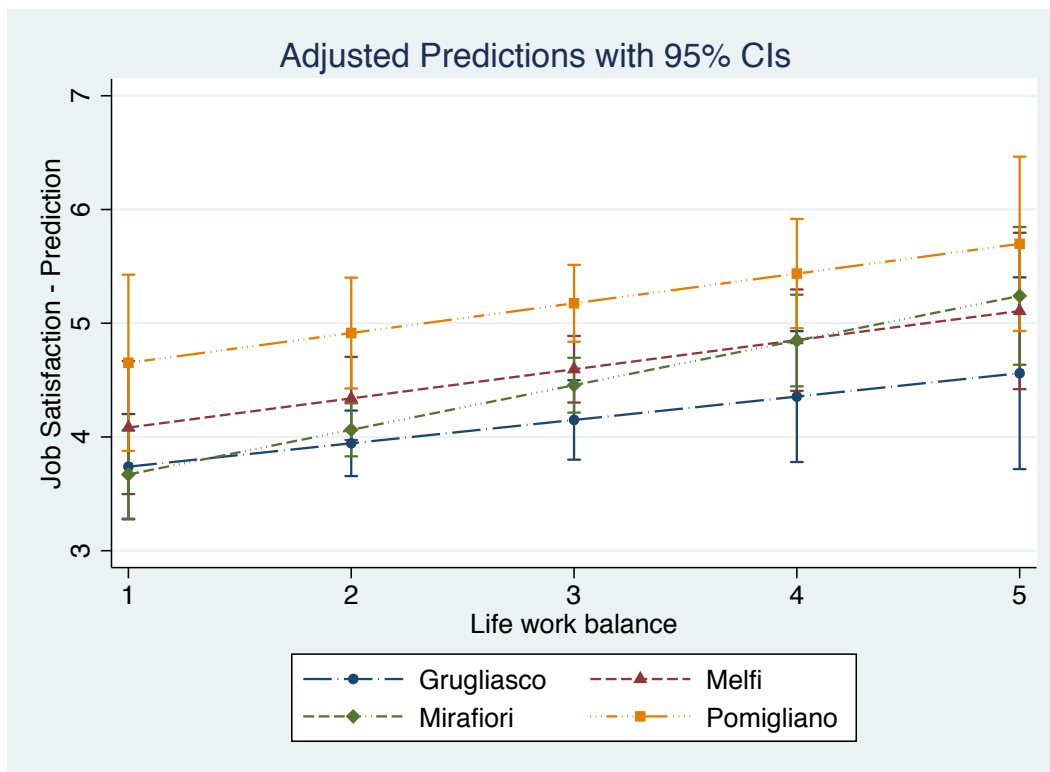
*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

La tabella 8.4 mostra che, alla luce di quanto scritto, non emergono rilevanti differenze tra i quattro stabilimenti e che il livello di soddisfazione è molto simile in ognuna delle quattro realtà.

Analizzando il Grafico 8.4 è possibile notare come l'unico coefficiente che si discosta dagli altri è quello di Melfi (pari a 0.08), stabilimento che mostra anche il livello più basso di soddisfazione per il work life balance rispetto agli altri tre: questo risultato potrebbe essere dovuto all'iniezione di giovani leve che è avvenuta a Melfi dopo la ristrutturazione che, abbassando l'età media degli operai nello stabilimento, rende meno importante ai fini della soddisfazione generale la variabile in oggetto.

**Grafico 8.4 – Soddisfazione del lavoro e work life balance**



Dalle interviste qualitative emerge un quadro lineare con i risultati del questionario. L'elemento rilevante da sottolineare, che si collega a quanto concluderemo nel decimo capitolo, è che a Melfi e Grugliasco, dove il sindacato antagonista è maggiormente presente, c'è più comprensione e volontà di venirsi incontro con gli operai da parte dell'azienda; al

contrario, a Pomigliano e Mirafiori, dove maggiore è il peso dei sindacati firmatari, le politiche di gestione del personale appaiono più rigide.

“All’inizio, quando c’è stato il passaggio da Bertone a Fiat, tutti ne abbiamo risentito, è stato un po’ traumatico: eravamo una grande famiglia e se avevi qualche problema a casa bastava confidarsi sulla linea e si faceva squadra per sostituirti in caso di assenza. [...] Ora non è più così, si è persa quell’atmosfera casalinga e l’impressione di essere in un grande gruppo internazionale si sente forte e tutto sta diventando impersonale. Però bisogna riconoscere che l’azienda sta facendo ogni sforzo per non perdere il clima Bertone e se abbiamo un problema, pur non essendoci quell’abbraccio collettivo, comunque cercano di supportarti”.

**LAVORATORE 11, GRUGLIASCO**

“Sicuramente è vero che le esigenze di noi ultimi assunti sono diverse rispetto a quelle dei dipendenti storici, però devo ammettere che non abbiamo mai avuto problemi a chiedere permessi orari al nostro superiore per visite mediche o imprevisti vari. [...] C’è sempre stata abbastanza tolleranza e ci si rende conto che siamo uomini e non macchine, con le nostre vite da portare avanti anche fuori dalla fabbrica”.

**LAVORATORE 13, MELFI**

“Qui a Mirafiori abbiamo un asilo nido però i criteri di selezione dei 75 bambini che sono stati accettati non si conoscono: la leggenda vuole che siano tutti figli di quadri e funzionari, lasciando noi operai ancora una volta fuori. [...] Si tratta, del resto, di un servizio che, vista l’età media avanzata, non era stato affatto pensato per noi. [...] Forse penserete che noi abbiamo altro, ma così non è poiché in questa fabbrica si fanno storie anche per una giornata di permesso in occasione delle nozze di tuo figlio”.

**LAVORATORE 7, MIRAFIORI**

“Servirebbero delle ore di lavoro e ritmi meno stressanti per gli addetti alla linea e una pausa in più (cosa che avevamo ma ci siamo fatti levare). Non capisco a cosa servono previsioni tipo lo psicologo o il campo sportivo costruito all’interno dello stabilimento: secondo me sono solo operazioni di propaganda aziendale. [...] Fanno tanta pubblicità sulla sicurezza, sulla salute, e poi dopo una settimana di mutua per curarsi (in due anni) ti convocano in ufficio: è una cosa logica?!?”.

**LAVORATORE 10, POMIGLIANO**

#### ***8.4 – Le sfide della contrattazione nell’era della globalizzazione***

Col nuovo contratto FCA, la globalizzazione ha fatto irruzione nelle relazioni industriali italiane non tanto perché, come è invece accaduto in altre esperienze aziendali, sono stati introdotti i vincoli di competitività tali da avere ripercussioni sulla condotta degli attori sindacali, ma perché le decisioni di investimento sono state legate strettamente all’adozione di una disciplina dei rapporti di lavoro più condizionante dei comportamenti delle rappresentanze sindacali. La ristrutturazione radicale di impianti come Pomigliano, Grugliasco e Mirafiori è stata fatta dipendere da un nuovo corso delle relazioni industriali all’insegna della responsabilizzazione delle parti sindacali: pur confermando la volontà di mantenere gli investimenti in Italia, FCA li ha subordinati all’esistenza di condizioni contrattuali tali da assicurare la piena funzionalità delle fabbriche, tenute ad essere trasparenti nei loro indicatori di efficienza, così che sia possibile valutarne periodicamente risultati e andamenti produttivi. Il CEO di Fiat Chrysler, Marchionne, ha fatto dell’omologazione del sistema aziendale di relazioni industriali un atto qualificante e condizionante della presenza del gruppo in Italia, così da sottrarre quest’ultimo all’influsso di caratteri nazionali ritenuti deteriori. Di qui la determinazione a sostenere la lunga guerriglia giudiziaria con la FIOM, con intransigenza pari a quella dimostrata dal contrastare sindacale: se per la FIOM il contratto

FIAT era in origine anticostituzionale (in seguito incompatibile con lo statuto della CGIL), come denunciato dal segretario Landini in infinite occasioni pubbliche, per FCA era altrettanto essenziale preservare lo statuto cui dovevo uniformarsi l'attività dei propri stabilimenti in tutto il mondo.

Nel fronte dei “sindacati del sì”, i quali sono divisi anche tra di loro da consolidate rivalità organizzative, predomina una sorta di *path dependency* che acuisce la debolezza di un fronte altrimenti maggioritario, che però avrebbe bisogno di aggregarsi per dare corpo ad una linea partecipativa che attende di essere corroborata mediante contenuti innovativi. Le sigle che compongono quest'area (FIM, UILM, FISMIC, Associazioni Quadri FIAT) assomigliano ad un'alleanza eterogenea, che non possiede la forza per diventare una forza sindacale di partecipazione. Eppure, senza la costruzione di un polo unitario è difficile che si crei quel rapporto di partnership con l'impresa, senza il quale il dialogo sindacale rischia di essere condannato ad una posizione di asimmetria, oltre che a rimanere stentato. L'architettura consultiva del contratto dell'auto è complessa e per essere sostanziata implica una condizione di autorevolezza sindacale. Un'autorevolezza che si esprime certamente nella competenza con cui si affrontano le questioni dell'agenda sindacale e aziendale, ma che è affidata ltrèsì, alla rappresentatività, altrimenti il pericolo è quello di relegare la collaborazione in un limbo, con scarsa resa effettiva sul sistema d'impresa.

Per l'altro Polo sindacale, quello che si compendia nella FIOM, la prospettiva sembra in apparenza più semplice, posto che il percorso sia quello snodato se negli ultimi anni, che prevede di fatto l'esercizio di un ruolo di opposizione. Ma è un'opposizione che, alla lunga, minaccia di essere priva di mordente, perché confinata ai margini del sistema aziendale, costretta a sopravvivere negli interstizi della protesta, per fungere da sua cassa di risonanza. La FIOM non pare disposta ad accettare in alcun modo che il raggio dell'azione sindacale sia centrato sull'impresa e ci tiene a rammentare che lo scopo del sindacato è quello di alimentare un *pensiero generale sul lavoro*: quanto a lungo può resistere un'impostazione sindacale che esalta soprattutto la valenza politica del conflitto, nel senso che trasforma il sindacato nel collettore della protesta collettiva e del disagio sociale? Questa strada ha una sua possibilità nel contesto della più grave profonda crisi vissuta dall'Italia contemporanea, ma disvela anche i suoi limiti: anzitutto perché, inevitabilmente, conduce il sindacato fuori e forse lontano dalla fabbrica che, per le sue caratteristiche, non si presta più a essere un luogo del conflitto sociale; abdica così, senza dirlo apertamente, al retaggio industrialista della FIOM che, dalla fondazione (1901), ha individuato nella manifattura un laboratorio della modernità, un luogo dotato di

un linguaggio specifico e di una forma organizzativa speciale, da salvaguardare. Da Buozzi a Trentin, pur nella profonda differenza della cornice ideologica e culturale dei leader, ciò è stato un elemento identitario importante, da difendere e sviluppare. L'ultima FIOM, quella contrassegnata da una matrice emiliana, sembra aver rimosso questa tradizione, come se essa non potesse più venire rinnovata: comunque si giudichi il cammino lungo il quale si sta muovendo la FIOM (che da ultimo è riuscita a spostare sulle sue posizioni anche la propria confederazione), questo indirizzo non può non suscitare domande e interrogativi che toccano il futuro del sindacato italiano (persino disposto a diventare altro da sé, almeno nella sua anima radicale, pur di non perdere rilievo sociale).

Come si è evidenziato, è stata la controversia sul contratto FIAT a far emergere le due polarità in cui sembra di battersi oggi l'azione sindacale: essa ha fatto affiorare due modelli che consegnano l'unità sindacale ai ricordi del passato e, se questo è vero, ne consegue che l'alternativa fra i modelli rischia di determinare una situazione di stallo, in cui nessuno dei due poli realmente prevalere. Di qui la necessità, su cui si è così tanto insistito di recente, di sciogliere il nodo della rappresentanza, in modo di uscire dall'*impasse*: l'accordo interconfederale del 2013 non ha fatto fare alcun reale passo in avanti al problema, la FIOM l'ha addirittura disconosciuto e ha sempre espresso la propria preferenza per una legge.

Legge o contratto? Un dilemma che non può essere risolto da nessuna delle culture sindacali che risultano dalla tradizione e che fin qui si sono mostrate incapaci di venirne a capo. La soluzione negoziale, prediletta della CISL, è stata impotente a sortire risultati efficaci, se stiamo ancora all'esito dell'intesa interconfederale del 2013. Quanto alla legge, è lecito nutrire qualche dubbio circa la capacità del Parlamento di riuscire là dove hanno mancato le parti. Quella che invece pare procedere è la tendenza alla disintermediazione, che ha fatto la sua comparsa anche nella vicenda FIAT: relazioni dirette con i dipendenti in azienda, riduzione dell'importanza del livello confederale nella struttura sindacale, diminuzione di ruolo della Confindustria e dei sindacati (sia per le conseguenze della crisi che per l'abbandono della contestazione), sono tutti fenomeni che convergono nel depotenziare i *corpi intermedi*, già penalizzati da una politica sempre più povera di radici sociali e intrisa di leaderismo. Alla fine, può darsi che la spinta più massiccia vada in questo senso, sottraendo peso e rilevanza al sistema sindacale *tout court* e lasciando che sia lo smembramento complessivo di quello che è stata la Costituzione materiale del nostro paese a fare giustizia delle troppe questioni insolute.

Nella Tabella che segue sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Tabella 8.5 – Valori delle regressioni tra soddisfazione generale e singole variabili**

	Variabili	Coeff.	Std. Err.	Cons.	P>z
<b>Grugliasco</b>	Sindacato	0.36	0.12	3.11	0.00
	Salario	0.44	0.19	3.29	0.02
	Bonus	0.18	0.13	3.59	0.17
	Work-life Balance	0.26	0.13	3.32	0.04
<b>Melfi</b>	Sindacato	0.44	0.14	3.33	0.00
	Salario	0.14	0.20	4.30	0.46
	Bonus	0.22	0.14	3.94	0.13
	Work-life Balance	0.08	0.13	4.35	0.54
<b>Mirafiori</b>	Sindacato	0.53	0.10	2.72	0.00
	Salario	0.81	0.10	2.69	0.00
	Bonus	0.28	0.11	3.46	0.01
	Work-life Balance	0.27	0.16	4.65	0.22
<b>Pomigliano</b>	Sindacato	0.60	0.17	3.44	0.00
	Salario	0.53	0.19	4.16	0.00
	Bonus	0.37	0.18	4.10	0.04
	Work-life Balance	0.20	0.16	4.65	0.22

*Coeff.* indica il coefficiente di regressione.  $P>z$  indica il valore del p-value.  
*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard.



## **CAMBIAMENTO E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI (STRUMENTI, GUIDELINES, VALORIZZAZIONE E BENESSERE)**

SOMMARIO 1. Cambiamento e partecipazione: l'evoluzione del quadro regolamentare – 2. La partecipazione dei lavoratori nel settore metalmeccanico – 3. Le forme di organizzazione del lavoro degli anni Settanta: la partecipazione istituzionale – 4. Le esperienze recenti di lean manufacturing: la partecipazione diretta – 5. Individualità e socialità nella catena di montaggio

### ***9.1 – Cambiamento e partecipazione: l'evoluzione del quadro regolamentare***

Nonostante la stagione delicata che il sistema sindacale italiano attraversa, l'interesse sul tema del coinvolgimento e della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese non accenna a calare. Anzi, si può persino affermare che, mai come in questi ultimi anni, ha assunto una dimensione concreta, uscendo dall'empireo degli apparati filosofico-ideologici per calarsi (anche) nell'inferno della regolazione, ispirata da problemi e tensioni crescenti nella prassi delle relazioni industriali o, con risultati migliori, da un sano confronto con politiche e modelli di matrice europea (L. BORDOGNA, F. GUARIELLO, 2001; L. ZOPPOLI, 2006; T. TREU, 2010; M. CORTI, 2012; A. DURANTE, 2013; F. PASCUCCI, 2013).

L'intento di questo capitolo, che integra i precedenti tre del presente lavoro di tesi ed anticipa il capitolo conclusivo della sezione empirica, non è tanto quello di entrare nel merito della contrapposizione tra ottimisti e pessimisti rispetto al miglioramento delle condizioni di lavoro: riteniamo infatti assodato che, a partire dagli anni Settanta, con la crisi endogena del taylorismo, vi sia stato un progressivo miglioramento delle condizioni e delle competenze del lavoro, così come sia cambiato il grado di integrazione tra funzioni, ruoli e posizioni di lavoro, in particolare nel settore manifatturiero, nei paesi OCSE (F. BUTERA, 1972). Obiettivo più specifico di questa discussione, alla luce dei nostri casi di studio, è quello di soffermarsi sul significato e sul grado di continuità o discontinuità della partecipazione del lavoro ai processi produttivi.

Il maggiore coinvolgimento dei lavoratori nella definizione dei processi produttivi e nelle strategie dell'impresa è uno degli elementi cardine nei sistemi innovativi di gestione del personale (C. ICHNIOWSKI, K. SHAW, 2003; K. LAURSEN, N.J. FOSS, 2003). Insieme alla

riduzione delle scorte (Just in Time) e al massimo efficientamento dei processi, costituisce uno dei tre pilastri del metodo produttivo World Class Manufacturing (WCM): la letteratura empirica ne ha sostanzialmente confermato le ricadute positive in termini di produttività e innovazione (S. FERNEI, D. METCALF, 1995; C. ICHNIOWSKI, K. SHAW, G. PRENNUSHI, 1997; S.E. BLACK, L.M. LYNCH, 2001; R. LEONI, 2012).

Il termine *partecipazione* è soggetto a varie modalità di lettura e a questioni che, anche alla luce di quanto emerso nei precedenti capitoli, si cercherà di chiarire rispetto ai nostri casi di studio: in primo luogo se, e in che modo, la partecipazione dia luogo a una maggiore discrezionalità e condivisione di potere al lavoro esecutivo rispetto agli altri livelli gerarchico-funzionali dell'organizzazione; se per partecipazione si intenda una maggiore comunicazione (attraverso suggerimenti, briefing e altre forme di comunicazione) o se sia, invece, anche inerente alle decisioni che hanno a che fare con l'arricchimento e la progettazione delle mansioni o se, ancora, sia legata ad aspetti di gestione del personale (come le retribuzioni connesse alla prestazione individuale e/o alla performance dell'impresa). In secondo luogo, se (e fino a che punto) la partecipazione sia inerente ai rapporti tra parti sociali: ad esempio, di recente, la Fondazione europea per la qualità della vita di lavoro di Dublino, nelle sue indagini sulle condizioni di lavoro, ha coniato il termine *partecipazione diretta* distinguendola dalla *partecipazione istituzionale*, quella che siamo abituati a conoscere perché prevista per legge o da regole esterne all'impresa e che consente la partecipazione delle rappresentanze elette dai lavoratori (L. ZOPPOLI, A. ZOPPOLI, M. DELFINO, 2014). È evidente, inoltre, che questa disamina rappresenta la naturale prosecuzione dei dati e degli elementi evidenziati già nel capitolo precedente dacché dimensioni come collaborazione ed autonomia, investigate nell'ambito del lavoro in team, verranno riprese giocoforza nelle prossime pagine.

Un utile esercizio per rispondere a queste domande potrebbe essere quello di riflettere sull'esperienza di oggi rispetto ad altre, in questo caso quella che ha caratterizzato gli anni Settanta, di forte *partecipazione istituzionale*, per individuarne le principali differenze e gli aspetti di continuità. In tale prospettiva è utile riassumere e confrontare questi due momenti dell'innovazione dell'organizzazione del lavoro: da un lato, la formula, degli anni Settanta, delle nuove forme di organizzazione del lavoro attraverso i gruppi autonomi (o semi autonomi) di lavoro e altri aspetti come la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni rivolte al miglioramento della discrezionalità e della professionalità del lavoro; dall'altra, lean production, suggerimenti e team di lavoro, ovvero un modello produttivo composto da molti ingredienti del precedente ma rivolto al miglioramento dell'intero sistema,

con un flusso più stringente per evitare gli sprechi e con un più intenso ricorso a procedure formali come leve per promuovere il miglioramento continuo dei processi.

Entrambe le esperienze cercano di coniugare il tema della produttività dell'impresa con quello della partecipazione e della qualità del lavoro: una questione da sempre controversa, certamente per quanto riguarda gli ultimi 50 anni, nell'ambito delle nuove forme di organizzazione del lavoro industriale. Si tratta di cambiamenti che, anche simbolicamente, hanno contraddistinto due epoche diverse e sono a loro volta diversi, nonostante alcune similitudini, visto che nei primi è forte l'enfasi sul miglioramento della qualità del lavoro e sulla partecipazione sindacale, mentre nei secondi è maggiore quella sul miglioramento continuo dell'organizzazione e sulla produttività dell'intero sistema. Nel primo caso l'avvio e la diffusione sono avvenuti soprattutto sulla spinta del movimento operaio sindacale (con un riconoscimento esplicito, in alcuni paesi, dai Governi attraverso programmi specifici di miglioramento della qualità del lavoro e della produttività) mentre per il WCM e le altre esperienze di cambiamento del lavoro, originate dalla filosofia dell'organizzazione snella, il principale promotore (e, in alcuni casi, unico canale di implementazione e diffusione) è stata l'impresa (T. ZWICK, 2004).

Più in generale, una maggiore partecipazione dei lavoratori nelle decisioni di impresa può favorire l'instaurarsi di un clima cooperativo tra management e manodopera, più circolarità delle informazioni e una maggiore assunzione di responsabilità da parte delle rappresentanze sindacali. Forme strutturate di informazione dei lavoratori favoriscono l'adozione di schemi retributivi collegati alla performance d'impresa, che possono migliorarne la capacità di aggiustamento alle fasi del ciclo economico e migliorare nel complesso l'efficienza allocativa del sistema produttivo (L. TRONTI, 2012; A. ALAIMO, 2014).

Se si prescinde dall'influenza europea, gli interventi adottati a livello nazionale hanno avuto carattere settoriale, concentrandosi prevalentemente sul solo coinvolgimento finanziario dei lavoratori nell'attività d'impresa. È questo, ad esempio, il caso del fondo speciale per l'incentivazione della partecipazione dei lavoratori ai risultati o alle scelte gestionali delle imprese, poi dichiarato incostituzionale per violazione delle competenze legislative delle Regioni in materia; o – più di recente – delle cosiddette start-up innovative, per le quali è stato previsto che la parte variabile della retribuzione dei lavoratori da esse assunti debba consistere in trattamenti collegati all'efficienza o alla redditività dell'impresa, alla produttività del lavoratore o del gruppo di lavoro, o ad altri obiettivi o parametri di rendimento concordati tra le parti (includere l'assegnazione di opzioni per l'acquisto di quote

o azioni della società e la cessione gratuita delle medesime quote o azioni). Più in generale, l'intero dibattito sulla partecipazione dei lavoratori si è articolato principalmente intorno all'esigenza avvertita dagli imprenditori di introdurre forme di flessibilità salariale legate ai risultati economici e finanziari dell'impresa nell'ambito di uno schema di contrattazione decentrata (F. D'AMURI, C. GIORGIANTONIO, 2014).

### ***9.2 – La partecipazione dei lavoratori nel settore metalmeccanico***

Il coinvolgimento dei lavoratori assume un ruolo particolarmente rilevante nel settore manifatturiero, pertanto è utile approfondire, a maggior ragione ai fini della nostra ricerca, le previsioni contrattuali riguardanti tale profilo nell'ambito più rappresentativo del comparto, quello metalmeccanico. Nelle imprese con almeno 50 dipendenti, dando attuazione alle previsioni di cui al D. Lgs. 25/2007, il CCNL del settore metalmeccanico (art. 8) prevede l'invio alle rappresentanze di informazioni sull'andamento dell'attività (compresi i principali indicatori di bilancio), sulle strategie relative all'attività produttiva (in particolare le delocalizzazioni) e sugli andamenti occupazionali attesi. Si prevede anche l'informazione riguardo a modifiche dei processi che possano comportare cambiamenti sostanziali dell'organizzazione del lavoro. Su richiesta delle organizzazioni sindacali, può essere richiesto un esame congiunto delle informazioni, a seguito del quale le stesse possono formulare un parere cui il datore di lavoro deve dare risposta motivata. Nelle imprese con almeno 1.500 addetti sono previsti ulteriori obblighi di informazione, principalmente relativi alle attività di formazione e alle ricadute ambientali ed ecologiche di eventuali ampliamenti dei siti di produzione esistenti. Infine, per le imprese che occupano complessivamente più di 3.000 addetti, si prevede la possibilità di istituire, su richiesta dell'impresa o delle rappresentanze sindacali, un osservatorio paritetico aziendale con il compito di analizzare le strategie industriali e le modifiche organizzative. L'esigenza di superare gli assetti attuali, al fine di ottenere un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nei processi produttivi, è stata ribadita da Federmeccanica con la pubblicazione, nel giugno del 2014, del Manifesto sulle relazioni industriali. Il documento auspica maggiore partecipazione della manodopera, al fine di incrementare la produttività e di rendere più stringente il legame tra retribuzione e risultati aziendali (R.B. FREEMAN, M.M. KLEINER, 2000).

Il tema della partecipazione dei lavoratori è stato declinato anche sul piano aziendale. Un caso particolarmente rilevante è rappresentato proprio gruppo FCA, che dal 2005 ha inteso valorizzare il modello produttivo World Class Manufacturing (WCM), che prevede,

come sottolineato nei capitoli precedenti, una progettazione congiunta del prodotto e del processo e uno studio approfondito di ogni postazione di lavoro basato su criteri di ergonomia, di qualità, di sicurezza e di efficienza. A partire dalla stipula, in data 29 dicembre 2010, di un contratto collettivo di gruppo a firma separata (cosiddetto contratto di primo livello, sostitutivo del CCNL Metalmeccanici) è stata potenziata la partecipazione diretta dei lavoratori anche attraverso la costituzione di organismi paritetici e la presenza di team leader. Sul piano dell'organizzazione dei processi produttivi, l'accordo flessibilizzava e intensificava il grado di utilizzo della manodopera e degli impianti; a ciò si accompagnava la valorizzazione della partecipazione dei lavoratori all'attività produttiva (A. CIPRIANI, L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015).

In primo luogo, l'accordo prevedeva l'istituzione di una Commissione paritetica di conciliazione al livello nazionale, con il compito di risolvere controversie relative all'applicazione del contratto e composta da un rappresentante per ciascuna sigla sindacale firmataria e da un pari numero di rappresentanti aziendali. Si prevedeva, inoltre, l'istituzione della Commissione organizzazione e sistemi di produzione a livello di stabilimento/unità produttiva, con compiti di monitoraggio dell'applicazione delle metodologie WCM, informazione e consultazione circa le conseguenze sull'organizzazione del lavoro delle iniziative di miglioramento della competitività dell'unità produttiva, lancio di iniziative per favorire il coinvolgimento dei lavoratori, esame di soluzioni per migliorare gli indicatori gestionali, informazione e consultazione su iniziative formative da realizzare a fronte di trasformazioni tecnologiche e organizzative. Infine, con l'obiettivo di coinvolgere la manodopera nel miglioramento della competitività aziendale, il contratto istituiva un Gruppo di studio propositività a livello societario, avente l'obiettivo di stimolare le proposte di miglioramento dei lavoratori e le relative forme di riconoscimento. In questo capitolo emergerà che, in riferimento alla partecipazione in FIAT, le premesse e gli obiettivi, come spesso accade, non trovano riscontro nelle conclusioni e nei risultati.

Il percorso verso un maggiore coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori è proseguito con la stipula del nuovo contratto di primo livello, avvenuta il 7 luglio 2015: è ora previsto l'esame, da parte della Commissione paritetica, del Bilancio di sostenibilità, assieme all'esame dell'andamento produttivo e occupazionale nei diversi comparti di attività. Inoltre, alla Commissione è stato attribuito il compito di individuare forme più ampie di partecipazione dei lavoratori, anche approfondendo esperienze di altri paesi. Nelle unità

produttive con almeno 1.500 dipendenti viene introdotta una *Commissione WCM ed efficienza di plan*, luogo deputato all'informazione circa l'andamento dell'unità produttiva.

Il contratto prevede, inoltre, la costituzione di un consiglio delle RSA, composto dai rappresentanti delle Organizzazioni sindacali firmatarie del contratto, titolato a discutere e verificare le norme contrattuali. Il consiglio, su designazione delle Organizzazioni sindacali che abbiano ottenuto almeno l'8% dei voti nelle elezioni RSA, nomina i membri delle Commissioni previste dal contratto (nel precedente contratto non era prevista alcuna soglia minima, pertanto tutte le Organizzazioni firmatarie potevano nominare i propri rappresentanti in seno alle Commissioni). Sia la costituzione del Consiglio delle RSA, prerogativa delle organizzazioni firmatarie, sia la previsione di una soglia di sbarramento per la nomina di rappresentanti nelle Commissioni costituiscono elementi di novità del contratto, che ha inoltre aumentato l'entità dei premi potenzialmente elargibili in funzione dell'efficienza del singolo stabilimento e della redditività del settore (F. D'AMURI, C. GIORGIANTONIO, 2015).

“La Commissione WCM dovrebbe essere un momento di confronto, un luogo dove l'azienda possa recepire le valutazioni da parte dei lavoratori sull'andamento della produzione. [...] Spesso si riduce a comunicazioni formali e striminzite, date giusto perché dall'assegnazione del livello di WCM dipende il premio di produzione”.

**LAVORATORE 9, MELFI**

“Io abolirei la commissione WCM. A che serve? Le cose che ci vengono riferite potrebbero comunicarle con un'affissione in bacheca. [...] Queste soluzioni sono formali ma mai sostanziali”.

**LAVORATORE 3, GRUGLIASCO**

Le ragioni per tenere separate partecipazione e contrattazione possono essere diverse: l'argomento più ricorrente è che l'innovazione congiunta richiede un rapporto di fiducia tra le parti e il reciproco riconoscimento del comune interesse a migliorare la produttività e

la qualità del lavoro, condizione questa non sempre ottenibile al di fuori di un quadro legislativo e istituzionale. Ma esistono altre ragioni per tenere separate partecipazione e contrattazione, la più importante e dirimente è che la contrattazione è uno strumento poco adeguato per accompagnare il processo di innovazione che, com'è ovunque riconosciuto, prevede un percorso per prova ed errore, i cui risultati non possono essere previsti ex ante sia per quanto riguarda le caratteristiche della nuova organizzazione che delle nuove condizioni di lavoro. L'innovazione è un percorso incerto, nel quale una delle possibilità può essere, come in tutte le sperimentazioni, di tornare al punto di partenza (A. WILKINSON, P.J. GALLON, M. MARCHINGTON, D. LEWIN, 2010).

Il grado di successo di un'innovazione organizzativa va valutato non solo sui risultati finali ma anche su quelli intermedi durante la sperimentazione: la gestione del cambiamento richiede alle parti sociali non solo di condividere interessi comuni ma anche spazi di verifica congiunta per decidere sulle numerose alternative che di solito intervengono durante il percorso. I risultati finali di un processo di questo tipo bypassano il tavolo negoziale vero e proprio perché gran parte delle soluzioni viene conseguita prima dell'attività di negoziazione vera e propria (L. DAVIS, C. TAYLOR, 1972; J. GULOWSEN, 1972). Vi è poi un'ultima ragione già emersa nel settimo capitolo: per tutelare o incrementare la qualità del lavoro è necessario un sindacato che abbia come finalità il controllo non solo degli effetti dell'organizzazione sui lavoratori (orari, qualifiche, tempi e ritmi), ma del merito stesso del cambiamento organizzativo; un sindacato, come dice l'esperienza scandinava, che cerca di intervenire anche sulle cause che danno origine a condizioni di lavoro e a lavori poco qualificati e competenti (A.M. PONZELLINI, G. DELLA ROCCA, 2015).

Il caso italiano non è assimilabile a quello dei paesi citati: la contrattazione, come unica funzione prevista nelle relazioni industriali, fa sì che preferibilmente il sindacato sia indotto a contrattare la fenomenologia della condizione operaia e non le sue cause. Non è parte del DNA del sindacato italiano la disponibilità a essere coinvolto in modo istituzionale nella progettazione di nuove forme dell'organizzazione del lavoro; limite che non ha escluso comunque l'adesione occasionale a interventi di implementazione di nuove forme di organizzazione (G. DELLA ROCCA, 1982; M. BIAGI, 1999; N. DE AMICIS, 2010).

### ***9.3 – Le esperienze di lean manufacturing: la partecipazione diretta***

I processi produttivi ispirati al *lean manufacturing* e, più in generale, i nuovi modelli di organizzazione introdotti nelle produzioni (o nei servizi) su larga scala e in ambienti a forte

concentrazione di lavoro esecutivo (che si tratti di fabbrica, di call center o di grande magazzino) richiedono, per il loro pieno funzionamento, il contributo attivo e intelligente dei lavoratori alla realizzazione dei risultati produttivi. A differenza anche del recente passato, infatti, le nuove metodologie non sono tanto guidate dall'obiettivo di ottimizzare il sistema tecnico (come nel caso della Fabbrica integrata sperimentata da FIAT alla fine del secolo scorso), secondo la filosofia dominante nella fase dell'automazione, che tendeva ad assoggettare gli aspetti sociali e gli assetti organizzativi al primato delle tecnologie *labour saving*; all'opposto, sono spinte dall'idea della centralità dell'organizzazione e dall'importanza della scelta organizzativa (E. BARTEZZAGHI, O. BRIVIO, 2013).

Infatti, per questo sistema di produzione, che fonda la propria efficienza sul principio della differenziazione del mercato e dei servizi, per garantire la perfetta correlazione tra beni prodotti e domanda di mercato l'enfasi posta sull'organizzazione è obbligata: secondo Benjamin Coriat (1991) è un pensare all'inverso rispetto al mercato e ai metodi della produzione di massa di Taylor e Ford, finalizzati invece a ridurre i costi di beni con quantità progressivamente crescenti e con un numero ristretto di prodotti standard. Il principio che più di ogni altro contraddistingue questa organizzazione è proprio la partecipazione dei lavoratori: un sistema produttivo che cerca di assecondare la domanda del cliente nei tempi e nella qualità, facendo ricorso a risorse tecnologiche, di magazzino e di spazi sempre meno ridondanti non può fare a meno dell'intenzionalità e affidabilità attiva del lavoro.

I nuovi sistemi di produzione si concentrano particolarmente su quei processi in cui il lavoro umano rimane non sostituibile dalla tecnologia e hanno l'obiettivo di estrarre margini importanti di produttività non più soltanto dallo sforzo fisico degli operatori, mirato alla semplice esecuzione di compiti preordinati, ma da una collaborazione attiva, intelligente e parzialmente discrezionale, mirata alla realizzazione di target produttivi e di servizio. Insomma, benché schiettamente guidata dagli interessi del capitale e non da una rivalutazione di quella *progettazione organizzativa partecipata* ispirata all'approccio socio-tecnico promosso ormai molti anni fa dal Tavistock Institute di Londra proprio come antidoto al determinismo tecnologico, questa nuova filosofia organizzativa riconosce, pur all'interno di processi organizzativi e di sistemi di controllo molto strutturati, l'importanza cruciale dei lavoratori e del loro contributo per il successo dell'impresa (D. ANTONIOLI, P. PINI, 2005).

Anche se l'applicazione della lean nel manifatturiero prevede ancora ritmi vincolati in modo sequenziale con tempi individuali ridotti, la produzione è organizzata sulla base di metodologie come il Total Quality Management (TQM), il Total Productive Management



(TPM), il Just in Time (JIT), il Kaizen, che hanno come obiettivi comuni la flessibilità della produzione, la riduzione degli sprechi e il miglioramento continuo e che, proprio in funzione di questo, richiedono agli operatori di intervenire in molti modi, che vanno spesso oltre il ruolo definito dai mansionari, con azioni che presuppongono l'uso di capacità cognitive complesse e non solo di semplici operazioni manuali: come evidenziato nel corso della trattazione, agli operai è richiesto di effettuare piccoli interventi di manutenzione, di effettuare in autonomia piccole variazioni delle procedure, di cooperare coi colleghi per la soluzione di problemi legati alle tecnologie o al funzionamento dei processi, di prendersi cura dei materiali e degli attrezzi di lavoro, di risparmiare sui consumi energetici, di prevenire guasti alle macchine e infortuni ecc. Inoltre, in tutti i sistemi tipicamente generati dal toyotismo, una delle formule più diffuse di coinvolgimento consiste nella richiesta agli operatori di dare suggerimenti per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti. Più raramente, sia in alcuni casi industriali sia, più spesso, nelle attività commerciali e di servizio, ai team di lavoratori è consentito di operare interventi autonomi di aggiustamento degli orari di produzione e/o di lavoro, anche se naturalmente sempre all'interno dei target di produzione e degli standard di risultato previsti (L. PERO, A.M. PONZELLINI, 2015).

Nell'analizzare le forme di partecipazione dei lavoratori, e in particolare di quella che chiamiamo *partecipazione diretta* nel senso di non mediata dai rappresentanti sindacali, si usa spesso la vecchia contrapposizione tra coinvolgimento e partecipazione, a significare un ruolo attivo piuttosto che passivo degli operatori nel sistema produttivo. Tuttavia, usare queste due espressioni come una (ideologica) dicotomia non aiuta a capire i cambiamenti che stanno avvenendo nel ruolo degli operatori: cambiamenti che stanno probabilmente lungo un continuum che va da forme in cui è prevalente un'azione eterodiretta (dal management, dalla cultura d'impresa ecc.) a forme in cui esistono e sono misurabili spazi di effettiva autonomia organizzativa (talvolta collettiva, qualche volta nelle recenti esperienze, anche individuale).

A riprova di questo, a una certa distanza dal dibattito italiano, la Fondazione europea di Dublino usa il termine *coinvolgimento dei dipendenti* (employee involvement), distinguendone due dimensioni principali mutuata dalle ricerche di Duncan Gallie: *l'autonomia nei compiti* (task discretion, l'influenza che i dipendenti possono esercitare sui propri compiti immediati) e *la partecipazione organizzativa* (organisational participation, l'influenza che essi esercitano sull'organizzazione del lavoro). La Fondazione considera, dunque, le due dimensioni lungo

una scala, ma ricomprende entrambe nel coinvolgimento (D. GALLIE, A. FELSTEAD, F. GREEN, 2001).

In questo quadro, la variabile legata alle indicazioni ricevute ha certamente un ruolo importante. Dalla tabella 9.1 possiamo evincere che la soddisfazione per le indicazioni ricevute, pur con qualche differenza, ha un andamento simile nelle quattro fabbriche. La linea di frattura lungo la quale si muove questa variabile è certamente quella sindacale: negli stabilimenti dove la presenza del sindacato antagonista è più forte, la soddisfazione tende ad essere più bassa.

**Tabella 9.1 – Soddisfazione per le indicazioni ricevute**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	48.1%	14.2%	2.5	0.07	162	0.069	4.2 (1.7)	2.3 (0.2)
<b>Melfi</b>	47.0%	10.6%	2.5	0.06	198	0.069	4.2 (1.7)	2.0 (0.5)
<b>Mirafiori</b>	34.9%	20.5%	2.8	0.06	229	0.062	4.2 (1.4)	2.3 (0.5)
<b>Pomigliano</b>	35.8%	18.5%	2.8	0.07	151	0.075	4.3 (1.5)	2.2 (0.6)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

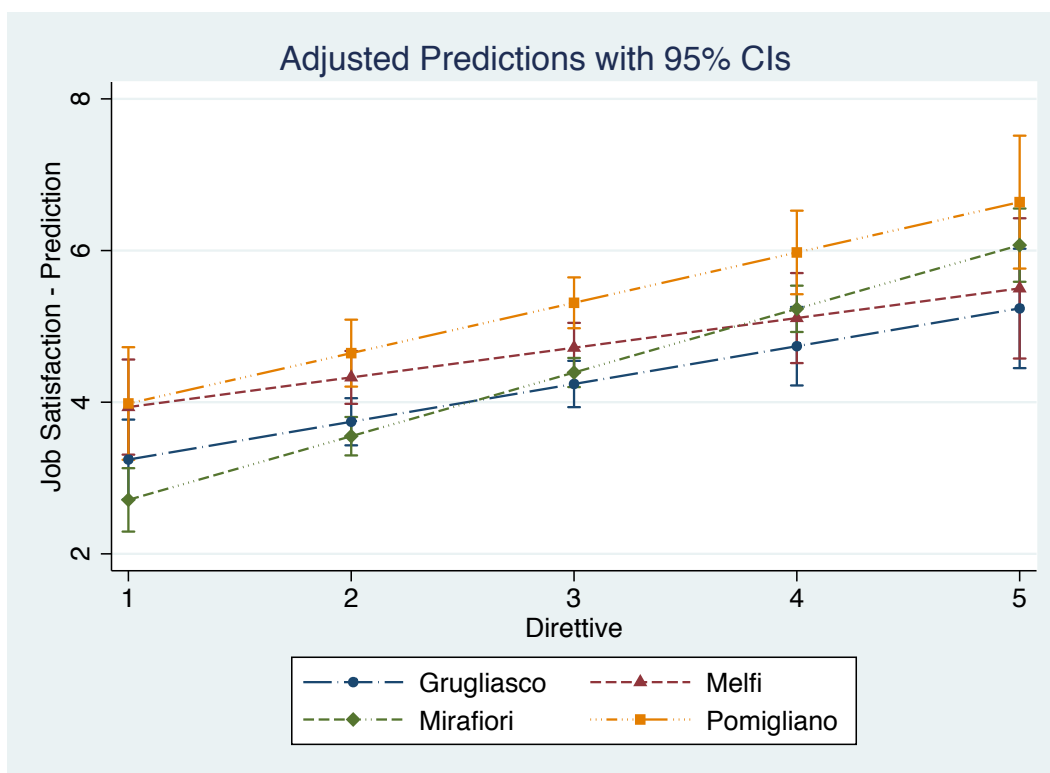
$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Osservando il grafico 9.1, la tendenza dei dati descrittivi viene confermata: negli stabilimenti dove la presenza delle organizzazioni firmatarie è più forte, l'associazione tra la variabile in esame e la soddisfazione generale del lavoro è maggiore (il coefficiente a Mirafiori è pari a 0.84 e a Melfi è pari a 0.66). Nella Tabella 9.5 alla fine del capitolo sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Grafico 9.1 – Soddisfazione del lavoro e direttive**



Giova distinguere tra pratica HRM (la cui finalità è gestire le persone in quanto risorse) e struttura organizzativa (la cui finalità è distribuire le attività e coordinarle). Molte delle pratiche innovative che in qualche modo sono state introdotte dai nuovi paradigmi di produzione e di servizio orientati alla rapidità, alla qualità e all'efficienza (zero scorte, zero scarti) – come il lavorare in team, il coinvolgimento periodico degli operatori in sessioni di informazione sui cicli produttivi, la formazione, la valutazione, i premi collegati ai suggerimenti per il miglioramento continuo – sono state analizzate all'interno degli studi che fanno riferimento all'approccio High Performace Work Organisation (HPWO), quindi nell'ottica tipica degli studi di management (R. LEONI, 2012; L. LYNCH, 2012). Ma sarebbe sbagliato appiattare la portata innovativa di questi cambiamenti dei modi di lavorare sulla mera pratica, più o meno sofisticata, di gestione delle risorse umane.

“Io credo che per come è congegnato il modello, le indicazioni e le direttive siano assolutamente superflue. Tutti noi sappiamo cosa fare e in che modo farlo. [...] Certo, a volte ci sono delle emergenze che ci impongono un cambio di linea, oppure attività che ci vengono indicate dai nostri diretti superiori, però non sono modifiche sostanziali al processo produttivo: tutto è prevedibile”.

**LAVORATORE 5, GRUGLIASCO**

“Indubbiamente ora lavoriamo sapendo quello che facciamo. Il modello ha proprio questo aspetto positivo: è trasparente e limpido. [...] Quando ci sono team leader bravi, le loro indicazioni si inseriscono in questo processo trasparente e tutto scorre fluidamente”.

**LAVORATORE 3, MELFI**

“Le indicazioni che vengono dall’alto sono precise e puntuali. Probabilmente questo non è merito dei lines managers o dei team leaders ma semplicemente è merito della struttura stessa del modello che non permette passi falsi e tiene tutto sotto controllo”.

**LAVORATORE 5, MIRAFIORI**

“Con il nuovo modello si lavora in maniera più trasparente e con obiettivi ben precisi. Questo rende anche le direttive che provengono dall’alto più chiare e più comprensibili. [...] In passato spesso si aveva la sensazione di guidare un’auto, anche ad alta velocità, ma senza sapere dove si andava. Oggi è tutto meno sfocato”.

**LAVORATORE 11, POMIGLIANO**

Accanto agli aspetti tipicamente gestionali, che certamente esistono e sono tesi a favorire la motivazione dei lavoratori, i nuovi modelli produttivi hanno cambiato

l'organizzazione stessa del lavoro: la distribuzione delle mansioni, i ruoli, lo sviluppo delle competenze, le relazioni tra gli operatori, le relazioni gerarchiche, il modello di coordinamento. Cambiamenti certamente realizzati a intensità variabile nei diversi ambienti tecnologici e nelle concrete esperienze aziendali: fin dalle origini, nelle esperienze di applicazione del toyotismo esistono infatti versioni più spinte verso l'autoregolazione operaia e versioni in cui i margini di autonomia degli operatori appaiono più ristretti e la autoregolazione più finalizzata alla (mera) auto-razionalizzazione (B. CATTERO, 1995).

Volendo analizzare la soddisfazione per gli strumenti che gli operai hanno a disposizione per svolgere nel migliore dei modi il loro lavoro, notiamo dalla Tabella 9.2 un andamento simile nelle quattro realtà produttive analizzate. Osservando, invece, il Grafico 9.2 le associazioni tra la variabile in esame e soddisfazione generale del lavoro variano lungo la faglia geografica: a Pomigliano e a Melfi riscontriamo coefficienti più bassi (rispettivamente 0.31 e 0.34), mentre a Mirafiori e Grugliasco i coefficienti sono più alti (rispettivamente 0.60 e 0.41).

**Tabella 9.2 – Soddisfazione per gli strumenti a disposizione**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	32.1%	20.4%	2.7	0.08	157	0.071	4.6 (00)	2.5 (00)
<b>Melfi</b>	23.7%	16.7%	2.8	0.06	198	0.069	4.4 (00)	2.2 (00)
<b>Mirafiori</b>	17.9%	26.6%	3.0	0.06	229	0.062	4.4 (00)	2.5 (00)
<b>Pomigliano</b>	19.9%	21.2%	3.0	0.08	150	0.076	4.4 (00)	2.4 (00)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

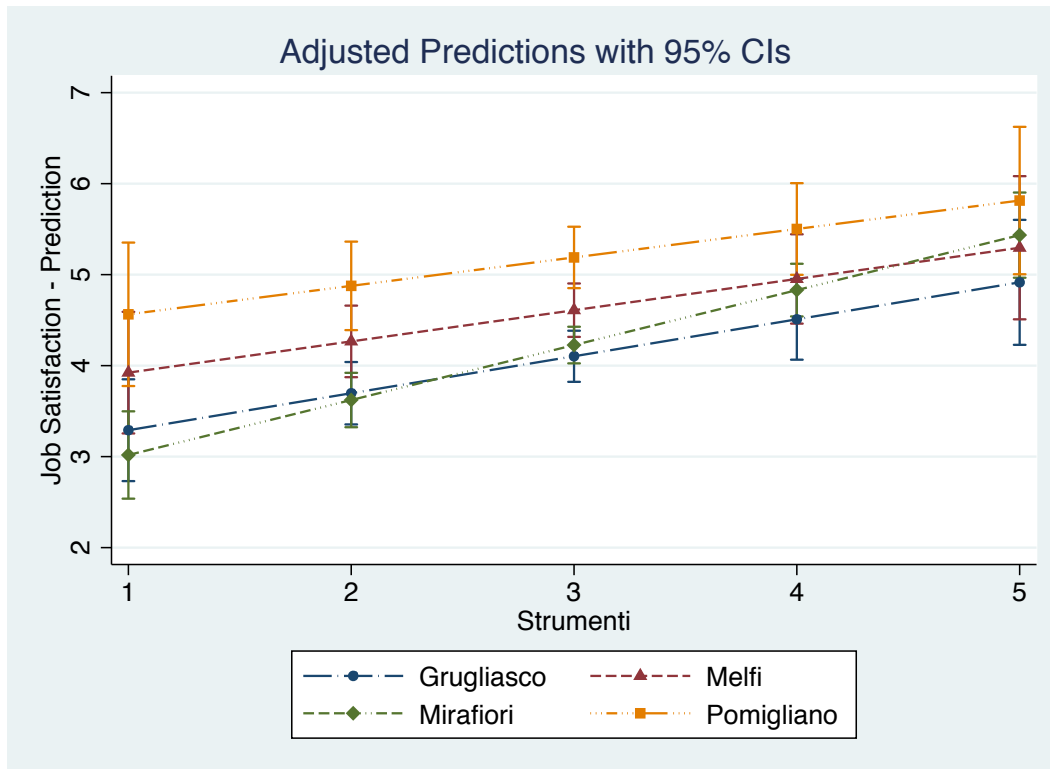
*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

**Grafico 9.2 – Soddisfazione del lavoro e strumenti a disposizione**



Le interviste qualitative hanno evidenziato i medesimi risultati dell'indagine effettuata con il questionario, senza rilevanti distinzioni tra le quattro fabbriche: gli operai descrivono una situazione migliorata rispetto al passato ma denunciano, al contempo, l'impossibilità di poter usare (per la troppa velocità della linea di produzione) determinati strumenti messi a disposizione per rendere più ergonomico e meno faticoso il lavoro.

“Certo, gli strumenti ci sono. Il punto è poterli utilizzare. Se l'azienda mi mette a disposizione un montacarichi per evitare che io alzi pezzi pesanti con le mani spaccandomi la schiena, poi dovrebbe anche contingentare le tempistiche prevedendo l'utilizzo di quello strumento che ci ha messo a disposizione. [...] Questo spesso non avviene: io se volessi usare tutti gli strumenti predisposti per l'ergonomia rallenterei il flusso produttivo, quindi capita che ci debba rinunciare”.

**LAVORATORE 8, GRUGLIASCO**

“Gli strumenti che abbiamo a disposizione sono certamente sufficienti a svolgere il lavoro che dobbiamo fare. [...] Il punto principale che voglio sottolineare è però il seguente: prima del WCM tutti gli strumenti erano distribuiti lungo la postazione e per prenderli facevi anche quattro passi. [...] Quei passi rompevano la routine del lavoro, potevi pensare a cosa cucinare la sera o a cosa fare la domenica. Adesso i ritmi sono molto più stringenti perché tutto è (letteralmente) a portata di mano. Si lavora di più, è evidente. [...] E chi dice che la fatica mentale è aumentata mentre la fatica fisica è diminuita, mente sapendo di mentire: quei passi che facevamo prima ci davano l'illusione del riposo”.

**LAVORATORE 12, MELFI**

“Oggi abbiamo più strumenti a disposizione rispetto a una decina di anni fa. Tutto è organizzato meglio ed è più funzionale. [...] Ovviamente la migliore organizzazione rende il lavoro più pressante, più fluido e con meno pause. Però è anche vero che tutto è congegnato per evitare sforzi e favorire il confort. Nel complesso forse ci abbiamo guadagnato.”.

**LAVORATORE 3, MIRAFIORI**

“Mi sento di dire che non c'è stato un miglioramento degli strumenti a disposizione ma un miglioramento della disposizione degli strumenti. Sembra un gioco di parole, ma è una questione fondamentale che vale in ogni ambito: è importante avere una cosa, ma è altrettanto importante averla a portata di mano quando serve”.

**LAVORATORE 17, POMIGLIANO**

Un buon esempio dell'utilità della distinzione (esposta in questo paragrafo) tra aspetti gestionali e specifica organizzazione del lavoro emerge dallo schema del lavoro in team che analizzeremo nel prossimo capitolo: la squadra operaia non è una formula motivazionale, è una struttura organizzativa, prevede una certa distribuzione delle mansioni (che include anche un sistema di rotazione e di polivalenza), modalità di relazione cooperativa tra gli operatori, abilità estranee alla mansione tecnica come la capacità di cooperare, compiti non inerenti al ruolo tradizionale operaio come formulare suggerimenti, a volte compiti di gestione dei tempi o dell'uso delle tecnologie e prevede l'introduzione di un ruolo particolare che è quello del team leader. Anche la squadra delle cassiere in un grande magazzino non è una formula motivazionale, è una microstruttura che ha deleghe precise: nell'adeguare gli orari di lavoro ai flussi di clientela, nel gestire le sostituzioni, nel formulare proposte di miglioramento (A.M. PONZELLINI, G. DELLA ROCCA, 2015).

#### ***9.4 – Individualità e socialità nella catena di montaggio***

Per venire all'esperienza FIAT, nelle realtà dove il WCM è più avanzato, come nello stabilimento di Pomigliano, è evidente un netto miglioramento della qualità del lavoro: quella più visibile è a livello di ambiente di lavoro e di ergonomia ma, attraverso la rotazione delle mansioni e l'introduzione del sistema dei suggerimenti per il miglioramento, si è verificato anche un discreto ampliamento dei ruoli operai. Il sistema dei suggerimenti (che piovono a centinaia, come in tutte le realtà aziendali dove è stato introdotto) ha indubbiamente incontrato il favore dei lavoratori in quegli stabilimenti dove minore è il peso del sindacato antagonista e, in queste realtà, ha contribuito a creare quel *senso di contare di più* proprio perché risponde al bisogno fondamentale delle persone di essere soggetti e protagonisti della propria vicenda lavorativa ed esistenziale (A. CIPRIANI, L. ERLICHER, P. NEIROTTI, L. PERO, L. CAMPAGNA, 2015).

“Il sistema dei suggerimenti a me sembra solo un metodo per bypassare il sindacato. [...] Spesso il sindacato ha condotto battaglie utilizzando anche il canale dei suggerimenti ma l'azienda si è intestata i risultati di quelle battaglie. [...] Inoltre, un altro aspetto importante è rappresentato dai feedback sui suggerimenti: questi o non ci sono proprio, oppure sono blandi e di circostanza, senza un reale seguito”.

**LAVORATORE 10, GRUGLIASCO**



“L’azienda dice di puntare molto sul sistema dei suggerimenti però è palese che questi si limitano solo ad aspetti secondari del processo produttivo, come mettere l’estintore vicino ad una postazione di lavoro o indicare più chiaramente le uscite di sicurezza. [...] Su aspetti pregnanti dell’organizzazione del lavoro non abbiamo mai visto l’azienda dare seguito alle indicazioni riportate nei suggerimenti”.

**LAVORATORE 7, MELFI**

“Il box dei suggerimenti dovrebbe essere una scatola nera. Noi conosciamo alla perfezione la postazione, la catena di montaggio. Sempre noi diamo feedback su quello che non va, sui problemi che emergono. [...] Così come la scatola nera degli aerei indica cosa è andato storto, così noi sottolineiamo le storture del sistema. Peccato che anziché trattarla come scatola nera, l’azienda la tratta come un buco nero: i suggerimenti vengono risucchiati e non si sa che fine fanno”.

**LAVORATORE 9, MIRAFIORI**

“Alcuni pensano che con questo sistema il sindacato perde la sua efficacia. [...] Dal mio punto di vista, invece, il sindacato ha trovato nuova linfa anche grazie allo strumento dei suggerimenti: con un’operazione capillare, riacquisendo la propria natura, il sindacato può indurre i suoi iscritti e simpatizzanti a fare le stesse richieste. [...] Se l’azienda si ritrova lo stesso suggerimento da parte di decine di lavoratori, è naturale che esso venga preso in considerazione”.

**LAVORATORE 15, POMIGLIANO**

Nella percezione del cambiamento da parte degli operai, altri aspetti emergono come più critici, tra questi un possibile aumento dello stress, forse per l'*ingaggio cognitivo*, forse per l'eliminazione dei tempi morti: il WCM non ha modificato sostanzialmente il ritmo vincolato della linea e il tempo di ciascuna operazione, anche dopo accurati bilanciamenti ergonomici, è rimasto molto basso (poco più di un minuto); tuttavia, il nuovo sistema non solo ha ottenuto un maggior consenso operaio in virtù di miglioramenti delle percezioni *sogettive* dei lavoratori – motivazione, soddisfazione, espressione di sé – ma ha modificato *oggettivamente* il processo decisionale spostandolo verso il basso e i ruoli operai.

I risultati dell'indagine sulla valorizzazione individuale, mostrati nella Tabella 9.3, indicano livelli bassi di soddisfazione nelle quattro fabbriche, con una leggera tendenza a variare lungo la linea di frattura dell'antagonismo sindacale. Questa tendenza diviene più evidente se si prendono in considerazione, guardando il Grafico 9.3, le associazioni tra valorizzazione individuale e soddisfazione generale del lavoro: dove il sindacato antagonista è più presente i coefficienti sono più bassi (a Grugliasco il coefficiente è pari a 0.07 mentre a Melfi addirittura è negativo ed è pari a -0.13), dove le sigle firmatarie sono più forti i coefficienti sono più alti (a Mirafiori il coefficiente è pari a 0.59 mentre a Pomigliano è pari a 0.49).

**Tabella 9.3 – Soddisfazione per la valorizzazione individuale**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	61.7%	5.0%	2.2	0.07	162	0.069	3.9 (1.7)	2.1 (0.1)
<b>Melfi</b>	60.1%	3.5%	2.3	0.05	198	0.069	3.5 (1.2)	2.1 (0.2)
<b>Mirafiori</b>	55.9%	6.5%	2.4	0.05	227	0.062	3.7 (1.3)	2.2 (0.2)
<b>Pomigliano</b>	48.3%	10.6%	2.6	0.07	151	0.075	3.8 (1.2)	2.3 (0.3)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

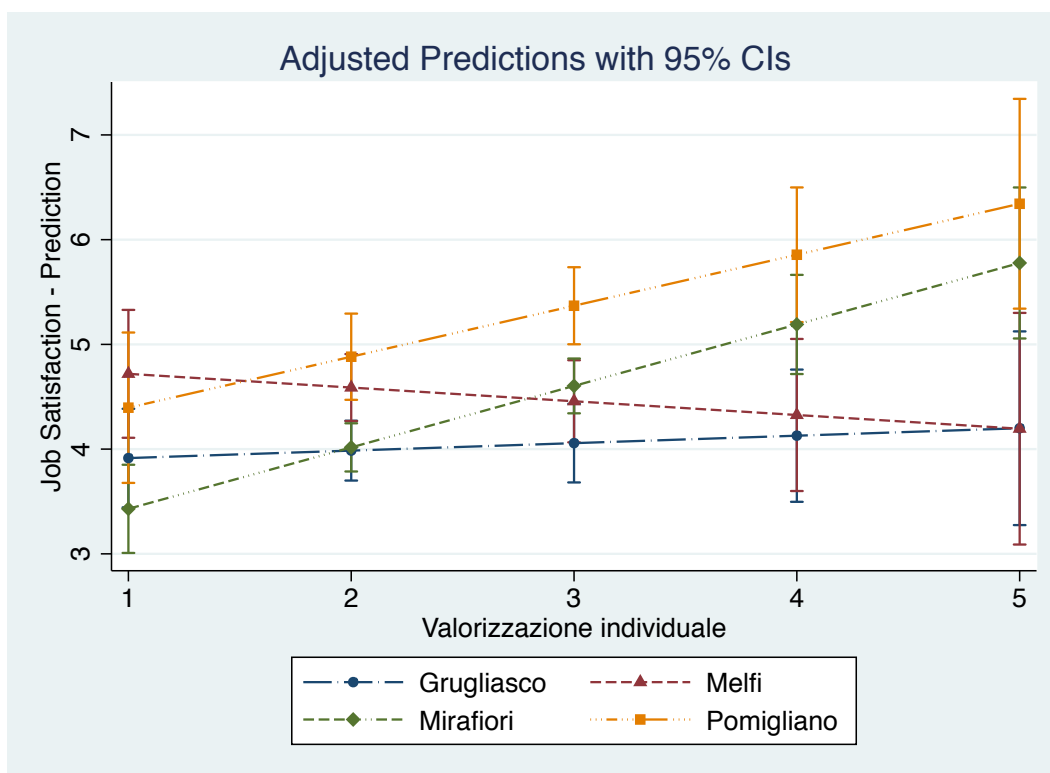
*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

**Grafico 9.3 – Soddisfazione del lavoro e sindacato**



Come vedremo nel decimo capitolo, resta complicato anche dare oggi una valutazione del team operaio: nella nuova FIAT, il team (formato da sei persone più un operaio team leader) funziona come microstruttura di produzione e controllo della produttività (intesa come rapidità e soluzione di problemi) e in qualche misura come ambito di sviluppo professionale. È costruito attorno alla figura del team leader, che è di fatto la figura-chiave del nuovo sistema, al centro di tutta la gestione HR: i team leader sono selezionati con cura, seguono un training molto approfondito che prevede anche esperienze in altri stabilimenti e sono oggetto di costante coinvolgimento. Come in altre organizzazioni, anche in FIAT il profilo di competenze del team leader è incerto: non sono più centrali quelle tecniche, prevalgono quelle manageriali. Anche se è figura operaia, raramente occupa una postazione di lavoro, il suo ruolo consiste a tempo pieno nella capacità di insegnare ai nuovi, di motivare, di tenere insieme la squadra: caratteristiche che ne fanno una sorta di *coach per la produttività*. Tuttavia, lo spazio di autonomia del team è limitato alle fermate della linea (che accadono raramente) e alle decisioni su come organizzare la rotazione delle postazioni (chi ruota e le cadenze della rotazione): non è poco ma non è abbastanza.

“Quando fai un lavoro come il nostro è poco sensato parlare di valorizzazione. Tutto è programmato e calcolato al secondo, sei solo uno strumento come tanti. Anzi, dall’alto vedono più di buon occhio le macchine che le persone... almeno le macchine non hanno individualità, non creano problemi”.

**LAVORATORE 1, GRUGLIASCO**

“Le nostre competenze e le nostre responsabilità sono certamente aumentate rispetto al passato. Dobbiamo essere sempre attenti per avere un prodotto perfetto lungo tutte le fasi della produzione. Non so se definire tutto questo come maggiore valorizzazione o come maggiore pressione. [...] Credo si tratti semplicemente di vincoli più stringenti”.

**LAVORATORE 6, MELFI**

“Io mi sento molto valorizzato. Ho la licenza media e questo lavoro mi permette di avere stabilità e di mantenere decorosamente la mia famiglia. [...] Poi se parliamo di valorizzazione sulla postazione di lavoro, quella è limitata perché, parliamoci chiaro, ci tocca avvitare bulloni con precisione, stop. Io penso che si lavori per avere un’alta qualità della vita fuori dalle quattro mura della fabbrica: se la qualità della vita dentro fabbrica non è altissima, almeno fuori la situazione è migliore. [...] Per me è sufficiente che il lavoro sia dignitoso, non mi importa di essere valorizzato... ci penso io fuori dalla fabbrica a valorizzarmi”.

**LAVORATORE 10, MIRAFIORI**

“La nostra condizione mentale è migliorata molto con il WCM. Abbiamo più compiti e più responsabilità, con operazioni diffuse su tutta la linea di produzione. L’attenzione deve essere costante e non possiamo abbassare la guardia. In questo modo si motivano le persone e si valorizza il lavoro che quotidianamente facciamo”.

**LAVORATORE 7, POMIGLIANO**

La valutazione dell’impatto sul lavoro dei nuovi metodi ha aperto un interessante dibattito. In passato, i cambiamenti del lavoro esecutivo collegati al post-fordismo sono stati valutati, con occhio più o meno pessimista, oltre che sul miglioramento delle condizioni di lavoro – su cui tutti gli studiosi convengono – sulla base di criteri riferiti ad alcune dimensioni della professionalità: sostanzialmente, il prevalere del cosiddetto *job enrichment* rispetto al cosiddetto *job enlargement*, oppure lo scarto tra l’aumento (comprovato) della responsabilità e l’aumento (non evidente) dell’autonomia (G. BONAZZI, 1993; S. NEGRELLI, 2000). Proseguendo su questa strada (e premettendo che sarebbe opportuno avere a disposizione analisi più approfondite) si possono fare alcune parziali osservazioni sui cambiamenti prodotti dalle innovazioni organizzative più recenti. Nelle realtà osservate, la responsabilità individuale del lavoratore appare aumentata dovunque; l’autonomia invece è più critica, vista la pervasività dei sistemi di controllo in parte incorporati nell’automazione, in parte nel controllo sociale proprio del lavoro in team. Tuttavia, una certa delega verso il basso del potere manageriale appare evidente e rappresenta l’aspetto indiscutibile del passaggio al post-fordismo.

Analizzando la Tabella 9.4, possiamo osservare i valori di soddisfazione per il livello di benessere e agio che si prova sulla linea di montaggio: in questo caso la linea di frattura che emerge è quella territoriale, con una maggiore soddisfazione per questa variabile negli stabilimenti del Sud.

**Tabella 9.4 – Soddisfazione per l’essere a proprio agio**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	53.1%	6.8%	2.3	0.07	158	0.071	4.6 (2.3)	2.2 (0.1)
<b>Melfi</b>	31.3%	22.2%	2.8	0.07	195	0.069	4.6 (1.8)	2.2 (0.6)
<b>Mirafiori</b>	46.7%	11.7%	2.5	0.06	229	0.062	4.5 (2.0)	2.3 (0.2)
<b>Pomigliano</b>	22.5%	29.1%	3.0	0.08	151	0.075	4.7 (1.7)	2.4 (0.6)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

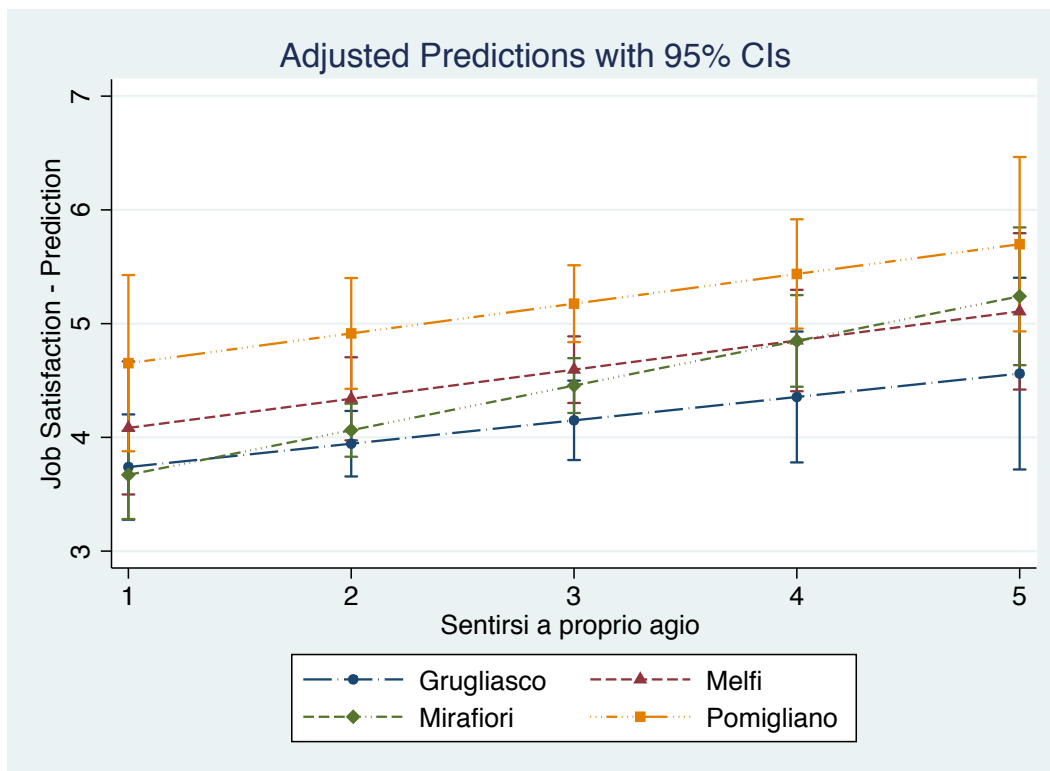
$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Il Grafico 9.4 mostra andamenti simili delle associazioni tra variabile in esame e soddisfazione generale del lavoro nelle quattro fabbriche (l'unico coefficiente che si discosta in positivo è quello di Mirafiori pari a 0.39).

**Grafico 9.4 – Soddisfazione del lavoro e benessere**



L'ampliamento del ruolo degli operatori – che siano operai delle linee di montaggio o operatori nei servizi – non spazia solo dall'uso delle capacità cognitive (di analisi e di problem solving) a quello dei talenti trasversali (come la capacità di cooperare), ma comprende anche dimensioni diverse e meno codificabili dai tradizionali sistemi di classificazione professionale e attraverso la vecchia lente del job enrichment. Intanto, l'organizzazione è al centro e lo sviluppo si realizza più come sviluppo organizzativo che come sviluppo professionale (nel senso tradizionale del lavoro artigiano). In secondo luogo, i nuovi sistemi organizzativi sembrano funzionare come leve di potenziamento di alcune delle capacità dei lavoratori, un potenziamento che in qualche modo non è distante dal senso che ha dato loro Amartya Sen (1985). Se i nuovi sistemi prevedono il coinvolgimento della soggettività dei lavoratori, si potrebbe obiettare che essa è manipolabile attraverso le pratiche di gestione delle risorse umane, e può darsi che in parte lo sia, ma non si dovrebbe fare torto alle persone

considerandole (paternalisticamente) meri strumenti al servizio degli obiettivi degli altri: contribuire alla creazione di valore per l'azienda può essere una scelta, non implica necessariamente la passiva adesione al progetto aziendale, in questo senso crediamo che si possa parlare di partecipazione.

“Il clima nel gruppo di lavoro è teso finché la produzione sarà tesa: se non permetti alle singole individualità di emergere con i loro tempi (che in alcuni casi possono essere più lenti della produzione prevista e in altri casi più veloci), non si sarà mai completamente a proprio agio. [...] Se non vuoi considerare i singoli, almeno bisognerebbe prendere in considerazione i gruppi e permettere ad ogni gruppo di lavorare con dei margini di discrezionalità”.

**LAVORATORE 3, GRUGLIASCO**

“Io sono molto a mio agio a lavoro però non mi sentirei di dire che il merito è del WCM. Ero a mio agio prima e lo sono adesso. Se si vivono i rapporti con rispetto e comprensione non nascono problemi. [...] Nel mio team la situazione è molto positiva però sono a conoscenza di gruppi di lavoro più problematici: in quei casi certamente il ruolo del team leader può essere determinante per creare una situazione più distesa”.

**LAVORATORE 4, MELFI**

“Io credo che la situazione sia migliorata con il nuovo sistema poiché gestire gruppi limitati di persone è certamente più fattibile. [...] Se si creano tensioni è possibile risolverle a patto che ci sia un team leader che sappia ascoltare e degli operai che sappiano spiegare i motivi del disagio. [...] È vero che il team leader deve saper ascoltare, ma è anche vero che gli operai devono sapere esprimersi (ovviamente devono essere messi nella condizione di farlo con serenità, cosa che a volte non avviene)”.

**LAVORATORE 6, MIRAFIORI**

“Con il nuovo modello produttivo si sta certamente meglio a lavoro. Prima i gruppi di lavoro erano troppo numerosi ed era difficile creare un clima di rispetto e piena solidarietà reciproca. [...] Oggi la situazione è deversa perché i gruppi sono formati da sei persone che si conoscono e si aiutano a vicenda. [...] Se i rapporti sono umani, anche la produttività ne beneficia”.

**LAVORATORE 1, POMIGLIANO**

La domanda che possiamo farci a questo punto è quanto sia possibile, nel caso delle recenti innovazioni organizzative guidate dai sistemi *lean manufacturing*, migliorare l'equilibrio tra esigenze tecnico-produttive da un lato e bisogni e aspettative sociali dall'altro: per dirla alla Coriat (1991), passare dal *coinvolgimento sollecitato* al *coinvolgimento negoziato*. Possiamo cominciare con l'osservare che esistono casi di applicazione dei nuovi modelli più o meno evoluti sul piano sociale: alcuni, come oggi sembrerebbe anche quello adottato da FIAT, appaiono titubanti rispetto allo spazio da dare alla partecipazione dei lavoratori, alcuni si sono fermati a metà, altri addirittura sono tornati indietro. Sarebbe però sbagliato derubricare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dei ruoli operativi realizzati attraverso i nuovi modelli di *lean production* al mero livello di tools di Human Resources Management per accrescere la motivazione al lavoro o a mere formule di passivo coinvolgimento, senza vederne i concreti, ancorché angusti, spazi di empowerment dei lavoratori – nel senso letterale di delega e trasferimento di potere – dacché le persone vengono messe in grado di operare scelte, per quanto parziali, che li riguardano direttamente (C. PICCARDO, 1995).

Possiamo giudicare gli spazi aperti alla partecipazione dall'esperienza più recente con sguardo ottimista o pessimista, come succede da trent'anni nel dibattito degli studiosi. È importante però giudicare anche con occhi nuovi, adatti ai cambiamenti antropologici del lavoro che sono avvenuti in questi decenni. Il primo e più importante è che la dimensione della partecipazione che allora si coniugava in modo prevalentemente collettivo – uno spazio di potere collettivo sulle prerogative manageriali – si deve declinare adesso anche rispetto a



un'idea di accrescimento della libertà individuale. In questo senso, per esempio, l'aumento della responsabilità individuale sui risultati del lavoro può costituire un incremento, e non una riduzione, della libertà e della qualità del lavoro. In sintesi, se i fattori utilizzati negli anni Settanta per giudicare gli spazi di partecipazione erano il *controllo operaio* (come esercizio di potere collettivo) e la professionalità (il mito del sapere operaio e del mestiere) adesso, per poter connotare come realisticamente partecipativo un assetto organizzativo è più importante usare fattori che descrivono anche ambiti di potenziamento collettivi e individuali nuovi: l'apprendimento di capacità organizzative (trasversali), il contare di più nell'organizzazione, il controllo sul proprio tempo e quindi sull'equilibrio tra lavoro e vita personale (A.M. PONZELLINI, G. DELLA ROCCA, 2015).

Di certo, il clima sociale in cui si realizza il cambiamento non è il più adatto a massimizzarne l'impatto sociale, data la riduzione del potere della rappresentanza del lavoro e, in particolare per il caso italiano, data la cronica carenza di un clima di fiducia tra le parti che permetta di negoziare contestualmente innovazione organizzativa, miglioramenti della qualità della vita ed espansione della democrazia. Va tuttavia segnalato che in paesi in cui vige la distinzione formale tra azione partecipativa e azione contrattuale, le innovazioni che promuovono la partecipazione diretta sono spesso governate ricorrendo a forme di partecipazione istituzionale. La partecipazione istituzionale come procedura separata dalla contrattazione permette, infatti, che si instauri un rapporto di fiducia tra le parti, che il percorso di cambiamento proceda per prova ed errore senza risultati stabiliti ex ante come spesso viene previsto da una procedura contrattuale. La partecipazione istituzionale potrebbe, quindi, dare maggiore impulso alla partecipazione diretta proprio perché consente maggiore flessibilità ed evita il ricorso al conflitto, ma nello stesso tempo può permettere alla rappresentanza del lavoro maggiori diritti di intervento e di veto sulle prerogative manageriali.

Nella Tabella che segue sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Tabella 9.5 – Valori delle regressioni tra soddisfazione generale e singole variabili**

	Variabili	Coeff.	Std. Err.	Cons.	P>z
<b>Grugliasco</b>	Strumenti	0.41	0.14	2.88	0.00
	Direttive	0.50	0.15	2.74	0.00
	Valorizzazione	0.71	0.16	3.84	0.65
	Essere a proprio agio	0.20	0.15	3.53	0.16
<b>Melfi</b>	Strumenti	0.34	0.17	3.58	0.04
	Direttive	0.39	0.18	3.54	0.03
	Valorizzazione	- 0.13	0.20	4.85	0.52
	Essere a proprio agio	0.26	0.14	3.83	0.07
<b>Mirafiori</b>	Strumenti	0.60	0.11	2.41	0.00
	Direttive	0.84	0.18	3.54	0.03
	Valorizzazione	0.59	0.13	2.84	0.00
	Essere a proprio agio	0.39	0.11	3.28	0.00
<b>Pomigliano</b>	Strumenti	0.31	0.18	4.25	0.09
	Direttive	0.66	0.10	1.87	0.00
	Valorizzazione	0.49	0.20	3.91	0.02
	Essere a proprio agio	0.26	0.17	4.39	0.13

*Coeff.* indica il coefficiente di regressione.  $P > z$  indica il valore del p-value.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard.

## TEAM WORKING E AUTOATTIVAZIONE

### (AUTONOMIA, COLLABORAZIONE, TEAM LEADER E CARICO DI LAVORO)

SOMMARIO 1. La natura del lavoro in squadra: il ruolo del team leader – 2. Il carico di lavoro e la rotazione delle mansioni – 3. Collaborazione e campagna di mutua assistenza – 4. L'autonomia indotta: job enrichment o management by stress? – 5. La cellularizzazione come contesto organizzativo e disciplinare

#### ***10.1 – La natura del lavoro in squadra: il ruolo del team leader***

In questo capitolo conclusivo della sezione empirica esporremo i principali risultati emersi nel corso della ricerca comparativa tra le quattro esperienze produttive FIAT oggetto d'indagine rispetto al lavoro in team. La medesima configurazione strutturale degli impianti ci ha consentito di indagare quali siano le implicazioni di differenti contesti economico-sociali sulle dinamiche gestionali concretamente poste in essere dal management aziendale: è anche sulla base delle differenze dei contesti locali che, nonostante la presenza di una comune strategia gestionale dettata dalle prescrizioni dell'*Human Resource Management*, sono state sperimentate e si sono dinamicamente sviluppate le diverse tattiche gestionali osservate nei diversi casi. D'altra parte, in tutti gli stabilimenti, è stata rilevata la centralità dell'organizzazione del lavoro in cellule produttive, le quali sono espressione diretta della strategia organizzativa e gestionale basata sulla lean production.

Come evidenziato in maniera emblematica da Yates (1998), tra gli studiosi della lean production non esiste concetto più controverso di quello di teamwork. Schematizzando, ad un estremo si possono ritrovare alcuni autori (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990; M. KENNEY, R. FLORIDA, 1993; G. WILSON, 1995) che parlano di team in quanto gruppo di lavoro autodiretto, all'interno del quale prende forma una parziale ricomposizione delle mansioni: secondo questa analisi i team gestirebbero autonomamente i propri compiti e la riallocazione delle mansioni, in maniera alquanto simile a quanto si verificò, soprattutto nel corso degli anni Settanta, con le esperienze dei gruppi di lavoro e di *job enrichment* (legate ai dettami della teoria socio-tecnica); i team favorirebbero, inoltre, l'instaurarsi di un clima in grado di favorire lo sviluppo della partecipazione e della motivazione dei lavoratori. Tutto

ciò metterebbe in atto una ricomposizione delle attività ideative ed esecutive e fornirebbe un supporto psicologico e motivazionale ai propri membri, inducendoli a porre liberamente in comune le proprie conoscenze e a partecipare volontariamente alle attività di miglioramento continuo. Infine, sempre secondo questo approccio, le relazioni tra lavoratori e management si caratterizzerebbero per essere di tipo consensuale e cooperativo. All'estremo opposto si collocano altri studiosi, (J. RINEHART, H. CHRISTOPHER, D. ROBERTSON, 1997; M. PARKER, J. SLAUGHTER, 1988), i quali sostengono che i *team* di lavoro costituiscono soltanto unità amministrative manageriali dirette ad introdurre *management by stress*.

La nostra analisi, del resto confermata dalle indagini empiriche di altri ricercatori (T. KENNOY, 1990; J. HUMPREY, 1995; J. MORRIS, B. WILKINSON, 1995; M. FREYSSENET, 1998; L. FIOCCO, 1998; G. COMMISSO, 1999; J.P. DURAND, P. STEWARD, J.J. CASTILLO, 1999), ha evidenziato come la realtà della lean production sia profondamente differente, più complessa e variegata. In particolare, per quanto riguarda il ruolo e le funzioni svolte dai team di lavoro, è risultato evidente come questi costituiscano dei dispositivi organizzativi diretti a flessibilizzare il sistema e a favorire il controllo e la supervisione del management sul lavoro e sui lavoratori.

L'introduzione del team leader rappresenta uno snodo particolarmente importante nella declinazione del WCM e, più in generale, all'interno delle trasformazioni organizzative avvenute negli ultimi anni negli stabilimenti presi in considerazione nella presente ricerca. È tuttavia evidente, sulla base dell'analisi del materiale raccolto, che la diffusione e il potenziamento della figura del team leader negli stabilimenti considerati risultano essere molto disomogenei.

Inoltre, l'organizzazione del lavoro in team fornisce una dimensione aggiuntiva di controllo, che Rinehart et al. (1997) definiscono *sistema di controllo laterale*, ovvero quello messo in atto dalla pressione del gruppo dei pari. Questa rappresenta uno strumento in grado di plasmare il comportamento dei lavoratori in maniera molto più incisiva di quanto non si possa ottenere attraverso il controllo gerarchico diretto e visibilmente autoritario praticato in passato. È risultato del resto evidente come lo stesso processo di relativa delega di potere gestionale ai manager di linea (designati dall'azienda) non implichi alcuna forma di sostanziale autonomia rispetto agli obiettivi predeterminati dalle esigenze di governo del sistema. In sostanza, queste esigenze si traducono in un sovraccarico di compiti e in una complessificazione dei target imposti. I risultati della nostra ricerca si inseriscono in questo secondo filone interpretativo del lavoro in team.

L'unità produttiva elementare delle fabbriche, come sottolineato in precedenza, è data dalla cellula produttiva, intesa sia come contesto operativo sia come corpo collettivo integrato: è su questa comune base organizzativa, il lavoro in team, che si fondano sia la responsabilizzazione che il coinvolgimento dei singoli lavoratori rispetto ai target collettivi assegnati. La cellula produttiva costituisce lo spazio sociale in cui viene esercitato il controllo del management attraverso meccanismi disciplinari strutturali e forme di gestione del personale basate sulla strategia dell'*Human Resource Management*, il cui fine ultimo consiste nel rinnovare costantemente l'efficacia dei dispositivi strutturali laddove questa sia messa in crisi dall'insorgenza della soggettività.

**Tabella 10.1 – Soddisfazione per il rapporto con il team leader**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	18.5%	39.5%	3.3	0.09	161	0.070	3.7 (0.4)	2.5 (0.8)
<b>Melfi</b>	28.3%	18.7%	2.8	0.07	196	0.069	3.7 (0.9)	2.1 (0.7)
<b>Mirafiori</b>	23.1%	28.8%	3.0	0.07	229	0.062	3.7 (0.7)	2.3 (0.7)
<b>Pomigliano</b>	17.9%	29.8%	3.1	0.08	151	0.075	3.8 (0.7)	2.5 (0.6)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

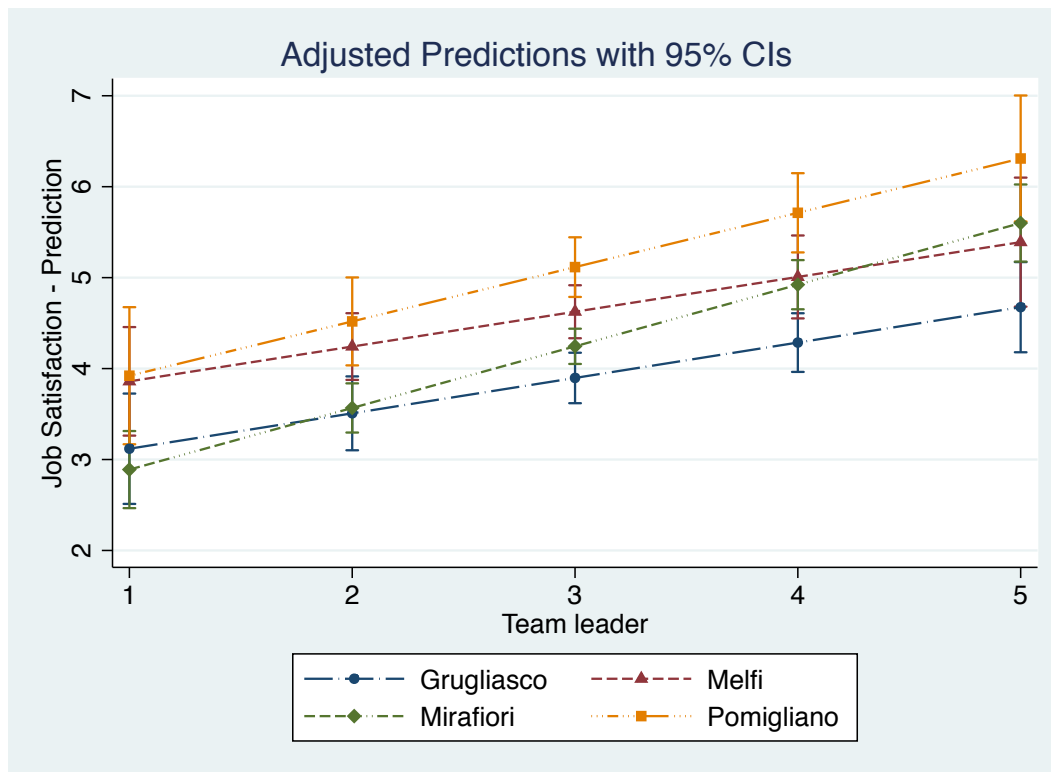
*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Dalla Tabella 10.1 emerge un livello più alto di soddisfazione per il rapporto con il team leader a Grugliasco, dove le esperienze pregresse maturate in Bertone sono state prese in considerazione quando c'è stato il processo di ristrutturazione della fabbrica: tutti gli operai hanno evidenziato che la scelta dei team leader è avvenuta, in linea generale, rispettando criteri di meritocrazia. Il dato basso registrato a Melfi, invece, sintetizza le impressioni di favoritismi e pressioni che gli operai hanno (soprattutto se prendiamo in considerazione le dichiarazioni fatte dagli iscritti alla FIOM durante i focus group). Sorprende il dato di

Pomigliano, dove gli operai, nelle interviste semistrutturate, hanno descritto un clima disteso e sereno sulla linea di montaggio e hanno delineato figure di team leader comprensive e disponibili alla risoluzione di problemi emergenti durante il processo produttivo.

Il grafico 10.1 mostra invece che la variabile in esame, laddove esaminiamo il suo grado di associazione con la soddisfazione generale, viaggia lungo la linea di frattura sindacale: a Melfi e Grugliasco c'è un modesto grado di associazione (rispettivamente 0.38 e 0.39) mentre a Mirafiori e Pomigliano il coefficiente è molto più alto (rispettivamente 0.68 e 0.60). Nella Tabella 10.5 sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Grafico 10.1 – Soddisfazione del lavoro e team leader**



Dal punto di vista operativo, il team costituisce un'unità di lavoro deputata a portare a termine in maniera relativamente autonoma, grazie al coordinamento e alla direzione del proprio team leader, la produzione programmata di specifici segmenti del processo di fabbricazione. Naturalmente, ciò implica il decentramento dei poteri decisionali, una delega di responsabilità e una relativa autonomia gestionale (*autonomia controllata*) dei team leader su

come raggiungere, ed eventualmente migliorare, gli obiettivi prefissati dall'alto (le capacità professionali dei componenti della squadra, in genere, sono tali da ricoprire integralmente le principali funzioni necessarie alle esigenze operative dello specifico segmento produttivo di appartenenza).

Le interviste qualitative hanno evidenziato esperienze diverse, non solo tra i singoli stabilimenti ma anche all'interno di ogni singolo stabilimento: è chiaro che ogni team leader ha un proprio carattere e una propria sensibilità che poi si riverbera sul modo in cui egli svolge il proprio ruolo in azienda. Aspetti quali l'implementazione delle funzioni del team leader, la definizione del suo ruolo e altre sue caratteristiche strutturali cambiano notevolmente da stabilimento a stabilimento (spesso anche da reparto a reparto all'interno dello stesso stabilimento): ad esempio, non è stato possibile individuare una dimensione standard del dominio (il numero di membri di cui il team leader è responsabile), che di fatto può variare anche all'interno dello stesso stabilimento da 5 operai a 30. Comune a tutti gli stabilimenti studiati, però, è il fatto che l'estensione del dominio di ciascun team leader tende a ridursi in linea di montaggio e risulta più ampia nelle attività indirette (quali, ad esempio, la logistica). Generalmente nei reparti di montaggio la densità operaia è maggiore che in quelli di stampaggio, lastratura e verniciatura, in cui i processi sono più automatizzati, ciò potrebbe spiegare la diversa composizione numerica del dominio e la funzione del team leader nel controllo della manodopera diretta.

In generale la sensazione è che nei differenti stabilimenti siano presenti diversi gradi di sviluppo di questa figura e/o che l'introduzione di questa figura sia largamente influenzata dal contesto organizzativo in cui è stata innestata. Anche il periodo a cui risale l'introduzione del team leader varia notevolmente da stabilimento a stabilimento. Nello stabilimento di Grugliasco (ex Bertone), ad esempio, la figura del team leader era presente prima ancora che lo stabilimento fosse acquisito da Fca; nello stabilimento di Melfi, invece, il team leader sembra avere ereditato molte funzioni che nella precedente struttura erano svolte dal CPI (Conduttore di processi integrati), risultando una figura in forte continuità con quest'ultimo; in altri stabilimenti invece il team leader è di più recente introduzione ed è percepito dagli intervistati come una figura inedita nella storia della fabbrica.

Anche rispetto alla provenienza e alla formazione scolastica e professionale del team leader, allo stato attuale non sembra possibile individuare un profilo comune per tutti i quattro stabilimenti FCA considerati (e spesso nemmeno all'interno dello stesso stabilimento). È tuttavia possibile rintracciare un preciso processo di trasformazione del profilo

professionale e scolastico del team leader: la figura del team leader proveniente dalla produzione, che possiede un importante capitale di esperienza e conoscenza del processo produttivo (riconosciuto anche dai lavoratori), sembra essere gradualmente sostituita da una nuova figura di team leader, che al di là dell'inquadramento professionale, (che rimane quello di operaio), presenta scarsa esperienza di lavoro in produzione, una scolarizzazione relativamente alta (talvolta il team leader proviene direttamente da percorsi scolastici o universitari) e competenze gestionali (in senso lato) più che tecnico-professionali. La trasformazione del team leader non appare compiuta, né prevedibilmente sarà lineare e costante, ma i casi analizzati fanno emergere evidenti tracce di questo orientamento. Ad esempio, nello stabilimento di Grugliasco la maggioranza dei team leader proviene dalla produzione di Carrozzerie Mirafiori o della ex Bertone (e alcuni da altri stabilimenti come Termini Imerese), ma sono presenti anche casi di team leader assunti *ex novo* dall'azienda (generalmente, però, anche in questi casi i neo-team leader trascorrono un periodo di tempo in produzione per acquisire una maggiore consapevolezza del processo produttivo e delle attività svolte nel dominio in cui andranno a operare). A Melfi, molti dei neoassunti sono stati selezionati e formati per il ruolo di team leader.

“I team leader non sono altro che l'occhio dell'azienda su noi lavoratori. Loro non hanno responsabilità, anzi sono i primi a lamentarsi, però devono rispondere ai capi reparto e hanno le mani legate. [...] Sono anche frustrati perché molti di loro non guadagnano nulla in più rispetto ad un operaio semplice. [...] Ma un lavoratore con chi se la deve prendere? È ovvio che spesso discutiamo con loro”.

**LAVORATORE 2, GRUGLIASCO**

“Qui da noi la situazione è ambigua per quanto riguarda i team leader. Hanno scelto come team leader o persone con esperienza oppure persone neoassunte. [...] Chiaramente i rapporti con le persone più esperte sono più agevoli e il confronto è più proficuo. I nuovi arrivati, in molti casi, peccano di superbia e non garantiscono la tranquillità del team”.

**LAVORATORE 5, MELFI**



“Un team leader dovrebbe avere conoscenza e saper lavorare con le persone per guidarle verso il meglio, risolvendo i problemi che si creano. [...] Deve saper motivare senza risultare intimidatorio. Spesso i nostri team leader si preoccupano più del rapporto con i line managers e la dirigenza che del rapporto con la squadra, e questo è paradossale perché si convogliano energie nella direzione sbagliata. [...] Il rispetto è reciproco, non può essere a senso unico.”

**LAVORATORE 11, MIRAFIORI**

“Il ruolo di un team leader, per come è strutturato il processo produttivo, è di fondamentale importanza. È come un buon padre di famiglia, deve garantire l’armonia all’interno della casa. Non sempre è semplice, soprattutto perché ogni persona ha un proprio cervello, un proprio atteggiamento al lavoro e un proprio carattere ben definito. [...] Se non hai un carattere accomodante rischi che si creino frizioni nel gruppo e avere frizioni nel gruppo vuol dire avere frizioni anche sulla catena di montaggio”.

**LAVORATORE 2, POMIGLIANO**

Come già accennato, il team leader rappresenta uno snodo importante delle trasformazioni organizzative messe in atto in FCA e, per comprendere appieno il senso del suo ruolo, è necessario collocarlo all’interno del processo di snellimento e riarticolazione gerarchica verso il basso (si noti che non si sta utilizzando il termine de-gerarchizzazione) che i nuovi assetti organizzativi comportano. Emblematico è il caso di Melfi, dove l’implementazione del WCM, pur inserendosi in un assetto organizzativo già snello alla nascita, ha comunque ridisegnato la struttura manageriale, sia riducendo il numero dei manager a presidio delle linee, sia modificando i meccanismi e le procedure di gestione della forza lavoro. Con l’automazione e il ridisegno della logistica interna, molte UTE sono state accorpate e riorganizzate in unità tecnologiche di dimensioni più grandi secondo una logica modulare e affidate a un solo capo UTE, coadiuvato da più team leader. Se Melfi può essere comunque considerato un caso in cui il WCM è stato implementato in forte linea di continuità

con assetti organizzativi snelli sviluppati precedentemente, in altri stabilimenti il WCM ha rappresentato (o per lo meno ha inteso rappresentare) una discontinuità più radicale.

In generale la percezione diffusa tra i lavoratori è che la creazione del team leader rappresenti l'ultimo tassello di un processo di riarticolazione delle funzioni di gestione delle risorse umane in capo a figure che si situano nella parte bassa della gerarchia aziendale e più in prossimità delle (se non addirittura sciolte nelle) aree dove vengono svolte le attività lavorative. Peraltro, come molti intervistati notano, si tratta di una dinamica che ha interessato, in diversa misura e in diversi modi, anche una serie di altre figure professionali e ruoli organizzativi, perché adesso gli ingegneri stessi, quelli che si occupano di produzione, portano tutti la divisa e sono tutti al piano terra.

Il team leader è inquadrato professionalmente come operaio, ma esercita, coerentemente con quanto indicato da qualsiasi manuale di comportamento organizzativo o di gestione delle risorse umane, funzioni di influenza senza autorità, funzioni informative, funzioni decisionali e funzioni di mobilitazione e gestione delle relazioni sociali interne al gruppo. Più in concreto le interviste hanno permesso di individuare una molteplicità di funzioni svolte dai team leader impiegati presso gli stabilimenti presi in considerazione nella ricerca. Un primo ruolo è quello di Jolly, inteso come figura che sostituisce gli operatori in caso di assenza o momentaneo allontanamento dal lavoro: per esercitare questa funzione il team leader deve conoscere tutte le postazioni del dominio di cui è responsabile e avere dunque una professionalità tecnica elevata, maturata attraverso una lunga esperienza di lavoro. Secondo gli intervistati i nuovi team leader, reclutati dall'esterno e impiegati direttamente in quel ruolo, risultano inadeguati per svolgere questa funzione: i team leader sembrano mettere in atto strategie difensive, evitando di ricoprire il ruolo di jolly e tollerando (se non incentivando) le deviazioni degli operai dal cartellino per agevolare il rispetto dei tempi. Infatti, qualora i tempi non venissero rispettati, il team leader sarebbe tenuto a intervenire, affiancando l'addetto sulla linea per aiutarlo a rientrare nei tempi prestabiliti, ma se tali richieste si presentano con eccessiva frequenza e da parte di tutti i membri del dominio, la situazione risulterebbe insostenibile per un solo team leader, obbligandolo di fatto a trascorrere in linea la maggior parte del tempo di lavoro, senza riuscire a esercitare altre funzioni considerate cruciali per il nuovo assetto organizzativo.

Una seconda funzione imprescindibile è quella Problem solver, risolutore di problemi che si verificano nella fase di lavoro di cui è responsabile qualora l'operaio segnali la necessità di un intervento. Teoricamente qualsiasi non conformità dovrebbe essere segnalata

dall'operatore al team leader che è l'unico che può fermare la linea dopo avere valutato il problema e ipotizzato una soluzione. Gli intervistati, tuttavia, sottolineano che la linea non viene quasi mai fermata, se non in casi di estrema criticità: il team leader tende a non affrontare il problema subito e a rimandarne la risoluzione a un momento successivo (recuperandolo a valle nel migliore dei casi, o scaricandolo a un'altra fase nel peggiore) ma comunque privilegiando la continuità del flusso di linea. Se la renitenza a fermare la linea da parte di un qualsiasi responsabile non può essere considerata una novità recente, il WCM sembra avere alimentato questa tendenza.

Il team leader funge ovviamente anche da coordinatore e gestore del team, in tale funzione rientrano diverse attività: assegnazione di compiti e mansioni ai membri del dominio e gestione delle pause (inoltre, pur non avendo l'autorità di rilasciare permessi, il team leader costituisce un filtro con i livelli superiori per la loro richiesta); gestione dei dispositivi e delle pratiche di miglioramento continuo (in particolare ai team leader spetta la raccolta di suggerimenti da parte dei membri del dominio e la produzione di proposte di miglioramento); monitoraggio del processo di lavoro (e relativa produzione di documentazione finalizzata alla certificazione e indirettamente al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli indicatori); controllo (inteso come sorveglianza dei comportamenti degli addetti), incentivazione (il team leader non ha l'autorità di elargire premi, ma ha facoltà di segnalare lavoratori meritevoli ai superiori o di assegnare loro postazioni più gradite) e sanzionamento (il team leader non ha potere sanzionatorio diretto, ma può segnalare comportamenti ritenuti scorretti al superiore e sanzionare informalmente, ad esempio attraverso lo spostamento di addetti in postazioni più faticose).

Alla luce di tali premesse, pur non ricoprendo formalmente alcuna posizione gerarchica, il team leader è una figura di integrazione organizzativa sia in linea verticale, sia in linea orizzontale: esso opera da collegamento tra supervisor e addetti con una funzione di comunicazione verso entrambe le direzioni. In questo senso, il team leader rappresenta una sorta di terminale aziendale sulle linee e, allo stesso tempo, in molti casi svolge anche una funzione di coordinamento con altre fasi di lavoro, reparti e aree produttive attraverso riunioni, incontri o semplici comunicazioni con altri team leader. Non è emersa dalle interviste invece la funzione da motivatore del team leader, anche se in alcuni colloqui informali con i lavoratori di Pomigliano e Mirafiori sono stati riportati eventi, alla cui costruzione i team leader hanno contribuito, finalizzati a rafforzare lo spirito di gruppo, la coesione e a sviluppare il cosiddetto *commitment affettivo* come ad esempio un campeggio in

azienda (due giorni di camping all'interno dello stabilimento), specifici meeting informali come la colazione con il direttore, attività ricreative fuori orario di lavoro ecc. Allo stesso tempo gli intervistati individuano nella prossimità e nel rapporto personalizzato con il team leader due potenti dispositivi informali se non di motivazione, almeno di persuasione.

Raramente un team leader esercita la totalità delle funzioni menzionate ed esistono differenze non solo tra i team leader di diversi stabilimenti, ma anche tra team leader dello stesso stabilimento occupati in reparti e processi lavorativi diversi. In linea generale, dalle interviste emerge una rappresentazione del team leader come una figura comunque dotata di un ampio spazio di discrezionalità nell'esercitare le proprie funzioni: proprio alla variabilità del modo di interpretare il ruolo del team leader sembra essere ricollegabile la molteplicità di funzioni che questa figura svolge di caso in caso e le conseguenti differenti percezioni del suo ruolo da parte dei membri del dominio. A tal proposito sono in molti a legare le criticità di questa figura non tanto al ruolo in sé, ma all'interpretazione datane da chi lo ricopre e al rapporto personale che il team leader instaura con i membri del dominio. Secondo diversi intervistati il rapporto fra team leader e addetti è infatti fortemente dipendente da questioni individuali: esistono team leader molto rispettati perché si preoccupano delle condizioni di lavoro di chi opera nel loro dominio e team leader che utilizzano la loro posizione per rafforzare il proprio potere.

Pur non sottovalutando gli aspetti soggettivi (come tratti della personalità, carattere, attitudini relazionali ecc.) dei singoli team leader, sembra però opportuno riflettere sui motivi per i quali è permesso un così ampio spazio di discrezionalità nell'esercitare le proprie funzioni. In tale spazio (che evidentemente l'azienda consente o addirittura favorisce) si inserisce, infatti, l'ambiguità gerarchica del team leader: non è una figura gerarchicamente superiore agli operatori e non è riconosciuto come tale dai lavoratori (in molti insistono sul fatto che non si tratta di un impiegato, come il supervisor, ma di un operaio come gli altri). Il carattere ibrido e indefinito di questa figura e l'informalità del rapporto con gli addetti (in questo senso il team leader si inserisce a pieno titolo in un processo di riarticolazione gerarchica) impedisce di percepire chiaramente non solo i confini delle sue funzioni, ma anche quelli tra una funzione e l'altra (ad esempio tra quella di problem solver e di controller), e di definire in modo preciso la relazione di potere in cui l'operatore si inserisce quando si rapporta con lui. La sensazione è che l'esercizio di questo ruolo si svolga in una sorta di limbo permanente, per cui le prerogative del team leader possono essere ampliate da un momento all'altro, anche se l'ultima parola in termini decisionali spetta ai superiori gerarchici.

## 10.2 – Il carico di lavoro e la rotazione delle mansioni

L'organizzazione, come riportato nel secondo capitolo, è strutturata in maniera tale da prevedere la presenza diretta, sulla linea, anche di alcune figure specialistiche (tecnologi, manutentori, ecc.), che nella fabbrica fordista erano relegate negli uffici; dal canto loro, gli addetti di linea, oltre a svolgere le tradizionali attività manuali di fabbricazione, devono effettuare un'ulteriore serie di operazioni tradizionalmente appartenenti a *funzioni di staff*, come il controllo di qualità, la manutenzione ordinaria degli strumenti di lavoro, la prevenzione di guasti tecnici, il *problem solving*. Gli operai presentano caratteristiche di polivalenza esecutiva in quanto, per il principio della rotazione, devono essere in grado di operare su differenti postazioni di lavoro che, così come i carichi di lavoro individuali, non presentano, almeno teoricamente, confini rigidamente definiti (flessibilità delle mansioni e del tempo individuale di lavoro) (B. CORIAT, 1991).

**Tabella 10.2 – Soddisfazione per la rotazione e il carico di lavoro**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	73.5%	1.2%	2.0	0.06	162	0.069	4.8 (2.8)	1.4 (0.6)
<b>Melfi</b>	66.2%	0.0%	2.1	0.05	197	0.069	4.9 (2.8)	1.2 (0.9)
<b>Mirafiori</b>	59.8%	3,5%	2.3	0.05	225	0.062	4.8 (2.5)	1.3 (1.0)
<b>Pomigliano</b>	55.6%	4.6%	2.4	0.06	149	0.076	4.9 (2.5)	1.4 (1.0)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

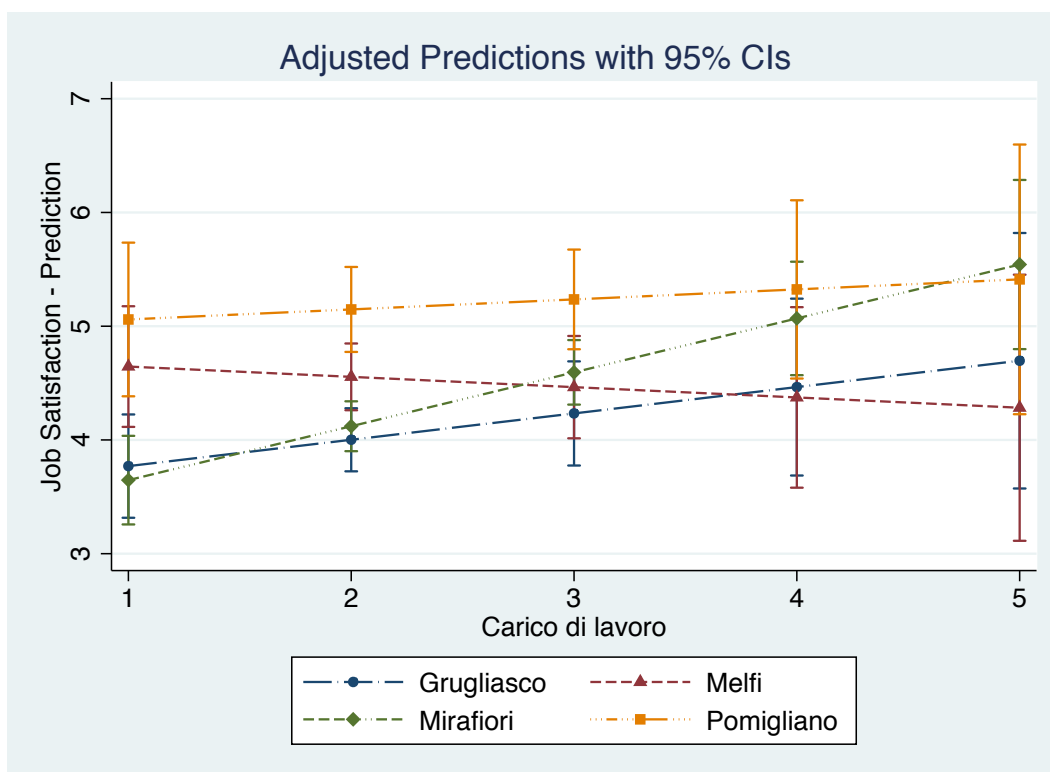
*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Il taylorismo mirava a definire degli standard operativi rigidamente proceduralizzati e universalmente validi per tutti i lavoratori. L'ohnismo, invece, riconoscendo la presenza imprescindibile delle differenze individuali, punta al raggiungimento degli obiettivi produttivi programmati attraverso il lavoro di squadra: in tal modo, anche le disparità individuali (fisiche

e mentali) di prestazione (ma soprattutto eventuali criticità produttive) possono essere assorbite dal supporto e dall'azione coordinata di tutti i membri del *team*.

Il carico di lavoro e la rotazione delle mansioni, tematica trattata trasversalmente nell'ottavo capitolo, risulta di fondamentale importanza in questo schema; questa variabile si insinua (ancora una volta) all'interno della faglia sindacale, con medie leggermente più alte negli stabilimenti dove il peso delle organizzazioni firmatarie è maggiore. È da sottolineare che il carico di lavoro, dopo la retribuzione, è la variabile per la quale gli operai, nel complesso, esprimono il livello più basso di soddisfazione: questo dato è rilevante se si pensa che il nuovo modello produttivo puntava proprio ad una minore fatica su posto di lavoro per gli operai. Anche in questo caso il livello (relativamente) più alto di soddisfazione si registra a Pomigliano, dove gli operai, alla luce dello scampato pericolo della chiusura dello stabilimento nel 2010, vivono con minore lamentela la fatica da svolgere sulla linea produttiva.

**Grafico 10.2 – Soddisfazione del lavoro e carico di lavoro**



Il grafico 10.2 mette in evidenza le associazioni, per ogni singolo stabilimento, tra la variabile in oggetto e la soddisfazione generale. In questo caso prevale (a sorpresa) la linea di frattura geografica con coefficienti più bassi a Pomigliano, dove il coefficiente è pari a 0.09 e a Melfi, dove il coefficiente è addirittura negativo, pari a -0.09: al Sud il carico di lavoro ha un'influenza più bassa sulla soddisfazione generale rispetto agli altri due posizionati al Nord.

Al contrario della metafora tradizionale rappresentata dallo stile gerarchico militare e dalla catena del comando, oggi i workteam vengono solitamente descritti grazie al parallelo con il mondo dello sport ed è stato lo stesso Ohno a introdurre la metafora del *baseball* e della staffetta per spiegare le sinergie cooperative del lavoro di squadra. Nel lavoro, come nello sport, è auspicabile che i membri della squadra lavorino con la stessa forza: nella realtà, come risultato dalle interviste qualitative, questo non è sempre possibile, in particolare con i nuovi assunti che hanno una scarsa esperienza di lavoro.

A Mirafiori vien sottolineato come il taglio netto dei tempi introdotto dalla metrica ERGO-UAS abbia aggravato i carichi di lavoro rispetto al vecchio sistema, il TMC2, seppur con situazioni differenziate a seconda delle postazioni: in alcune il coefficiente di maggiorazione  $p$  è passato dal 5% allo 0%; inoltre, poiché per il basso livello di volume della produzione effettuata ci sono attualmente dissaturazioni del 14-15%, i carichi di lavoro potrebbero ulteriormente peggiorare in caso di futuri aumenti del volume produttivo. In generale, la nuova metrica del lavoro risulta ostica e complessa, mentre quella adottata in passato viene considerata più semplice e immediata da comprendere. Nello stabilimento di Grugliasco la permanenza di problemi ergonomici in numerose postazioni viene ricondotta alla mancata volontà dell'azienda di investire nell'ammmodernamento delle linee; l'affidabilità delle valutazioni ergonomiche effettuate dall'azienda è stata spesso messa in discussione: i dubbi dei lavoratori sono stati confermati dall'intervento dell'ASL, che ha effettivamente contestato la valutazione espressa dall'azienda. Anche a Grugliasco c'è stata una significativa intensificazione dei ritmi di lavoro e della prestazione a causa di una maggiore saturazione del tempo di lavoro e della riduzione dei tempi di dissaturazione legati al fattore fatica.

Alla Sata di Melfi, nell'applicazione quotidiana dell'ERGO-UAS, la metrica prevale sull'ergonomia, con un aumento esponenziale della saturazione rispetto alla metrica precedente; in diversi casi, tale aumento è valutato a un livello pari al 100%. Assegnando fattori di maggiorazione superiori solo ad alcuni movimenti, il sistema taglia i tempi morti senza una corrispondente riduzione dello sforzo richiesto per il complesso dell'operazione: l'intensificazione dei ritmi e l'aumento dei carichi incide sugli arti superiori e sulle mani per

la pressione da esercitare nel montaggio di alcuni particolari. Presso lo stabilimento di Pomigliano l'obiettivo di realizzare 435 vetture per turno (62 all'ora) comporta un tempo ciclo di 58 secondi; mentre un operaio ha calcolato di eseguire 13.500 gesti pinch e non-pinch e di camminare tra gli 8 e i 12 km al giorno, un altro rileva che ERGO-UAS ha cancellato i tempi che non producono valore ma non li ha dati al lavoratore, bensì ha saturato il lavoro. Il confronto con il metodo precedente è indicativo: al tempo del TMC2 l'impostato sulle linee di montaggio era legato alle presenze e nella prima mezz'ora si decideva tra tre livelli di cadenze (290, 302 o 333 vetture) ed in questo modo la situazione era più gestibile.

“In Fiat lo stress correlato è molto elevato, giocano sulla psiche dei lavoratori: ricatti, intimidazioni... mettono le cose sul piano personale e purtroppo la maggior parte delle cose, anche gravi, rimangono con molta omertà, in officina o ai piani alti arriva niente o poco. [...] A chi comanda l'officina interessano i numeri perché a fine anno hanno il loro tornaconto (euro), quindi tentano di fare più lavoro con meno persone. [...] Fanno un lavoro di terrorismo psicologico sulla mutua e sugli infortuni (se il capo Ute ha persone che si mettono in mutua o dichiarano un infortunio non sono dei bravi capi per l'azienda). [...] idem per quanto riguarda lo sciopero (intimidazioni e ricatti), il tutto condito con ritmi di lavoro molto alti, a volte da fiatone, ma la maggior parte delle persone stanno zitte, hanno paura e subiscono”.

**LAVORATORE 12, GRUGLIASCO**

“Spesso i carichi di lavoro sono molto intensi e ritmi molto sostenuti, si arriva a fine settimana in condizioni pessime: un alleggerimento dei ritmi potrebbe essere una miglioria, magari introducendo una pausa organica in più oltre alle due che facciamo [...] Anche la pausa pranzo va migliorata, in quanto il ristorante mensa è troppo lontano per tutti e mezz'ora è troppo poco per mangiare con calma e tranquillità, bisogna praticamente ingoiare tutto. O si fanno altri locali mensa o si allunga di almeno 5 minuti la pausa pranzo; [...] anche gli operai che non vanno in mensa non hanno locali vicini in cui consumare il loro pasto”.

**LAVORATORE 10, GRUGLIASCO**



“Ma davvero credete che ruotare sia piacevole? Si dice spesso che noi siamo più soddisfatti se svolgiamo mansioni diverse però nessuno dice che questo è fonte di maggior stress. [...] Fortunatamente la rotazione è qualcosa più teorico che pratico: la maggior parte di noi preferisce fare ciò che fa sempre e anche chi gestisce il lavoro è più contento perché ci vede più soddisfatti e motivati. [...] La rotazione fa bene ai più giovani, ai neo assunti, che trovano nuovi stimoli. Chi ha oltre 50 anni semplicemente si stanca di più a dover gestire più postazioni di lavoro”.

**LAVORATORE 1, MELFI**

“È chiaro che esistono postazioni di lavoro più impegnative di altre: anche se con le nuove regole ergonomiche la situazione dovrebbe essere simile per ogni postazione, di fatto non è così. [...] Se la rotazione avvenisse tra postazioni che richiedono un livello di fatica e di stress differente, quindi anche in funzione compensativa, allora avrebbe un senso. Nella realtà, la rotazione avviene solo tra mansioni con lo stesso livello di fatica, quindi diventa solo fonte di ulteriore stress”.

**LAVORATORE 9, MIRAFIORI**

“La rotazione ci permette di variare l'attività di lavoro, quindi è certamente positiva. L'importante è che l'azienda non ne faccia un uso strumentale ed eccessivo. [...] Funziona nel momento in cui c'è armonia, spirito di solidarietà e voglia di venirsi incontro all'interno del team di lavoro”.

**LAVORATORE 3, POMIGLIANO**

### 10.3 – Collaborazione e campagna di mutua assistenza

Nel modello studiato alla Toyota il lavoro viene totalmente eseguito nello spirito del passaggio del testimone, un sistema che possiamo definire *campagna di mutua assistenza*: l'adesione di tutti a questo movimento fornisce la forza per creare una squadra di lavoro migliore. Questo principio operativo si traduce, come già sottolineato, in un'organizzazione del lavoro contraddistinta da mansioni modulabili e variabili: tra le mansioni linearmente e funzionalmente interconnesse, non esistono rigide delimitazioni operative, ma confini fluidi, flessibili. I pezzi dovrebbero passare da un lavoratore all'altro proprio come il testimone di una staffetta d'atletica: se un lavoratore collocato a valle è in ritardo per un qualsiasi motivo, gli altri devono aiutarlo a recuperare il tempo perduto, poi, nel momento in cui il processo produttivo tornerà a scorrere normalmente, quel lavoratore dovrà riprendere il testimone e ognuno potrà tornare alla propria postazione.

**Tabella 10.3 – Soddisfazione per il livello di collaborazione**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	29.0%	23.5%	2.9	0.08	159	0.070	4.8 (1.9)	2.3 (0.6)
<b>Melfi</b>	25.8%	16.2%	2.9	0.05	197	0.069	4.8 (1.9)	2.1 (0.8)
<b>Mirafiori</b>	23.6%	22.3%	3.0	0.05	229	0.062	4.8 (1.8)	2.3 (0.7)
<b>Pomigliano</b>	17.2%	37.7%	3.3	0.07	146	0.077	4.8 (1.5)	2.3 (1.0)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

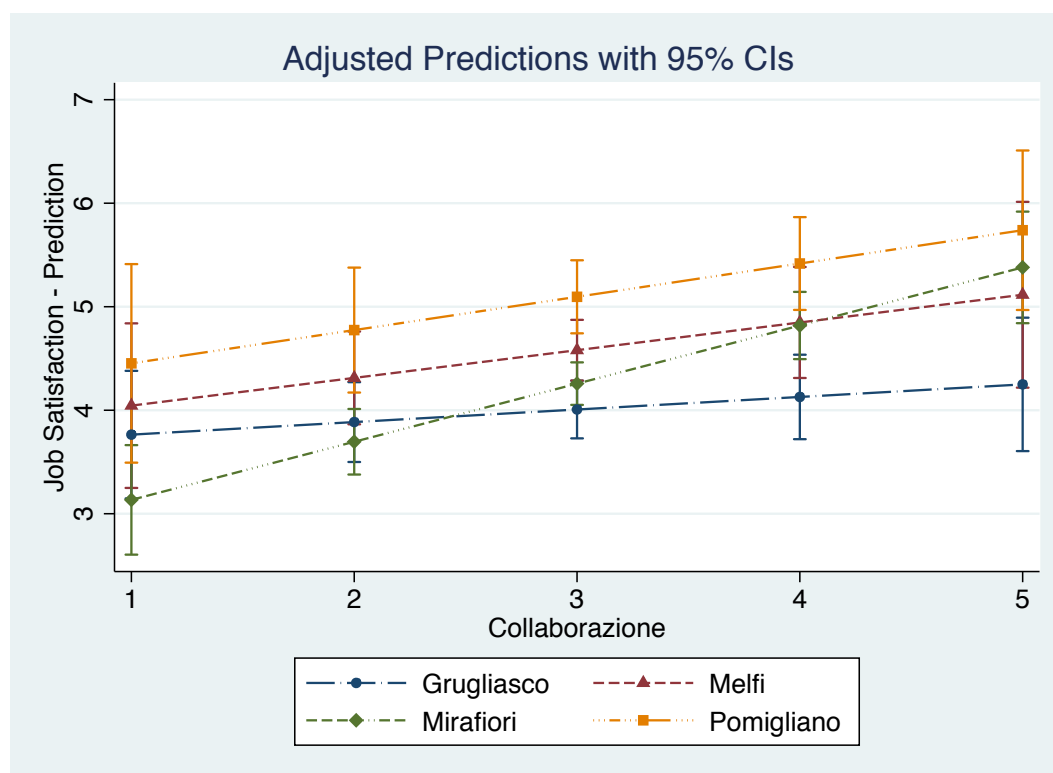
*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

La Tabella 10.3 mostra che la soddisfazione per il livello di collaborazione è più alta rispetto ad altre variabili (è la sesta variabile più apprezzata tra le 16 con una media generale di 3.0/5) ed anche tra le variabili con il minor scarto tra la soddisfazione reale e soddisfazione relativa al passato. Il Grafico 10.3 indica che i coefficienti di associazione non mostrano

particolari differenze nei vari stabilimenti e che questa variabile ha un comportamento simile nelle varie realtà (rileva solo il dato basso di Grugliasco con un coefficiente di 0.12).

Il prerequisito strutturale di base affinché i lavoratori possano operare in maniera sinergica risiede nell'evitare di creare *isole isolate*, cioè postazioni di lavoro reciprocamente separate. In tal modo si dà vita ad un ambiente organizzativo e sociale favorevole all'agire di concerto, cioè si creano le condizioni materiali adeguate al lavoro di squadra e, per di più, si rende possibile una riduzione della manodopera impiegata. È compito dei team leader riuscire a valorizzare le capacità lavorative individuali di ciascun componente del team integrandole in una tattica collettiva organicamente coordinata e a gestire il team in modo da favorire l'interiorizzazione e la condivisione, da parte dei lavoratori, degli obiettivi dell'impresa: occorre integrare complessivamente le capacità produttive, fisiche, cognitive e relazionali possedute da tutti gli addetti presenti all'interno del team, così da permettere un utilizzo efficace di tutte le potenzialità (e le informazioni) disponibili localmente. Questo prerequisito non sempre è presente nelle realtà produttive analizzate e dalle interviste qualitative emerge una situazione molto composita e diversificata rispetto al tema della collaborazione.

**Grafico 10.3 – Soddisfazione del lavoro e collaborazione**



“Noi a volte vediamo in difficoltà il nostro collega e non possiamo aiutarlo perché proprio non riusciamo coi tempi. [...] Tutto è contingentato e calcolato al secondo. Spesso non riusciamo ad usare nemmeno i macchinari per il sollevamento dei pesi e lo facciamo manualmente (mettendo a repentaglio la nostra salute) perché l'utilizzo di quei macchinari ci farebbe perdere tempo sulla tabella di marcia facendo ritardare tutta la produzione”

**LAVORATORE 6, GRUGLIASCO**

“Se parliamo di collaborazione bisogna distinguere tra la collaborazione dovuta al sistema produttivo e quella che proviene dai rapporti umani. [...] La prima tipologia di collaborazione spesso è avvertita come imposta e non rende sereni noi operai. La seconda tipologia di collaborazione è quella su cui si fonda l'esistenza del team perché riesce a sedare anche i malumori che si innescano. [...] È chiaro che tutto dipende dal rapporto che esiste tra i membri del team e dal grado di umanità: questo rende ogni team un mondo a sé”

**LAVORATORE 8, MELFI**

“Qui collaborare non è un'opzione, è l'unica alternativa possibile. Se non ci si viene incontro, se non ci si aiuta nei momenti del bisogno, tutto il lavoro diventa ancora più pesante. [...] Spesso ci si aiuta anche forzando il timing imposto dal modello produttivo: anche la solidarietà all'interno del team è prevista e viene usata nel calcolo dei tempi per rendere la catena di montaggio ancora più veloce.”

**LAVORATORE 7, MIRAFIORI**

“La collaborazione è fondamentale, necessaria e anche connaturata al sistema produttivo. Potremmo dire che tutto è fondato sulla collaborazione, che c'è e ci deve essere, volenti o nolenti. [...] Certo è un tema molto ambivalente, che dipende anche dalla personalità dei singoli, però mi sento di dire che il clima nel team è cordiale e i rapporti umani sono improntati all'aiuto reciproco”.

LAVORATORE 13, POMIGLIANO

#### ***10.4 – L'autonomia indotta: job enrichment o management by stress?***

Come abbiamo visto in precedenza, l'organizzazione del lavoro in team determina una sostanziale trasformazione della stessa natura e dei contenuti dell'attività degli addetti linea: uno dei problemi da valutare era se, e fino a che punto, questo cambiamento implichi un arricchimento del lavoro, maggiori spazi di discrezionalità e autonomia, come tende a sostenere una parte della letteratura (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990; G. DE TERSSAC, 1993; G. WILSON, 1995). Pressoché tutti gli studi sulla lean production sono sostanzialmente concordi nel ritenere che l'organizzazione del lavoro in team rappresenta una delle caratteristiche salienti del nuovo sistema produttivo, tuttavia una delle controversie teoriche fondamentali risiede nella valutazione se ciò sia effettivamente in grado di favorire lo sviluppo di pratiche di autogestione operaia, oppure se rappresenti soltanto una differente e più accentuata forma di controllo e sfruttamento dell'attività lavorativa.

I risultati del questionario mostrano che la soddisfazione per il livello di autonomia è molto basso in tutte le quattro realtà produttive, senza evidenti differenze lungo nessuna delle tre linee di frattura che stiamo considerando nella nostra ricerca.

Il grafico 10.4 mostra i coefficienti di associazione tra la variabile in esame e il livello generale di soddisfazione nei vari stabilimenti e mette in evidenza, al contrario della precedente tabella descrittiva, una situazione molto più diversificata: a Melfi la retta è quasi piatta (con un coefficiente pari a 0.02) mentre negli altri tre stabilimenti i coefficienti sono più alti (0.20 a Grugliasco, 0.39 a Mirafiori e 0.26 a Pomigliano).

**Tabella 10.4 – Soddisfazione per il livello di autonomia**

	Negativo	Positivo	Media	Std. Err.	Casi	$\theta$	Wish	Past
<b>Grugliasco</b>	59.3%	4.9%	2.2	0.07	160	0.070	3.5 (1.3)	2.1 (0.1)
<b>Melfi</b>	59.1%	3.0%	2.2	0.06	198	0.069	3.4 (1.2)	2.0 (0.2)
<b>Mirafiori</b>	54.1%	5.7%	2.3	0.06	226	0.062	3.5 (1.2)	2.1 (0.2)
<b>Pomigliano</b>	49.7%	7.9%	2.5	0.07	148	0.076	3.6 (1.1)	2.2 (0.3)

*Negativo* indica il totale delle risposte *Estremamente insoddisfatto* e *Insoddisfatto*.

*Positivo* indica il totale delle risposte *Estremamente soddisfatto* e *Soddisfatto*.

*Media* indica il valore medio (in decimi) della soddisfazione per la variabile in esame rilevata in una scala da 1 a 5.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Casi* indica il numero di unità rispondenti alla domanda (in riferimento alla soddisfazione reale).

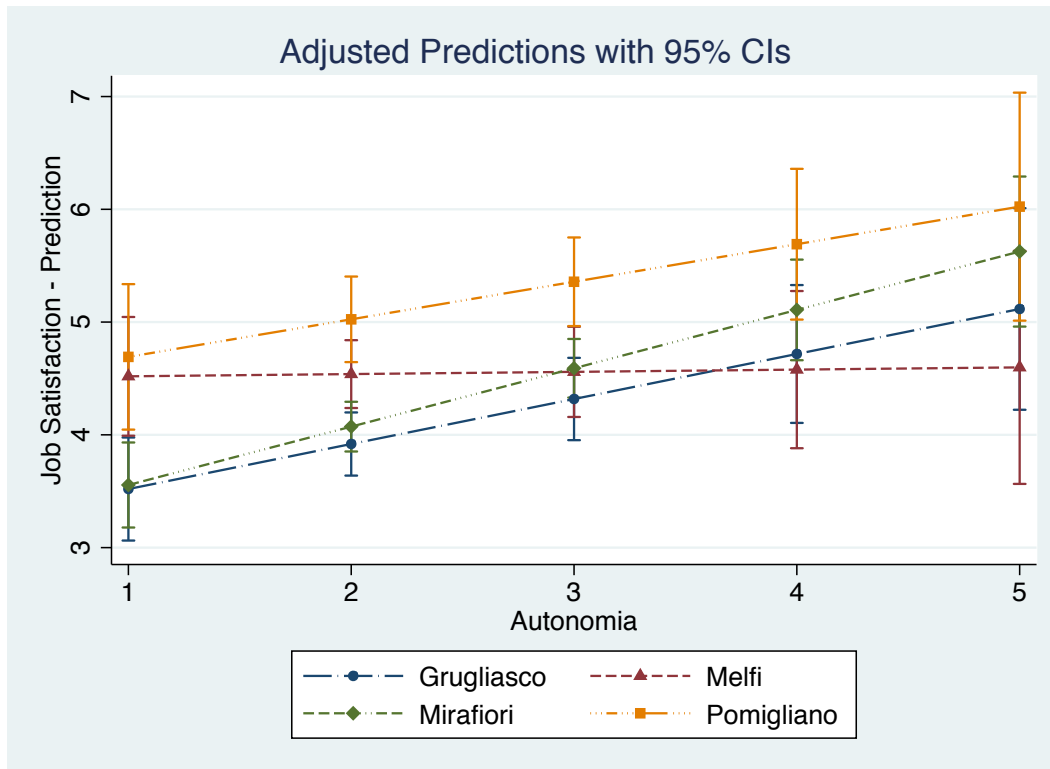
$\theta$  indica il valore del test di Marbach sulla rappresentatività del campione (in riferimento alla soddisfazione reale).

*Wish* indica la soddisfazione attesa per la variabile in esame (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e attesa).

*Past* indica la soddisfazione reale per la variabile in esame rispetto al passato (tra parentesi la differenza tra soddisfazione reale e soddisfazione rispetto al passato).

Nel corso dell'analisi dei risultati della ricerca abbiamo a più riprese sottolineato la necessità di evitare di centrare l'attenzione sulla sola dimensione del controllo iscritto nell'organizzazione materiale del processo produttivo, in quanto ciò avrebbe rischiato di farci perdere di vista gli aspetti legati alle pratiche quotidiane di coinvolgimento dei lavoratori. Per questa ragione, abbiamo cercato di interpretare i mutamenti gestionali sulla base dei vincoli e delle potenzialità insite nelle caratteristiche strutturali del processo produttivo lean: organizzazione del lavoro in team e gestione delle risorse umane non hanno origine da una generica istanza imitativa nei confronti dell'esperienza giapponese (né testimoniano il riaffermarsi di forme di democrazia industriale), ma dagli stessi vincoli strutturali del nuovo sistema produttivo.

**Grafico 10.4 – Soddisfazione del lavoro e autonomia**



Un primo vincolo può essere individuato nella presenza di una *tecnologia di processo* con un elevato livello di interdipendenza e di complessità, la quale mal sopporta una organizzazione del lavoro basata sulla rigida divisione dei compiti per mansioni e per funzioni e richiede, al contrario, una forte collaborazione tra gli addetti, un coordinamento rapido e flessibile degli sforzi, l'integrazione di competenze attinenti alle diverse funzioni legate al presidio del macchinario; un secondo vincolo consiste nella presenza di un processo produttivo con forti e diffuse *interdipendenze organizzative* legate all'esigenza di migliorare congiuntamente obiettivi, la quale richiede anch'essa forme di coordinamento flessibili, decisioni rapide e concordate tra più soggetti, integrazione di capacità professionali attinenti a più funzioni (G. CERRUTI, T. FERIGO, M. FOLLIS, 1996).

“Parlare di maggiore autonomia con il nuovo modello produttivo è sicuramente esagerato. Che autonomia puoi mai avere se tutto il processo è ben scadenziato? Nessuna operazione è discrezione e, del resto, nessuno di noi si aspettava maggiore possibilità di decisione: in FIAT chi nasce operaio non muore compositore lirico”.

**LAVORATORE 12, GRUGLIASCO**

“L'autonomia è un concetto che non si addice al mondo operaio di questa azienda. Facciamo ciò che ci dicono di fare, ciò che si deve fare, senza discrezionalità. [...] Se, invece, prendiamo in considerazione la possibilità di correggere errori e problemi in corso d'opera, allora sì che si può parlare di un minimo grado di autonomia nel valutare la situazione”.

**LAVORATORE 4, MELFI**

“È davvero difficile dire se ci sono più spazi di autonomia con l'introduzione del WCM. Essendo il team composto da poche persone rispetto alla UTE precedente, è certamente più semplice coordinarsi per lavorare meglio. [...] Io direi che c'è maggiore autonomia del gruppo di lavoro preso nel suo insieme, non certo maggiore autonomia del singolo lavoratore”.

**LAVORATORE 8, MIRAFIORI**

“Penso che la situazione sia certamente migliorata in termini di autonomia. [...] All'interno del team c'è un rapporto di parità e io posso tranquillamente confrontarmi con il team leader e gli altri membri del gruppo in caso di problemi o anche se devo fare delle semplici valutazioni. [...] L'essere presi in considerazione è il primo passo per poter avere fiducia nelle proprie capacità e per poter, quindi, intervenire quando è il caso”.

**LAVORATORE 7, POMIGLIANO**



È necessario sottolineare che tra le nuove esigenze poste dalla tecnologia e il lavoro in team non esiste una relazione meccanica, predeterminata, bensì un rapporto mediato dalle peculiari traiettorie e strategie aziendali: la storia della FIAT dimostra chiaramente come l'approdo alla lean production, e con esso al lavoro in team, sia stato il prodotto di un complesso processo di sperimentazioni tecnologico-organizzative. In effetti, la cellularizzazione della forza lavoro, con la conseguente messa in opera di meccanismi di autoattivazione, costituisce un efficace strumento per fronteggiare sia la fragilità strutturale di un processo produttivo basato sulle tecnologie informatico-elettroniche sia la complessità dei vincoli posti dalla deverticalizzazione e dalla produzione a zero scorte.

L'autoattivazione coinvolge non solo i tecnici specialisti (manutentori e tecnologi) ma gli stessi operatori di linea, anche se tanto più in basso è collocato un ruolo lavorativo, tanto più l'autoattivazione perde il suo carattere di saper fare e si trasforma in dover fare (G. COMMISSO, 1999). A livello operaio, non si tratta di alcuna forma di arricchimento professionale o di apporto ideativo volontario, ma soltanto di coinvolgimento eterodeterminato ed eterodiretto (nel senso di *partecipazione imposta* rispetto alle operazioni assegnate e responsabilizzazione sugli obiettivi collettivi prescritti). Essenzialmente, per gli operai di linea l'autoattivazione si compendia nel fatto di dover prestare una costante attenzione alle mansioni di lavoro assegnate e nel dover contribuire attivamente al raggiungimento dei target collettivi prescritti ai team di lavoro in cui sono inseriti (gli aspetti legati alla partecipazione saranno chiariti più dettagliatamente nel prossimo capitolo).

### **10.5 – La cellularizzazione come contesto organizzativo e disciplinare**

L'interpretazione del ruolo svolto dall'organizzazione del lavoro in *team* e dalle nuove pratiche di gestione delle risorse umane, in quanto specifici dispositivi di potere, non può prescindere dall'analisi del nuovo contesto organizzativo e disciplinare di fabbrica. Dal punto di vista teorico-interpretativo, la valutazione dei risultati della ricerca ci permette di distinguere tre livelli analitici interconnessi: il contesto di fabbrica, la nuova forma di cooperazione (e autoattivazione) e la gestione quotidiana del team.

Il campo operativo e sociale della Fabbrica è organizzativamente strutturato sulla scomposizione del processo di fabbricazione in cellule produttive relativamente autonome, al cui interno i lavoratori sono posti in cooperazione (*integrazione organica dei lavoratori in team*). I team, a loro volta, sono inseriti all'interno di uno spazio disciplinare più ampio, in un

contesto normato d'insieme (quello della fabbrica nel suo complesso con le sue connessioni con l'esterno) che ne rafforza gli effetti di potere. In primo luogo, dall'analisi emerge che le cellule produttive sono funzionalmente interconnesse tramite il sistema del *kanban*, che si presenta inscritto nell'organizzazione della produzione *just in time*. L'importanza di questo meccanismo operativo è data dal fatto che esso, internalizzando la logica cliente-fornitore definita dal Just in Time, opera contemporaneamente da dispositivo disciplinare.

Il problema di come un sistema informativo possa operare da dispositivo disciplinare è stato esaurientemente analizzato da Fiocco in vari articoli (1998; 2001) e definito come *effetto kanban*. L'autrice sostiene che, attraverso la simulazione simbolica indotta dal *kanban*, viene realizzato l'occultamento dell'imposizione del comando da parte della direzione sui lavoratori nella forma di un ordine produttivo oggettivo e neutrale (produrre *just in time* per garantire le richieste del cliente, della cellula produttiva posta a valle), ordine che sembrerebbe imporsi alla stessa direzione di fabbrica. In secondo luogo, grazie all'utilizzo della tecnologia informatica-elettronica e, in generale, alla *visibilità strutturale* dell'intero processo di fabbricazione (determinata dalla specifica configurazione materiale dell'organizzazione della produzione), i lavoratori sono inseriti in un campo di visibilità capillare totale.

Evidentemente, la complessa struttura informativa della fabbrica lean opera da supporto operativo della produzione ma, contemporaneamente, svolge una funzione generale di controllo e realizza effetti disciplinari a diversi livelli. Sewell e Wilkinson (1992), applicando il metodo foucaultiano, hanno definito l'azione generale di sorveglianza di questo sistema informativo come *dispositivo disciplinare panottico elettronico*: permettendo di controllare e comandare le azioni dei lavoratori occultando la fonte del potere, esso opera come meccanismo di normalizzazione. La mancanza di visibilità del guardiano rende possibile il controllo anche senza l'esercizio di un'azione di sorveglianza diretta continua ma, soprattutto, favorisce l'interiorizzazione delle norme di comportamento prescritte: gli ordini imposti finiscono così per presentarsi nella forma fenomenica di ordine delle cose, necessità oggettiva, e i comportamenti lavorativi comandati come normali regole d'esistenza, valore comune da salvaguardare.

“Il controllo su di noi è insito nel sistema produttivo: ogni team di lavoro che ti precede nella lavorazione ti passa una determinata quantità di lavoro; ogni team che ti segue attende una determinata quantità di lavoro. Niente sfugge. [...] Quando tutta la produzione deriva dal coordinamento di più persone all'interno di un team e dal coordinamento di più team all'interno di uno stabilimento, allora è inevitabile che sei giocoforza controllato. [...] Il WCM è un sistema di controllo diffuso ancor prima di essere un modello di produzione.”.

**LAVORATORE 10, GRUGLIASCO**

Nel corso dell'analisi abbiamo osservato che l'autoattivazione dei lavoratori non viene affatto esclusivamente demandata al loro senso di responsabilità, ma è, piuttosto, organizzativamente inscritta nella particolare configurazione tecnico-organizzativa dell'apparato materiale di fabbrica. Fondamentalmente è indotta dalla linearizzazione del processo (zero scorte) che determina la necessità, apparentemente oggettiva, di garantire la continuità del flusso e la regolarità Just in Time delle consegne dei fornitori; nonché dalla cellularizzazione della forza lavoro che si traduce nell'assegnazione di una responsabilità individuale rispetto agli obiettivi prescritti al team. Tutto ciò comporta un'intensa pressione organizzativa che, occultando la fonte del comando, agisce sui componenti dei team affinché coordinino armoniosamente i loro contributi lavorativi finalizzandoli agli scopi dell'organizzazione.

In sintesi, l'autoattivazione è tracciata dall'organizzazione e costituisce il fondamento per l'espressione reale delle potenzialità sinergiche disegnate dalla nuova forma della cooperazione produttiva. Il tutto è finalizzato ad una gestione flessibile e integrata del flusso produttivo. Pertanto, il fulcro, il pilastro della produzione non è più dato dalle singole mansioni reciprocamente separate, dal tempo di lavoro dei singoli operai (tempi e mansioni che, con l'organizzazione taylorista del lavoro, venivano poi gerarchicamente coordinati ad un livello superiore da parte del management aziendale), bensì dall'armonizzazione delle prestazioni individuali con la performance complessiva del team, dall'agire di concerto, dalle sinergie cooperative potenzialmente disegnate dall'organizzazione. Il team rappresenta il fulcro della logica gestionale della Fabbrica, lo spazio normato al cui interno vengono messi in campo i meccanismi disciplinari relazionali finalizzati a rigenerare incessantemente l'efficacia dei dispositivi strutturali, nel momento in cui questi vengono minacciati

dall'insorgenza della soggettività operaia.

Il team costituisce, quindi, uno dei dispositivi fondamentali attraverso i quali viene perseguito l'obiettivo di conformità dei lavoratori rispetto ai dettami aziendali: esso comporta una sorta di pressione normativa a comportamenti disciplinati, pressione che spesso si traduce in forme di autocontrollo interiorizzate e inconsapevoli da parte dei lavoratori impegnati nel processo produttivo (P. THOMPSON, D. MCHUGH, 1995).

“Si sente tanto parlare di telecamere sul posto di lavoro, ma a cosa servono le telecamere se, mentre lavori, hai addosso gli occhi del team leader, dei tuoi compagni di team, degli esperti sulla linea di montaggio, degli ingegneri e così via? Anche i carrelli che trasportano materiale sembrano avere occhi, anzi loro sembrano avere anche la bocca e sembrano dirti di fare veloce”.

#### LAVORATORE 2, MELFI

Sulla base del contesto di fabbrica su esposto, si inserisce la potenza coercitiva e occultante dell'attuale strategia generale e delle nuove pratiche concrete di gestione del team: la ricerca ha cercato di cogliere il legame che connette queste ultime al comando incorporato nei dispositivi organizzativi del sistema produttivo. Come abbiamo visto, l'antagonismo e le resistenze (individuali o collettive, spontanee o coscienti che siano), in poche parole l'emergere della soggettività dei lavoratori, alterano le sinergie cooperative del lavoro svolto in team. La prevenzione e la tendenziale ricomposizione delle micro-conflittualità è stata, quindi, organicamente integrata all'interno della nuova logica gestionale che può essere generalmente ricondotta alle prescrizioni dell'*Human Resource Management*. Tale mutamento si verifica sia per quanto riguarda le politiche del personale a livello di top management sia le pratiche gestionali quotidiane, attraverso intervento diretto dei manager di linea.

Secondo la nostra ottica d'analisi, la possibilità di operare attraverso pratiche direzionali basate sulla gestione delle risorse umane è effettivamente resa possibile dal fatto che il comando del management sui lavoratori si presenta in gran parte oggettivato (e quindi occultato) all'interno della struttura organizzativa e materiale di fabbrica. Le potenzialità sinergiche della cooperazione produttiva sono oggettivamente, strutturalmente, basate sui

nuovi principi di organizzazione del lavoro e della produzione, mentre quel che deve essere costantemente riprodotto nella prassi - tramite le nuove e differenziate forme di governo della forza lavoro - è l'autoattivazione, ossia la sinergia effettiva tra i componenti dei team di lavoro. Il tutto finalizzato ad una gestione flessibile ed integrata del processo produttivo.

Nella Tabella che segue sono riportati i valori delle regressioni tra la soddisfazione generale del lavoro e le singole variabili analizzate nel capitolo.

**Tabella 10.5 – Valori delle regressioni tra soddisfazione generale e singole variabili**

	Variabili	Coeff.	Std. Err.	Cons.	P>z
<b>Grugliasco</b>	Autonomia	0.40	0.15	3.12	0.01
	Collaborazione	0.12	0.14	3.64	0.39
	Team leader	0.39	0.12	2.73	0.00
	Carico di lavoro	0.23	0.18	3.54	0.20
<b>Melfi</b>	Autonomia	0.20	0.18	4.50	0.91
	Collaborazione	0.27	0.20	3.78	0.18
	Team leader	0.38	0.15	3.48	0.01
	Carico di lavoro	- 0.09	0.20	4.73	0.65
<b>Mirafiori</b>	Autonomia	0.52	0.12	3.04	0.00
	Collaborazione	0.56	0.12	2.57	0.00
	Team leader	0.68	0.09	2.21	0.00
	Carico di lavoro	0.47	0.13	3.17	0.00
<b>Pomigliano</b>	Autonomia	0.33	0.19	4.36	0.08
	Collaborazione	0.32	0.20	4.13	0.11
	Team leader	0.60	0.16	3.32	0.00
	Carico di lavoro	0.09	0.22	4.97	0.68

*Coeff.* indica il coefficiente di regressione.  $P > z$  indica il valore del p-value.

*Std. Err.* indica la stima della deviazione standard.

Sulla base delle precedenti osservazioni, in primo luogo, si giunge alla conclusione che lo spazio disciplinare della fabbrica snella, strutturalmente definito, costituisce il contesto operativo e sociale che condiziona i comportamenti sia dei managers di linea che dei lavoratori. La pressione del flusso produttivo (guidata dalla logica del Just in Time) si impone su tutti i componenti del team di lavoro: induce meccanismi di *peer pressure* e, pertanto, determina l'insorgere di atteggiamenti e norme collettive di autodisciplina all'interno del gruppo, le quali prevengono atteggiamenti di devianza in maniera molto più efficace di quanto possa essere ottenuto attraverso l'intervento repressivo di supervisori gerarchici. È appunto all'interno di questo contesto normato d'insieme che operano, e possono operare, le nuove pratiche gestionali, la cui funzione fondamentale è di riprodurre l'ordine strutturale

ogni qualvolta l'emergenza delle resistenze tende a disoccultarlo. Del resto, lo scorrere regolare e ininterrotto del flusso di produzione richiede armonia e cooperazione produttiva tra i componenti del team, sinergia funzionale che viene attivamente riprodotta tramite la nuova strategia direzionale, sostanzialmente basata sui principi dell'*Human Resource Management*, diretta a generare responsabilizzazione e coinvolgimento.

*Quarta Sezione*

**CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**





## LE PERSONE E L'INNOVAZIONE: GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

SOMMARIO 1. Dalla strategia generale alla sperimentazione delle concrete pratiche gestionali – 2. SWOT analysis e applicazione pratica del modello: punti di forza (Strengths) – 3. *Segue*: ...i punti di debolezza (Weaknesses) – 4. *Segue*: ...opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) – 5. I riflessi del nuovo modello produttivo sul diritto del lavoro – 6. Decentramento contrattuale e partecipazione incisiva – 7. L'economia della conoscenza nel WCM e la partecipazione cognitiva – 8. Il lavoro in team tra sinergie umane, valore sociale e dimensione locale – 9. Innovazione e futuro: problemi aperti e potenziali sviluppi

### ***11.1 – Dalla strategia generale alla sperimentazione delle concrete tattiche gestionali***

Come abbiamo evidenziato nel corso dell'esposizione, l'organizzazione del lavoro in *team* costituisce il centro nodale della logica di funzionamento e di governo del WCM e, più in generale, della *lean production*: è il contesto socio-produttivo in cui le capacità lavorative dei singoli lavoratori vengono coordinate all'interno di ciascun segmento compiuto del *layout*, nonché il luogo in cui si dispiegano le sinergie cooperative inscritte nella nuova divisione del lavoro e si realizzano l'autoattivazione e l'integrazione funzionale. Anche dalla ricerca è emerso che la *lean production* richiede, da un lato, che l'operare dei *team* sia asservito alle esigenze inscritte nella logica operativa del sistema JIT/TQM, dall'altro, la stessa fragilità strutturale di questo sistema, implica la presenza di una strategia gestionale diretta a riprodurre l'apparente oggettività delle necessità imposte dallo scorrere ininterrotto del flusso produttivo (G. BONAZZI, 1993).

Alla luce di tali osservazioni non è possibile parlare di *teamwork* in quanto espressione di forme di autonomia operaia e/o democrazia industriale: come evidenzieremo nel prossimo capitolo, è la fragilità propria della configurazione del nuovo assetto produttivo e delle tecnologie applicate alla produzione a richiedere una differente forma di organizzazione del lavoro, e questa, a sua volta, non può prescindere da forme di coinvolgimento dei lavoratori stessi rispetto alle necessità aziendali. Parliamo di *coinvolgimento* e non, invece, di partecipazione in generale in quanto quest'ultima, da un punto di vista semantico, rimanda a

un'azione positiva, responsabile, nella quale si esercita pienamente la volontà e la capacità di un individuo; il coinvolgimento, invece, nasce da una volontà esterna all'individuo, una volontà che sceglie e dispone, alla quale si può acconsentire, ma che difficilmente si può guidare, in un quadro certamente più rigido e ricco di limiti del precedente (L. BENEDETTI, 1998).

Nei casi da noi analizzati è stato rilevato che la realizzazione di tali esigenze viene perseguita attraverso due modalità generali di controllo: la prima, che potremmo definire pressione strutturale-normativa, di natura organizzativa (*embedded* nella configurazione materiale e operativa del layout di fabbrica, nonché nelle prescrizioni imposte ai lavoratori); la seconda, comunicativo-relazionale, di natura gestionale (basata, cioè, sui principi dettati dall'*Human Resource Management*). L'indagine comparativa ci ha permesso di riscontrare, al di là delle ipotizzabili analogie determinate dall'adozione della medesima configurazione strutturale e organizzativa dei quattro impianti produttivi, alcune importanti divergenze fondamentalmente legate alla differente natura della soggettività operaia *embedded* all'interno dei quattro contesti osservati. In effetti, se dal punto di vista strutturale-normativo (linearizzazione del processo produttivo, organizzazione del lavoro in cellule, supervisione costante e capillare dell'intero ciclo di fabbricazione, flessibilizzazione delle mansioni sulle postazioni, attività prescritte quali l'autocertificazione della qualità e la TPM) i dispositivi disciplinari posti in essere negli stabilimenti non variano in maniera sostanziale, nel momento in cui si passa ad analizzare i meccanismi gestionali affiorano importanti discrepanze.

**Tabella 11.1 – Componenti specifiche e soddisfazione “relazionale”**

	Componenti specifiche	Soddisfazione media
<b>Grugliasco</b>	Circa un terzo dei team leader è iscritto al sindacato antagonista.	2,52/5
<b>Melfi</b>	Circa la metà dei team leader è stato selezionato tra i neo assunti del 2013.	2,55/5
<b>Mirafiori</b>	Nessun team leader iscritto al sindacato antagonista.	2,66/5
<b>Pomigliano</b>	Nessun team leader iscritto al sindacato antagonista.	2.82/5

Nella Tabella 11.1 è possibile leggere le componenti specifiche (ulteriori a quelle già descritte finora) dei quattro stabilimenti e le medie della soddisfazione per le sole variabili relazioni (sindacato, work life balance, valorizzazione individuale, essere a proprio agio, direttive, strumenti, autonomia, carico di lavoro, collaborazione e tema leader).

Sebbene, a livello di logica direzionale complessiva le quattro fabbriche si basino sui principi dell'*Human Resource Management*, a livello operativo, la direzione aziendale dei quattro stabilimenti e, soprattutto, i *line-manager* si sono dovuti confrontare con differenti forme prevalenti di soggettività e, quindi, di antagonismo operaio. Sulla base di queste resistenze sono state, così, sperimentate specifiche tattiche di controllo dirette al presidio e alla tendenziale ricomposizione processuale delle manifestazioni conflittuali, in quanto potenzialmente in grado di alterare le sinergie cooperative prescritte. Sinergie che, nella prassi quotidiana, scontrandosi con le resistenze dei lavoratori all'autoattivazione, devono essere costantemente rigenerate, ossia costituiscono il potenziale e sempre precario risultato del governo della forza lavoro.

“Basta guardarsi negli occhi: se siamo stanchi io accelero nel mio lavoro così posso avere minuti aggiuntivi di riposo. [...] Tutto questo si riversa a cascata sui colleghi che lavorano il pezzo successivamente. [...] Anche per avere riposo aggiuntivo c'è bisogno di coordinazione”.

**LAVORATORE 7, GRUGLIASCO**

“Capita che io resti fermi per un po' e mi riposi perché ho sbrigato il da farsi in maniera più veloce del previsto: ovviamente questo avviene forzando le regole del modello produttivo che dovrebbe essere a ciclo continuo. [...] È evidente che i diretti superiori non dicono nulla perché per loro l'importante è che tu faccia il tuo lavoro. [...] Non bisogna abusare di queste astuzie. Se ti comporti bene e se lavori al tuo meglio, dall'altra parte c'è tolleranza quando ti ritagli un po' di riposo”.

**LAVORATORE 9, MELFI**

“Se siamo sorpresi a lavorare in modo diverso, veniamo immediatamente richiamati: ogni stazione ha precise istruzioni e non è possibile fare in modo diverso. [...] Se un tecnico ripara un attrezzo, è facile capire se si tratta di usura oppure se si tratta di un utilizzo non conforme alle prescrizioni. Si rischia. [...] Non conviene comportarsi in modo diverso”.

**LAVORATORE 2, MIRAFIORI**

“Non ci capita di stare con le mani in mano perché il lavoro è organizzato bene, in maniera ergonomica. [...] Distaccarsi dal protocollo potrebbe arrecare solo danni: se ci sono indicazioni precise devono essere rispettate. Le regole riguardano tutti, non solo gli operai, e tutti le rispettano”.

**LAVORATORE 9, POMIGLIANO**

In particolare, nelle fabbriche dove il sindacato antagonista ha più peso (Grugliasco e Melfi) il livello di soddisfazione rispetto alle variabili direttamente collegate al lavoro in team è più basso rispetto ai due stabilimenti dove, invece, i sindacati maggiori sono quelli firmatari del contratto collettivo aziendale (Mirafiori e Pomigliano). Questo risultato è frutto delle tensioni che l'antagonismo sindacale produce all'interno della squadra di lavoro in termini di conflittualità, rimostranze, lamentele e richieste. Se, però, spostiamo l'attenzione alle politiche di gestione del team, si nota che nei primi due stabilimenti, nonostante un livello di soddisfazione più basso (in termini di collaborazione, autonomia, rapporto con il team leader e carico di lavoro), la presenza del sindacato antagonista induce il management ad utilizzare pratiche gestionali più collaborative (un esempio è dato dall'atteggiamento rispetto alle *astuzie operaie* trattate nell'ultimo paragrafo di questo capitolo o dall'atteggiamento sulle politiche di work life balance trattate nell'ottavo capitolo). In sostanza, a Melfi e Grugliasco, con una forte presenza del sindacato non firmatario, la soddisfazione per le variabili collegate al lavoro in team è più bassa ma le pratiche gestionali messe in atto dai team leader e dai line-manager sono più soft. A Mirafiori e Pomigliano, con una forte presenza dei sindacati collaborativi, la soddisfazione per le variabili collegate al lavoro in team è più alta ma le pratiche di gestione

concreta del team sono più hard.

Siamo così giunti alla tesi che non esiste una ricetta, una soluzione gestionale universale e invariante, valida in tutti i contesti e per tutte le situazioni. Esiste piuttosto una pluralità di approcci che riflette la ricerca e la produzione di nuovi meccanismi di motivazione al lavoro e di dominio sul lavoro che generalmente si differenziano a seconda dei diversi contesti locali in cui ci si trova ad operare, ma che necessariamente dovrebbero agire come *equivalenti funzionali*, nel senso di sostenere e riprodurre l'oggettività dei vincoli operativi imposti e, quindi, la costante realizzazione dei *target* collettivi. In tal senso, nel caso di un clima sociale interno (ed esterno) alla fabbrica caratterizzato dalla presenza e dalla persistenza di un generalizzato *residuo simbolico dell'operaio collettivo*, come quello riscontrato, ad esempio, per gli impianti FIAT di Melfi e Grugliasco, è stato osservato che le pratiche gestionali di comando basate sulla negoziazione privata e (apparentemente) consensuale dei bisogni (e pertanto delle resistenze), hanno avuto un'incidenza maggiore e non operano dispositivi più repressivi.

In conclusione, dal punto di vista del controllo/coinvolgimento della forza lavoro, le discriminanti emerse nei due casi possono essere così sintetizzate. A livello complessivo, in entrambi gli stabilimenti, le pratiche gestionali consensuali sono *embedded* in un meccanismo generale di potere coercitivo diretto a favorire un'interiorizzazione delle norme imposte. Però, mentre a Pomigliano e Mirafiori (dove c'è una presenza più debole del sindacato antagonista) opera un dispositivo repressivo organico e generale (sospensioni/licenziamenti) che ha dato vita ad un clima sociale interno caratterizzato dalla paura, a Melfi e Grugliasco i meccanismi palesemente repressivi assumono un carattere di eccezionalità e sono temporalmente circoscritti (mancata conferma dei contratti di formazione e lavoro/licenziamenti per giusta causa), oppure coinvolgono sistematicamente soltanto una porzione limitata della forza lavoro (lavoratori interinali).

Tuttavia, al di là delle differenze, entrambe le modalità di governo della forza lavoro osservate sono dirette ad indurre e sostenere: la responsabilizzazione individuale rispetto alla prestazione collettiva, il massimo grado di disponibilità dei dipendenti alla cooperazione attiva e la riproduzione dell'apparente neutralità della pressione strutturale. In quanto tali, operano come equivalenti gestionali funzionali, in risposta a diverse forme e pratiche di resistenza.

## ***11.2 – SWOT analysis e applicazione pratica del modello: i punti di forza (Strengths)***

Alla luce delle evidenze emerse nel corso della ricerca e al fine di esaminare in modo scientifico gli effetti dell'applicazione pratica del modello WCM, adopereremo la SWOT analysis, uno strumento molto conosciuto nell'ambito della pianificazione strategica che ci permette di valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un programma al fine di assumere una decisione per concretizzare un determinato obiettivo. L'analisi interessa sia l'ambiente interno (investigando i punti di forza e di debolezza), sia l'ambiente esterno di un'organizzazione (investigando minacce ed opportunità).

Tra i punti di forza (*Strengths*) più evidenti del World Class Manufacturing vi è la presenza di un *stabile struttura alla base* che, pur essendo stato ripresa dal TPM, è molto più articolata e completa di quella concepita da Nakajima, riuscendo ad essere funzionale in tutta l'organizzazione nel suo complesso: il fattore che distingue il WCM dalla Lean Production è che quest'ultima rimane ancora un approccio decisamente destrutturato. La differenza potrebbe essere ricercata nelle diverse culture sottostanti: mentre per la cultura giapponese la filosofia Lean si sposa alla perfezione con il loro modo di pensare, nel momento in cui si è cercato di esportarla oltre i confini del Giappone è cresciuta l'esigenza di darle una forma più solida che facilita e motiva le persone nell'effettuare le proprie attività.

Ulteriore punto di forza del WCM è la *visione olistica dell'organizzazione*: affinché la realizzazione del metodo conduca a risultati efficaci, oltre all'impegno del management, occorre che i suggerimenti per le attività di miglioramento arrivino da tutti coloro che sono parte dell'organizzazione. Da un lato si cerca di incoraggiare continuamente la partecipazione attiva delle persone ampliandone il coinvolgimento attraverso lezioni di formazione, suggerimenti per il miglioramento e attività di teamworking, sia a livello di squadra di cantiere che di pilastro. Ovviamente, in particolare ai responsabili, viene richiesto, di modificare il loro modo di gestire i team, dando più fiducia per quanto concerne le attività operative così da potersi dedicare soprattutto agli aspetti di coordinamento e monitoraggio dei progressi. Dall'altro lato, la visione d'insieme affiora dai legami esistenti tra le attività dei diversi pilastri in virtù dei quali è richiesta una forte collaborazione e lavoro congiunto affinché tutti possano raggiungere i propri obiettivi: se è vero che, in principio, le attività da implementate sono circoscritte, in quanto a effetto e a risorse coinvolte, allo specifico pilastro (fase reattiva), più si prosegue nel cammino e più gli interventi di perfezionamento hanno un impatto

significativo anche sugli altri pilastri (ad esempio a livello di definizione di standard e procedure) (V. FORTUNATO, 2008).

*L'approccio Benefici / Costi* è uno dei punti cardine del WCM, nonché una delle essenziali innovazioni introdotte rispetto alla Lean Production. Con l'approccio B/C, Yamashina introduce la logica di razionalità economica nella scelta degli investimenti che richiede la presenza di una giustificazione economica come condizione necessaria per l'inizio di ogni nuovo progetto. Questa esigenza di mettere in ordine di necessità gli interventi di miglioramento scaturisce dalla constatazione che le risorse aziendali sono limitate, per cui è necessario convogliare gli sforzi dove vi sono ritorni economici più elevati. Se non si applica una simile logica, la scelta dei progetti si basa su valutazioni soggettive dei responsabili di progetto: se da un lato la conoscenza del processo permette di prevedere la riuscita o meno di una determinata azione di miglioramento, dall'altro, però, un approccio che lascia la scelta all'esperienza dei singoli non può essere considerato robusto.

*La responsabilizzazione delle persone*, già prevista nella Lean Production, nel WCM di Yamashina viene recuperata e perfezionata: con la presenza dei team di pilastro e dei team di cantiere, il processo di responsabilizzazione viene formalizzato. Il motivo per cui questo fattore è inserito tra i punti di forza del modello è rintracciabile nel fatto che potrà avere un impatto positivo sulle performance: quando si è responsabili in prima persona di qualcosa si avrà un livello di motivazione tale da spingere ad applicarsi il più possibile nel proprio lavoro.

Considerato che il WCM ha una nascita assai recente, non si può affermare che il metodo teorizzato da Yamashina rimanga così per sempre. Al contrario, le esperienze provenienti dalle sue applicazioni fa sì che affiorino aspetti che sarebbe conveniente modificare o sistemare in modo differente rispetto a quanto originariamente ideato, evidenziandone *il carattere dinamico*. O ancora, è possibile che il metodo venga ulteriormente arricchito introducendo nuovi strumenti e tecniche richiesti dalle nuove esigenze che si vengono a creare. Esiste un luogo, il WCM Development Center di Torino, dove lavorando in stretto contatto con le Università d'eccellenza, vengono sviluppate e si verificano le nuove metodologie e vengono formate le persone che poi le porteranno in tutti gli stabilimenti del mondo. Il Manufacturing Training and Consulting Team è un gruppo di professionisti addetto al trasferimento di best practices e di know-how del WCM in tutti i settori di FCA e CNH del mondo, ma soprattutto ai fornitori e ai partner esterni che fanno parte della WCM Association (solo pochi anni fa, ad esempio, vi è stata l'introduzione del Cost Deployment

Energetico ritenuto fondamentale a seguito dell'importanza sempre maggiore che le organizzazioni hanno dato al tema del risparmio energetico).

Ultimo punto di forza è rappresentato dal consistente *sviluppo di know-how* che l'introduzione del WCM implica e che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dal plant manager sino ad arrivare agli operatori di linea. Dal momento in cui si dà inizio al WCM all'interno di uno stabilimento, la routine del lavoro diminuisce in quanto aderire al metodo comporta il dover applicare tecniche e strumenti che rappresentano la novità nella maggior parte dei casi. Ciò comporta che le persone passino da semplici esecutori del metodo a utenti esperti, grazie a una consapevolezza e confidenza con la teoria e gli strumenti del WCM che va aumentando nel tempo.

### **11.3 – ... i punti di debolezza (Weaknesses)**

Focalizzando, invece, l'attenzione sui punti di debolezza, la prima cosa da notare è che il World Class Manufacturing è un metodo importato nel 2005 da Yamashina nell'allora FIAT Group. Il metodo si sviluppa sotto la guida di Yamashina e di Luciano Massone, che ha partecipato con Yamashina all'elaborazione e all'incremento continuo del sistema di produzione FCA e contribuito all'introduzione del WCM nel Gruppo a partire dal 2004, dopo una determinata sistematizzazione concettuale del modello. A partire dal 2005 tutti gli stabilimenti FIAT Group hanno scelto il WCM come approccio standard per la gestione della produzione. Nello stesso periodo il modello viene esteso anche a Iveco, che si occupa di camion e trattori e, dal 2009, comincia ad essere gradualmente adottato anche negli stabilimenti americani di Chrysler e diffuso ai fornitori con un programma particolare che, dal 2012 al 2015, è arrivato a interessare circa 550 stabilimenti, corrispondenti al 60% del totale. Oltre ai propri fornitori, il WCM di FCA viene esteso anche ad altre aziende interessate ed è proprio in questo contesto che nasce la WCM Association, associazione no profit fondata nel 2006 che, sotto la guida di Yamashina, sostiene le aziende nello sviluppo e nell'implementazione del modello WCM. Nel 2013 la WCM Association, di cui Yamashina è il presidente onorario, contava 166 aziende situate in 16 diversi paesi tra le più importanti: Ferrero, Royal Mail, Ariston Thermo Group, Unilever e Barilla.

Il principale elemento di difficoltà che si incontra nell'applicare *un modello importato* è rintracciabile nel dover interpretare e successivamente adattare i contenuti del modello alle esigenze della realtà specifica. Quando viene implementato un proprio modello è chiaro che, per costruire il modello, i contenuti sono progettati per quella specifica realtà, per cui ciò che



viene richiesto è di adeguarsi ad essi. In questo caso, invece, lo sforzo da dover applicare è decisamente maggiore. Occorre notare però che quando si scende al livello delle singole attività vi è un alto grado di libertà: implementare efficientemente il WCM significa saper gestire la flessibilità, cioè trovare il giusto compromesso tra l'adeguarsi alla teoria del modello e le particolarità dell'organizzazione (se è vero che per ottenere risultati efficaci e accettabili nel tempo l'applicazione del metodo deve essere rigorosa, è altrettanto vero che essa non può ignorare le caratteristiche della singola realtà, altrimenti i risultati prospettati non arriveranno). Alla luce di ciò, la capacità di adattamento risulta essere indispensabile ed è chiaro come l'esperienza, l'elasticità mentale e l'ampiezza di visione delle persone risultano essere fattori determinanti.

Come la Lean Production, anche il WCM si fonda sul concetto di miglioramento continuo e prevede la massimizzazione del valore aggiunto per il cliente attraverso l'eliminazione di ogni tipo di perdita e spreco, ragion per cui mappare il flusso di generazione del valore è fondamentale per distinguere le attività a valore aggiunto da quelle non a valore aggiunto. Lo strumento tipico che la metodologia lean utilizza a tal fine è la *Value Stream Mapping*, mappa che rappresenta uno specifico processo aziendale, individuando i flussi di informazione e di materiali, immagazzinamenti, attese, controlli e operazioni, esplicitando dati di capacità, efficienza e livelli di giacenza. Nella Lean Production la centralità del Value Stream è indiscussa: nelle aziende lean esiste la figura del Value Stream Manager, la gestione avviene per processi e la Value Stream Analysis è il punto di partenza per qualsiasi intervento. Medesima cosa non si può dire del WCM, dove il Value Stream emerge poco, offuscato dalla logica dei pilastri che, di fatto, sono un'espressione dell'approccio ancora tipicamente funzionale che caratterizza il modello di Yamashina. Si noti inoltre che, mentre la Lean Production utilizza la VSM per individuare le fonti di non valore aggiunto, il WCM usa il Cost Deployment come strumento di identificazione delle perdite. Con un simile approccio si rischia di perdere visibilità dei processi che percorrono trasversalmente le funzioni: troppo spesso diamo importanza alle attività delle singole funzioni, ma il cliente vede il risultato dei processi che tagliano le funzioni ed è proprio nelle interazioni tra diverse attività che genericamente emergono le maggiori criticità. È per questa ragione che *la scarsa visibilità del concetto di Value Stream* è considerata come punto di debolezza del modello WCM.

Nelle pagine precedenti è stato illustrato come, all'interno del WCM, il monitoraggio e il raggiungimento dei diversi livelli di performance conseguiti sia dimostrato attraverso un sistema di audit interni ed esterni. I primi sono audit di autovalutazione eseguiti dal manager

di stabilimento e dai responsabili dei pilastri (di fatto essi non rappresentano un vero e proprio momento di verifica ufficiale, ma piuttosto un'autovalutazione). Nel corso degli *audit esterni*, guidati da i rappresentanti della WCM Association, viene esaminato l'operato dei venti pilastri e assegnato a ciascuno di essi un punteggio, la cui somma restituisce il Methodology Implementation Index (MII) sulla cui base la WCM Association ha fissato dei traguardi per premiare gli stabilimenti più prestigiosi: Bronze Level (50), Silver Level (60), Gold Level (70) e infine World Class (85).

Gli audit esterni rappresentano il momento ufficiale in cui si certificano i risultati raggiunti grazie all'assegnazione dei punteggi e del risultante MII che, di fatto, costituisce l'indice di valutazione di uno stabilimento: essendo le performance di tutti gli stabilimenti WCM valutate sulla base di questo indicatore comune che rende quindi possibile il confronto, è inevitabile che si crei una implicita competizione tra essi. A conferma di quanto conti l'esito di tali audit, essi sono quasi sempre preceduti da un pre-audit, una sorta di prova generale condotta anch'essa da un rappresentante della WCM Association, con i quali si vuole ricevere un'anticipazione di quello che sarà l'esito dell'audit vero e proprio, dando agli addetti ai lavori la possibilità di correggere le attività repute non del tutto in linea rispetto al raggiungimento dei target fissati.

Il motivo per cui tali controlli siano gestiti da figure esterne all'organizzazione è per garantire che l'esito sia il più obiettivo possibile però, nel caso siano presenti soli audit esterni, vi è il rischio che, nei periodi lontani dall'audit, l'impegno del lavoro quotidiano possa mettere da parte le attività di miglioramento, per poi essere riprese in vista dell'audit. Ne deriva che in un contesto in cui la logica del miglioramento continuo non è ancora ben radicata, le verifiche degli audit esterni vanno a danneggiare la regolarità delle attività, creando una discontinuità in cui momenti di arresto si alternano a picchi di lavoro intenso. Il suggerimento proposto per bilanciare questa discontinuità consiste nel creare un robusto sistema di autovalutazione tramite audit condotti internamente e volti a restituire un feedback funzionale al percorso di crescita dell'organizzazione, ossia far emergere le aree di miglioramento su cui intervenire e da cui iniziare ad impostare il piano di miglioramento.

Un valido sistema di autovalutazione a cui potersi rifare è quello presentato dall'*EFQM Excellence Model*, modello di business di cui è proprietaria l'EFQM (European Foundation for Quality Management), fondazione globale no profit nata nel 1988 dalla collaborazione di 14 organizzazioni con l'obiettivo di trovare un modello per la qualità tutto europeo che le guidasse verso uno scopo comune: il perseguimento dell'eccellenza. Per condurre il

miglioramento sistematico in tutte le aree dell'organizzazione, l'EFQM Excellence Model utilizza uno strumento noto come logica RADAR (*Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine*). Si tratta di una metodologia manageriale inflessibile, che definisce il ciclo di apprendimento e l'efficacia della gestione del cambiamento. Al livello generale, la logica RADAR stabilisce che un'organizzazione necessita di determinare *i risultati* che essa vuole ottenere con la propria strategia; progettare e incrementare un insieme integrato di *approcci* per ottenere i risultati voluti ora ed in futuro; trasmettere (*deployment*) gli approcci in maniera sistematica e strutturata per garantire l'attuazione; definire la modalità di valutazione (*assessment*) e di miglioramento (*refine*) degli approcci decisi servendosi del monitoraggio e dell'analisi dei risultati ottenuti e delle attività in corso.

Tra le principali attività che interessano gli operatori del WCM in uno stabilimento produttivo è la creazione di *documentazione e report*. Infatti, più volte è stato evidenziato che ricordare le azioni effettuate e i risultati conseguiti nel tempo sia tra le fondamenta del metodo di Yamashina, accrescendo una quantità di lavoro che risulta già di per sé elevata, che però diviene più impegnativa se si prendono in considerazione i seguenti aspetti: di rado si prepara la documentazione mentre si eseguono le attività, per cui accade numerose volte che in prossimità dell'audit occorre realizzare la documentazione di attività pregresse, oppure accade che si realizzi un determinato documento non tanto perché risulti importante, ma semplicemente perché fa parte dei documenti richiesti dal metodo. Questo aspetto rappresenta, ovviamente, un punto di debolezza poiché il tempo viene impiegato in modo inefficiente.

La prima operazione da fare è integrare le attività WCM con il lavoro quotidiano, in quanto è necessario non considerarli due attività separate: lo sforzo maggiore deve provenire dai responsabili, i quali devono motivare gli operatori affinché le attività del modello entrino a far parte delle attività giornaliere. In secondo luogo, bisogna studiare la documentazione richiesta da ogni singola attività, al fine di sviluppare la capacità di riconoscere cosa davvero apporti valore aggiunto. L'analisi appena effettuata è compresa, a livello concettuale, nella sfera della cosiddetta *Lean Administration* che potrebbe essere ulteriormente declinata definendola *Lean Reporting*: dal momento che i processi di reporting mostrano notevoli sprechi e inefficienze, è necessario creare un sistema il più possibile snello che si avvalga di strumenti che siano funzionali per gli obiettivi stabiliti.

L'approccio Benefici/Costi prevede che i responsabili di ogni attività di miglioramento devono stimare (prima) e misurare (poi) tutti i benefici e i costi che derivano: la stima occorre

a giustificare economicamente il progetto, mentre la misurazione deve provarne l'efficacia. È stato verificato come la maggior difficoltà dipenda dai benefici più che dai costi: i costi, infatti, sono spesso ben visibili (questo si può dire sicuramente per quelli considerati a consuntivo, ma è dimostrabile che già in fase di previsione la loro stima non comporti grandi difficoltà), al contrario, invece, i benefici richiedono uno sforzo ben superiore, che risulta tanto più grande quanto più *i benefici sono soft*.

I benefici di tipo hard sono riconducibili a diverse fattispecie: benefici visibili annualmente rispetto alla quantità dei prodotti/servizi acquistati, azioni direttamente indicate in Conto Economico, miglioramenti di processo che implicano riduzioni misurabili dei costi, riduzione diretta di spese o cambiamenti nei processi che prevedono una riduzione delle spese; riesame degli accordi contrattuali o processi per valutare la presenza di eventuali variazioni che hanno portato a una riduzione dei costi. Dall'altra parte, invece, i benefici soft sono ben più difficili da definire poiché si tratta di costi evitati, appartenenti alle seguenti fattispecie: aumento della capacità produttiva senza un maggiore dispendio di risorse; miglioramenti di processo che generano benefici grazie a una migliore efficienza dei processi; produttività dei dipendenti; miglioramento della soddisfazione del cliente e miglioramento della competitività; incremento della sicurezza sul posto di lavoro e aumento della soddisfazione dei dipendenti.

Alla luce di quanto detto si può comprendere come i benefici soft abbiano un carattere più astratto rispetto agli hard, aspetto che li rende complessi da identificare e che costituisce una sfida per i responsabili dei progetti di miglioramento. In questo caso, si potrebbe realizzare una list con le tipologie di benefici soft che si ritiene possano trovarsi nei progetti della specifica organizzazione e creare una polizia aziendale per cui i responsabili di progetto devono usare la list al momento della definizione dell'approccio Benefici/Costi come direzione nella valutazione sugli eventuali benefici soft. Tuttavia, la misura proposta non è certamente in grado di dare una completa garanzia di identificazione né tantomeno il corretto rilevamento dei soft savings: di fatti, per quanto la list possa essere completa, quando si parla di costi e benefici le maggiori problematiche sono rintracciabili nei processi di accounting dell'organizzazione stessa.

Ricordiamo che un'organizzazione che aderisce al WCM si focalizza sul valore aggiunto, concetto centrale che deve guidare l'organizzazione nel suo complesso e anche i processi di accounting dovranno riprendere i principi del *Lean Accounting*, ossia di una contabilità snella in cui si cerca di ridurre al minimo, fino ad eliminarli del tutto, gli elementi che aggiungono

complessità senza apportare valore aggiunto. I tre obiettivi principali del Lean Accounting sono rendere più lean i processi di accounting (che spesso mostrano notevoli sprechi e inefficienze), introdurre strumenti di lean accounting (in quanto gli strumenti abitualmente usati sono eccessivi, complessi e inefficaci) e supportare la trasformazione lean con l'accounting (data la necessità illustrata di misurazioni capaci di evidenziare gli sprechi e quantificare i miglioramenti).

Le aziende utilizzano complessi sistemi transazionali per controllare gli aspetti finanziari ed operativi dei propri processi (ERP come SAP o Operations Execution Systems) ma le transazioni consumano risorse senza generare valore. Il Lean Accounting, riducendo il fabbisogno di dati e report, fa sì che tali sistemi possano essere sostituiti con sistemi in tempo reale di gestione a vista: solo mettendo in atto una trasformazione di questo genere sarà possibile sostenere la trasformazione lean dell'organizzazione, cioè essere in grado di accertare e valutare la quantità dei miglioramenti tramite il corretto rilevamento di perdite e sprechi da una parte e dei benefici dall'altra.

#### **11.4 – ... opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*)**

Con il termine *benchmarking* intendiamo lo studio della produttività, della qualità e del valore in stabilimenti e attività differenti dalla propria in relazione alla performance di un'altra società. Sappiamo che il WCM di Yamashina viene adottato da FIAT Group nel 2005 e poi esteso anche ai suoi fornitori nonché ad altre aziende interessate: dal punto di vista del singolo stabilimento o azienda, aderire ad un modello già esistente, già attivato da tempo in altre realtà industriali, significa avere la possibilità di poter usufruire dell'esperienza altrui e sfruttare le sinergie, laddove possibile. Il principio alla base del benchmarking è molto semplice: se l'obiettivo è migliorare uno specifico aspetto dell'organizzazione, occorre cercare altri soggetti che abbiano grande capacità nell'attività che si vuole migliorare e prenderli come punto di riferimento per aumentare gli standard.

*I Pilastri Manageriali* rappresentano senza alcun dubbio un'opportunità da cogliere per massimizzare i benefici ottenibili dal modello di Yamashina: ciò che incide in modo decisivo sulla completa riuscita del modello nel lungo periodo è la presenza consolidata di tutti quegli aspetti trattati nei pilastri manageriali, che fanno leva sulle persone e che, proprio in virtù del loro carattere molto poco concreto, risultano particolarmente ostici da gestire. Ad oggi,

tuttavia, i pilastri manageriali non sono strutturati e definiti come quelli tecnici al punto da essere considerati non punti di forza, ma bensì un'opportunità.

La condizione necessaria affinché il WCM raggiunga appieno la propria efficacia è che diventi un metodo influente all'interno dell'organizzazione, ovvero esteso *oltre i confini dell'organizzazione*. D'altra parte, più si procede nel cammino e più gli obiettivi che ci si pone diventano sempre più sfidanti: gli interventi da attuare diventano sempre più difficoltosi ed è molto più probabile che il raggio di azione vada ad interessare anche gli altri dipartimenti, il cui contributo è indispensabile per portare a termine il progetto. La necessità di diffondere e integrare l'approccio WCM a 360° viene inclusa tra le opportunità in quanto, ad oggi, il modello non ha ancora ben fissato questa tematica e sono pochi gli stabilimenti che si sono spinti tanto avanti nel percorso sino da arrivare a un livello significativo di coinvolgimento in tal senso.

Nel corso dello studio si è potuto già vedere come le attività del WCM iniziano sempre da una area modello per poi ampliare i risultati conseguiti ad altri processi attraverso *la logica dell'estensione*, ossia quella di sfruttare l'area modello per fare esperienza e accrescere le competenze e, solo dopo aver raggiunto un alto livello di know-how, riprodurre quanto fatto su altri processi le cui caratteristiche simili permettono questo trasferimento (si tratta del processo logico che guida l'agire di una *Learning Organization*). Alle attività realizzate nelle aree modello viene genericamente dedicato più tempo rispetto a quello speso per le altre attività: forti dell'esperienza precedente è possibile accelerare le tempistiche per cui, a parità di attività, la sua realizzazione su un processo di estensione durerà meno tempo rispetto alla sua prima implementazione.

Oltre a questo, occorre dare importanza ad un altro aspetto, ossia che all'interno del WCM anche il processo di formazione è gestito in un'ottica di efficienza per cui esso viene avviato solo quando necessario e giustificato. Occorre colmare la differenza formativa tra aree modello e non, cercando di diffondere il know-how in modo quanto più possibile omogeneo: se è vero che ciò deriva per larga parte dall'applicazione della logica dell'estensione, tuttavia è necessario che il processo di diffusione della conoscenza venga gestito opportunamente, bilanciando gli interventi sistematici e focalizzati, affinché ci sia un'equa distribuzione di conoscenze e competenze tra le risorse.

Quando si è presi dall'agitazione delle attività operative, accade spesso che, mentre si sta eseguendo una certa attività, già si è proiettati verso la prossima provocando *un'applicazione non rigorosa del metodo*. Nel contesto specifico delle attività WCM sono due i momenti in cui

questa tendenza si verifica più spesso: nella logica dell'estensione e nell'ambito delle attività di cantiere. Abbiamo visto come le attività condotte sulle aree modello richiedano più tempo e, quindi, più costi rispetto a quello delle estensioni: il tempo utilizzato nell'area modello lo si può paragonare a un investimento, dal momento che l'esperienza rinforzata porterà benefici quando si andrà a lavorare sulle altre aree, in termini di minor tempo e maggiore efficacia degli interventi. Tuttavia, proprio perché queste attività richiedono spesso molto tempo, a volte si è portati a velocizzare le tempistiche e, di conseguenza, le conoscenze e le competenze sviluppate non sono approfondite: vi è la possibilità che, quando si passerà alle estensioni, le attività potrebbero comunque richiedere tempi lunghi poiché il background maturato non è sufficiente.

Per i pilastri con forte carattere operativo sono previsti periodi concentrati di tempo in cui si svolgono le attività al termine dei quali il processo viene demandato agli operatori che, a partire da questo momento, saranno responsabili del mantenimento. Quando queste due fasi non sono ben definite, l'operatore si riappropria di un processo che, di fatto, non è ancora entrato a pieno regime e il rischio è che, in questo modo, esso non entri mai in vigore nella sua totalità, lasciando una situazione ibrida che vanifica il concetto stesso di mantenimento. Si ricordi che la vera eccellenza è quella sostenibile nel tempo: un'organizzazione eccellente oltre ad essere un'organizzazione che sa fare bene, è anche un'organizzazione che sa far bene e sa mantenere nel tempo quanto raggiunto (altrimenti il rischio è di veder peggiorare nel tempo i risultati ottenuti).

Nello specifico, la conclusione delle attività di cantiere deve essere ufficializzata e vi sono due momenti che non possono necessariamente mancare al fine di rendere il mantenimento efficace: la standardizzazione delle attività e la formazione degli operatori sui nuovi modi di lavorare e sulle procedure (possibilmente con precedente coinvolgimento degli stessi nel corso delle attività). Difficilmente, però, senza l'introduzione di un controllo volto a garantire il rispetto della disciplina, queste due attività da sole saranno efficaci. Per assicurarsi che il mantenimento sia sostenuto, sarebbe utile introdurre l'abitudine di valutazioni periodiche post chiusura cantieri al fine di verificare che le nuove condizioni siano attivate da tutti allo stesso modo rispettando gli standard introdotti. Tali controlli dovrebbero avere una frequenza abbastanza elevata nel periodo subito dopo la chiusura delle attività, almeno finché non si ha la certezza che tutto viene realizzato nel modo corretto.

La maggior parte dei fattori definiti come potenziali minacce sono riconducibili al fattore umano, ma, a voler essere più precisi, alcune delle minacce individuate non

scaturiscono tanto dal fattore umano in generale, quanto da *un fattore culturale*. A differenza di quella giapponese, la cultura occidentale ha un forte carattere individualista che si manifesta, relativamente all'ambito di interesse dell'analisi condotta, nella priorità dell'esperienza dei singoli e nella tendenza alla complessità. La tendenza tipicamente occidentale di mettere l'esperienza personale prima di tutto si sposa male con uno dei principi cardine del Total Quality Management che è anche alla base del pensiero Lean, ossia che le decisioni si devono basare sempre e solo sui fatti: la verità di rado è intuitiva, anzi il comportamento dei processi spesso è oscuro in quanto risultato di interazioni complesse per cui risulta decisiva la capacità di valutare, comprendere i dati, esaminare i fatti e, solo allora, stabilire e prendere decisioni.

### ***11.5 – I riflessi del nuovo modello produttivo sul diritto del lavoro***

I metodi organizzativi della lean production hanno generato dibattito in più aree del sapere e costituiscono da tempo un banco di prova anche per il diritto del lavoro che, com'è noto, nasce nel contesto dell'organizzazione del lavoro fordista (P. GROSSI, 2000). Tra i tanti rivoli in cui si è sviluppato il cosiddetto post-fordismo, la lean production è tuttavia tra le forme che rendono più difficile l'analisi giuridica, perché essa è per definizione non seriale e viene interpretata e applicata in modo molto diverso nelle realtà industriali: non solo si riscontrano differenze nell'applicazione dei metodi di lean production tra le varie imprese, ma si notano differenze anche tra i vari stabilimenti (G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, 2006; R. LEONI, S. ALBERTINI, 2009). Questa estrema variabilità rende particolarmente complesso il ragionamento giuridico, che necessita al contrario di comportamenti ripetuti affinché sia possibile valutare l'idoneità del sistema di regole esistenti di fronte ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro. L'impressione è, infatti, quella di uno schema organizzativo in cui i legami collettivi classici vengono meno, dove si aprono nuove connessioni tra i lavoratori in cui le tradizionali basi che avevano costituito il cemento dell'azione di solidarietà vengono sostituiti da schemi nuovi e di difficile interpretazione (V. Di SANTO, 2017). L'impatto della nuova organizzazione del lavoro si produce, pertanto, non solo sul versante del rapporto individuale, per la verità profondamente inciso dalle tecniche di lean production, ma anche sul versante dei rapporti collettivi di lavoro: le ragioni di questa difficoltà di interpretazione costituiscono conferma della potenziale utilità di questa ricerca condotta in quattro stabilimenti FIAT.



La sfida più immediata, che evoca tra l'altro molti temi della conflittualità sindacale, attiene, come già esaminato nell'ottavo capitolo, alla questione cruciale relativa al nuovo assetto organizzativo VS nuovo assetto regolativo: alle nuove fabbriche devono corrispondere nuove regole? La questione è complessa e attiene non solo alla valutazione dell'adattabilità del nostro sistema normativo ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro, ma anche al ruolo che le diverse fonti del rapporto di lavoro possono giocare in questo contesto. Il contratto collettivo, sia a livello nazionale che a livello decentrato, è il primo punto di frizione tra la nuova fabbrica e la necessità di rinnovare le regole, ed è proprio sul piano della contrattazione che sono maturate di recente le principali novità (E. ALES, 2011; P. CAMPANELLA, 2013; V. DI SANTO, 2018).

Il *World Class Manufacturing* inserisce nell'organizzazione del lavoro alcuni elementi che comportano una rottura di schemi rispetto al modello organizzativo su cui sono state costruite le regole del rapporto di lavoro. L'elemento di principale frattura attiene all'impatto sulla gerarchia: lo schema organizzativo, storicamente fondato sulla gerarchia dei rapporti all'interno dell'impresa, viene sostituito dall'idea di fondo in base alla quale la progettazione, l'esecuzione e il controllo della qualità del lavoro sono affidate alla squadra. Il ruolo della gerarchia di fabbrica si riduce per fare spazio ai team di operai e alla figura del team leader (H. YAMASHINA, 2000).

L'idea alla base del potere direttivo, ovvero lo strumento giuridico che rende possibile il funzionamento della gerarchia e il controllo dell'impresa da parte di chi ne è a capo (art. 2086 c.c.), non prevede e non richiede il coinvolgimento del lavoratore nella progettazione della propria attività: è, invece, proprio questo il salto qualitativo che si realizza con il nuovo modello organizzativo poiché nella nuova fabbrica, ristrutturata dal punto di vista tecnologico, si attua il principio della progettazione congiunta di prodotto e processo, con il coinvolgimento diretto dei team leaders e degli operai nella stessa progettazione del posto di lavoro. Il sistema che si viene a creare è, pertanto, un sistema proattivo, dove il concetto stesso di gerarchia ha contorni meno nitidi e i ruoli dell'organizzazione si confondono (G. GIUGNI, 1963).

Le implicazioni normative di tali novità sul piano dell'organizzazione sono molteplici. La prima attiene al tema dei poteri del datore di lavoro: il passaggio dalla gerarchia alla squadra mette in crisi il presupposto stesso dell'organizzazione di impresa in base al quale l'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori (art. 2086 c.c.). Da questo principio di gerarchia discendono poi il potere direttivo e il potere

disciplinare (artt. 2103, 2104, 2105, 2106 c.c.): se, come pare, la prestazione di lavoro risulta da una progettazione degli stessi lavoratori, cui si arriva mediante il lavoro di squadra, anche il potere direttivo dovrà trovare strade diverse per esprimere la capacità di conformare la prestazione di lavoro (M. PEDRAZZOLI, 1985; G. COTTINO, 2005). La stessa figura del team leader fatica a incarnare l'immagine del superiore gerarchico, sia perché il ruolo del team leader è mutevole, sia perché l'assegnazione dell'incarico di team leaders non corrisponde a una vera propria promozione, intesa come diversa posizione nel sistema di inquadramento dei lavoratori. Per contro, proprio dalla ricerca emerge un certo disagio dei lavoratori rispetto ai confini non definiti della posizione del team leader: il riscontro avuto, soprattutto con lo strumento delle interviste, segnala il rischio che la figura del team leader si trasformi in una sorta di "capetto", ovvero in un soggetto che esercita il ruolo di superiore gerarchico senza averne ricevuto formale investitura, e senza perciò sottostare ai limiti che circoscrivono l'esercizio dei poteri del datore di lavoro e dei suoi preposti.

La criticità che circonda la figura del team leader si riflette ovviamente anche sul versante dell'esercizio del potere disciplinare, che è funzionale al corretto esercizio del potere direttivo e garantisce al datore di lavoro un adeguato controllo sulla prestazione (S. MAINARDI, 2012). Il potere sanzionatorio deve rispondere, secondo i principi generali, a un certo grado di proceduralizzazione e al principio di proporzionalità dell'azione: il nuovo modo di lavorare sembra affidare, invece, la funzione del controllo sull'esecuzione della prestazione essenzialmente a sistemi di incentivo. Il dubbio che sorge è, da un lato, se il meccanismo degli incentivi sia in grado di assorbire per intero la sfera del controllo della prestazione e, in secondo luogo, se il meccanismo di erogazione degli incentivi sia dotato dei medesimi anticorpi nei confronti di una possibile deriva verso una gestione non trasparente degli stessi.

Altra questione di rilievo attiene alle progressioni in carriera: dalla ricerca emerge che non sempre vi è una risposta da parte dell'azienda ai suggerimenti e spesso i tempi della risposta sono troppo lunghi; talvolta avviene che le proposte siano applicate senza che sia riconosciuto l'autore della proposta. Ciò segnala che la sostituzione della gerarchia con la squadra rappresenta un processo non perfezionato, dove il coinvolgimento del singolo nella progettazione del lavoro non sempre trova un riscontro nelle vicende della carriera del lavoratore. Questo dato si collega implicitamente alla questione delle modalità di scelta dei team leaders: sotto tale profilo i risultati della ricerca condotta appaiono decisamente critici, descrivendo un quadro complesso. La scelta del team leader ricade su soggetti anche

professionalmente capaci, ma carenti sul piano dell'interazione con gli altri membri del team e spesso rischia di sfociare nella valorizzazione della fedeltà all'azienda: il nuovo modo di lavorare sovverte i canoni anagrafici tradizionali e spesso si ricorre all'imposizione di team leaders di età più giovane dei membri dei gruppi che sono chiamati a coordinare.

Relativamente alle novità introdotte sul tema della retribuzione esaminate nell'ottavo capitolo, il primo aspetto su cui è necessario riflettere attiene al ruolo che assumono i risultati di efficienza di stabilimento e di area nella determinazione della retribuzione. Il baricentro del sistema retributivo si sposta dalla prestazione di lavoro a un'area diversa, che attiene più che alla produttività alla vera e propria redditività dell'impresa (M. VITALETTI, 2013). La questione principale che qui si pone attiene al rapporto tra questo sistema retributivo e i principi posti in materia dall'art. 36 della Costituzione poiché, una volta assicurato il parametro della sufficienza della retribuzione, viene in rilievo la questione della proporzionalità: c'è da chiedersi in proposito se un meccanismo ancorato a parametri completamente scollegati dalla prestazione di lavoro (in questo caso non si tratta di meccanismi di incentivo, rilevando il collegamento con la redditività dell'impresa) sia rispettoso del principio di proporzionalità della retribuzione. La questione della sufficienza acquista, invece, una specifica rilevanza nel contesto del caso FIAT, con riferimento allo spostamento della contrattazione sul piano, che a questo punto è l'unico, della contrattazione di livello aziendale (o meglio di gruppo). Il rilievo della questione sul piano del principio di sufficienza potrebbe porsi qualora la prassi inaugurata dal Gruppo FIAT dovesse imporsi come modello prevalente nelle grandi imprese, incidendo sul ruolo assunto dal contratto collettivo nella determinazione della retribuzione sufficiente (P. CAMPANELLA, 2013).

Altra questione interessante è quella che deriva dall'analisi della connessione tra il nuovo sistema retributivo e il WCM. Tra le novità del World Class Manufacturing vi è infatti la capacità di rendere più misurabili i risultati, il che potrà avere un impatto anche sulla definizione dei nuovi parametri in base ai quali erogare gli elementi addizionali della retribuzione. L'effetto di tale meccanismo potrà essere apprezzato anzitutto rispetto al ruolo del sindacato, che potrebbe risultare ridotto con l'applicazione di modelli organizzativi oggettivi che rendono più misurabili i risultati (L. CORAZZA, 2015).

Nell'organizzazione del lavoro fondata sul *World Class Manufacturing* la partecipazione è uno snodo centrale però l'idea di partecipazione che deve sorreggere i rapporti delle nuove fabbriche appare tuttavia radicalmente diversa da quella concezione di partecipazione con cui è avvezzo misurarsi il giuslavorista (M. PEDRAZZOLI, 1985). Anzitutto, la partecipazione

su cui poggia il WCM è una partecipazione tendenzialmente diretta, diversa dalla partecipazione che nasce per coinvolgere il sindacato nelle decisioni strategiche dell'impresa: tra i significati da attribuire in questo contesto al termine partecipazione non sembra quindi esservi quello di codeterminazione o codecisione. L'accezione del termine partecipazione è, in questi casi, più ascrivibile all'idea dell'informazione/formazione, entrambe funzionali al fine di consentire al lavoratore di elaborare suggerimenti per lo svolgimento della prestazione di lavoro.

L'altro elemento caratterizzante di questo schema partecipativo, che lo pone su di un piano radicalmente diverso da quello della partecipazione sindacale, è dato dalla dimensione quasi esclusivamente individuale della partecipazione: la partecipazione prescinde qui da forme di rappresentanza sindacale e coinvolge la dimensione collettiva esclusivamente nell'ottica del team working. In questo scenario, dove la partecipazione è intesa come partecipazione diretta del lavoratore alla progettazione del lavoro, la rappresentanza sindacale fatica ad avere un ruolo e non è un caso che nella presente ricerca il ruolo del sindacato appaia in affanno (M. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU, 2015).

Resta infine da chiedersi se il diritto del lavoro, con il suo apparato di norme scritte nel corso di questi ultimi due secoli, sia attrezzato per affrontare le sfide imposte da questi nuovi modelli organizzativi. Per rispondere a questo interrogativo i tempi non appaiono ancora maturi, ma è possibile tuttavia muovere da un'opzione metodologica: nel diritto del lavoro moderno è necessario andare alla ricerca non tanto delle regole, quanto dei principi (L. NOGLER, 2007). Le singole regole sono soggette a mutazione e devono adattarsi alla realtà contingente, che è per sua natura in continua evoluzione, i principi costituiscono, invece, un'indicazione di fondo che, a partire dal modello costituzionale, sono in grado di guidare l'interprete anche attraverso i cambiamenti continui imposti dalla realtà economica (L. MENGONI, 1965). Se in alcuni ambiti prevale una regolazione di dettaglio (è questo il caso della sicurezza sul lavoro), vi sono ampi ambiti di regolazione del lavoro interessati da norme sufficientemente flessibili ed elastiche da consentire di ricorrere alla guida dei principi (è questo certamente il caso della disciplina della subordinazione, dove è stata soprattutto l'attività dell'interprete a riempire di contenuto il dettato legislativo). Il World Class Manufacturing offre pertanto un'occasione di profondo rinnovamento delle categorie interpretative: non ci sarà tanto bisogno di nuove regole, quanto di una nuova lettura che consenta ai principi di tutela del lavoro di continuare a sopravvivere anche nelle nuove fabbriche.

### ***11.6 – Decentramento contrattuale e partecipazione incisiva***

Il management FIAT, anche nella versione Marchionne, ha mostrato un'inclinazione, non nuova nella storia dell'azienda torinese, verso una sorta di unilateralismo illuminato, temperato dall'adesione di una parte dei sindacati che operano in quegli stabilimenti. In questa sfera l'iniziativa dell'azienda è stata molto forte, e intesa a smarcare il settore dell'auto dal condizionamento degli attori collettivi presenti nel nostro sistema, a partire dalla stessa Confindustria (G. REBAUDENGO, 2015). Di qui l'uscita dell'azienda dal sistema confindustriale e la creazione di un mega contratto aziendale sostitutivo dei parametri classici del contratto nazionale dei meccanici. Certamente nell'insieme un'iniziativa che ha abbracciato più piani, incluso quello via via più consistente dell'innovazione organizzativa dietro input manageriale e con una forte propensione gerarchica e verticale: dimensioni queste che anche i ricercatori segnalano come problematiche e che paiono limitare la diffusività degli effetti positivi connessi ai nuovi modelli (A. ACCORNERO, 2015; M. CARRIERI, 2015).

Allora il punto da chiarire è se un diverso mood di relazioni industriali, che ridia più voce alle rappresentanze del lavoro, possa andare nella direzione di un equilibrio maggiormente vantaggioso per tutti gli attori in gioco. Appare naturale insistere, in primo luogo, su un diverso posizionamento strategico dei sindacati sia nell'ottica di un auspicabile superamento delle loro fratture più patologiche, che al fine di affermare uno sforzo propositivo maggiore. Insomma il turning point più rilevante consiste nell'immaginare un gioco in cui i sindacati, in qualità di rappresentanze dei lavoratori, possano contribuire a definire nei suoi lineamenti principali, senza limitarsi semplicemente a subirlo tanto nelle posizioni orientate a manifestare una protesta pregiudiziale che in quelle più orientate a un meccanico adattamento verso le principali scelte aziendali (G.P. CELLA, 2011). Ma è altrettanto ovviamente necessario che per condurre questo gioco più aperto, nel quale l'esito non sia dato in partenza, e alcune regole vengano costruite in corso d'opera, sia necessaria anche una disponibilità del management, il quale potrebbe rinunciare ai sentieri già percorsi – con successo, anche se in passato non travolgente dal punto di vista del consenso dei dipendenti – se dovesse vedere affacciarsi altre utilità o prospettive stimolanti.

Uno spazio per contribuire al miglioramento, mettendo sullo stesso piano produttività e qualità del lavoro, esiste integrando le priorità dell'azienda che prevedono (giustamente) il miglioramento del lavoro come una funzione della produttività. Dalla ricerca si ha la

conferma che quella che funziona meglio e presenta ancora potenzialità di sviluppo è la *partecipazione organizzativa*: il ruolo, finora insufficiente, delle relazioni industriali dovrebbe a questo punto consistere nell'affiancare strumenti di *partecipazione strategica* che accompagnino e rafforzino le diverse dimensioni della partecipazione organizzativa. Il senso di marcia consiste nell'aumentare per questa via la condivisione delle parti sugli obiettivi più importanti, incentivando in misura maggiore e più *auto-diretta* il ruolo attivo dei lavoratori (M. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU, 2015).

Va detto che questo filone sembra l'anello mancante anche nel nuovo assetto che sta prendendo forma: appaiono evidenti le preferenze del management aziendale verso una *versione dirigista* del coinvolgimento. Ma se la partecipazione deve allargare il suo raggio (toccando anche aspetti di natura e portata strategica), allora essa deve poggiare di più sull'animazione degli attori collettivi (un esempio potrebbero essere i prototipi dei Consigli di sorveglianza che costituiscono l'ossatura importante dell'esperienza tedesca di partecipazione, ma possono anche, in qualche caso, essere disegnati per via negoziale come sta accadendo in Italia in aziende come Ducati e Lamborghini) (V. TELLJOHANN, 2015; R. LEONI, 2008).

Rispetto agli oggetti che abbiamo ricordato, la contrattazione condotta nell'azienda torinese mostra come stia prendendo forma una riedizione delle Commissioni miste paritetiche, già sperimentate negli anni Novanta in diverse imprese medio-grandi (tra le quali la stessa FIAT). Quel modello, che all'epoca sembrava promettente, anche grazie ad alcune sperimentazioni più audaci, come quelle della Zanussi, oggi si ripropone come troppo timido e burocratizzato, appare un surrogato della partecipazione che non c'è, piuttosto che come una vera leva per aumentare il binomio qualità/partecipazione. Non sarebbe dunque preferibile avere un solo, e autorevole, organo di partecipazione, in cui le due parti siano rappresentate al miglior livello possibile? Il quale sia destinato ad affiancare le implementazioni organizzative, ma sia legittimato per il fatto di essere eletto direttamente dai lavoratori (non stiamo parlando di rivoluzioni radicale in quanto questo è quanto avviene da tempo come modo normale in tante aziende di diversi paesi, a partire da Germania e Francia).

Come mostrano i risultati, se ben indirizzati, gli strumenti di partecipazione collettiva possono aiutare a superare alcune delle criticità che essi hanno osservato. In primo luogo si tratta di aiutare i lavoratori a entrare più facilmente dentro la confidenza pratica con i nuovi sistemi, superando la diffusa percezione di un'intensificazione dei ritmi, e adattandoli alle proprie esigenze e capacità. In secondo luogo, occorre riconoscere ai team un maggiore

spazio per gestirsi con un certo grado di autonomia, evitando di riproporre dinamiche gerarchiche tradizionali, che portino il team leader a realizzarsi come capo.

Dunque, anche solo ragionando sugli aspetti del miglioramento organizzativo uno spazio esiste, ma esistono anche spazi più specificamente contrattuali sui quali ragionare; la ricerca, ad esempio, evidenzia le lamentele da parte dei lavoratori per il mancato ritorno, anche in termini di ricompense, dei loro suggerimenti e, a tal proposito, caso si intravedono due distinti problemi, tra loro intrecciati: uno è di status e riguarda il riconoscimento professionale dei lavoratori (e potrebbe essere aiutato dai nuovi sistemi di inquadramento), l'altro riguarda la definizione di premi di natura individuale, più difficili da gestire dal sindacato, ma che costituiscono una delle componenti incentivanti socialmente più apprezzate e che non vanno sottovalutate.

Per i sindacati non si configura un gioco facile, perché dovrebbero muoversi su un terreno per loro in parte inedito, che va dalla condivisione delle prospettive dell'azienda all'incorporazione delle domande individuali (oltre che di quelle collettive) dei lavoratori. Anche per i sistemi di relazioni industriali è in gioco una loro riclassificazione, pena l'obsolescenza: la sfida consiste nel coniugare in modo sempre più stringente tutele generali (dimensione comunque imprescindibile), con scelte più appropriate alle specifiche imprese e agli specifici luoghi di lavoro (S. LEONARDI, 2015). Appare necessario, rispetto al tema della partecipazione, aziendalizzare le relazioni industriali ma sapendo che questo è solo una parte delle soluzioni possibili: il decentramento richiede ai sindacati (ma anche ai manager) di uscire dalle loro pigrizie e, per essere socialmente equo, deve essere un *decentramento bilanciato* che sia in grado di assicurare alle diverse parti del sistema diritti generali effettivamente fruibili, a partire da quelli retributivi, insieme a nuove opportunità. La partecipazione, a sua volta, in attesa di riguardare il capitale, deve tradursi in capacità di influire sul processo decisionale. Insomma è in atto un'importante innovazione che costituisce per tutti una fonte di apprendimento organizzativo, ma riguardo alle relazioni industriali essa comporta qualche dilemma e alcuni riaggiustamenti, che però siano idonei a preservarne i caratteri costitutivi, i quali poggiano su un approccio sistemico e su una bilateralità ben bilanciata (M. CARRIERI, 2015).

### **11. 7 – L'economia della conoscenza nel WCM: la partecipazione cognitiva**

Il processo di costruzione del paradigma teorico dell'economia della conoscenza è lungo e articolato, e si può a buon diritto ritenere che sia ancora in corso. Ai nostri fini possiamo usare come punto di partenza la *teoria macroeconomica del capitale umano*, come si afferma negli Stati Uniti intorno alla metà del secolo scorso (F. KNIGHT, 1944; M. ABRAMOVITZ, 1956; T. SCHULTZ, 1961). Essa sottolinea gli effetti positivi esercitati sulla crescita economica dalla cura della salute dei lavoratori, dall'abbattimento della mortalità perinatale, dall'istruzione di massa, dalla formazione professionale, giungendo a stimare che gli investimenti in queste attività hanno rendimenti economici pari se non superiori a quelli in capitale fisico. Pochi anni più tardi, la teoria del capitale umano trova una riformulazione in ambito *microeconomico* (G.S. BECKER, 1964; J. MINCER, 1974), che sottolinea il ruolo degli investimenti familiari e personali in istruzione, evidenziando come il reddito da lavoro degli individui vada ascritto in misura prevalente all'istruzione ricevuta e all'esperienza maturata nel lavoro.

Su questi fondamenti si innesta, nell'ultimo ventennio del secolo scorso, la teoria della *crescita endogena* (P.M. ROMER, 1990; R.E. LUCAS, 1988) che, tornando a una visione macroeconomica del capitale umano, sostiene che la crescita economica è principalmente il risultato di forze endogene e non esterne al processo produttivo. Si propone così una più ampia concezione del capitale e del processo produttivo, secondo cui ciò che conta ai fini dello sviluppo non è soltanto il capitale fisico ma anche il capitale umano e la conoscenza. Posto che l'avanzamento della conoscenza è il principale motore della crescita, la scienza applicata e i cambiamenti organizzativi non sono esogeni, ma sono in realtà strettamente connessi con la vita economica delle imprese e dipendono in misura determinante dagli investimenti in Ricerca & Sviluppo e nella formazione dei lavoratori, come pure dalla gestione della conoscenza nell'organizzazione.

Nell'ambito della teoria dell'impresa, questi sviluppi trovano punti di convergenza con l'evoluzione del filone di studi sull'*impresa evolutiva*. Secondo questo approccio, l'impresa è paragonabile a un essere vivente, che si evolve nel corso del tempo seguendo processi di trasformazione caratterizzati da analogie con i processi biologici. La crescita dell'impresa è frutto dell'impegno duraturo di un particolare gruppo di persone in una determinata attività. La costruzione di questo gruppo, necessariamente lenta e a rendimenti differiti, ne è perciò la risorsa fondamentale e la velocità con cui l'impresa cresce è soggetta a ineludibili vincoli di carattere gestionale e organizzativo: le risorse umane necessarie a produrre e gestire il



cambiamento sono relativamente scarse e vanno acquisite e formate in percorsi di lunga durata (G. DOSI, L. MARENGO, 1994).

Va poi ricordato che, nell'ambito delle scienze manageriali, grazie soprattutto all'opera di Peter Senge (1990), viene in parallelo a formarsi il modello della *learning organization*: un'organizzazione che apprende è un'impresa che facilita l'apprendimento dei suoi membri e si trasforma continuamente al fine di tenere testa alle pressioni derivanti dal mercato e dall'innovazione. Il modello incoraggia le imprese a sviluppare un modo di pensare più interconnesso e condiviso, adeguato alla complessità sistemica dell'organizzazione. Le imprese devono diventare più simili a *comunità* verso le quali i dipendenti possano sentirsi impegnati e motivati a lavorare meglio e in modo più intelligente. In questa direzione, altri autori sviluppano indipendentemente alcuni aspetti connessi al tema della *learning organization*, come il passaggio dal concetto di conoscenza a quello di *competenza* (R.E. BOYATZIS, 1982) o la gestione della conoscenza come *bene comune* (E. HESS, E. OSTROM, 2009; N.L. HENRY, 1974).

Nel paradigma produttivo dell'economia della conoscenza e avendo a riferimento il modello della *learning organization*, la competenza va definita, sul piano operativo, come capacità di svolgere i compiti lavorativi assegnati non solo in modo desiderabile (o professionale), ma anche in accordo con il principio del miglioramento continuo. Diventa perciò chiaro che la competenza emerge soltanto in presenza della volontà di usarla. Per questo Boyatzis (2008) definisce le competenze come insiemi di comportamenti correlati ma diversi, organizzati attorno a un sottostante costruito intenzionale. Così che, per diventare un'organizzazione che apprende, l'impresa deve creare un ambiente di lavoro (mission e vision, condizioni e relazioni di lavoro, relazioni sindacali, sistemi retributivi e premiali ecc.) tale da incoraggiare e sostenere la volontà dei lavoratori di migliorare continuamente processi, prodotti, servizi e organizzazione (L. TRONTI, 2003; R. LIVRAGHI, 2007).

In sintesi, per attivare la conoscenza dei lavoratori è necessario che l'impresa diventi un ambiente di lavoro favorevole all'apprendimento, al miglioramento continuo e all'innovazione, perché soltanto su questa base le competenze dei lavoratori possono accumularsi, diffondersi e svilupparsi. Un aspetto molto importante di questo processo, in accordo con l'andragogia, è che lo sviluppo e la diffusione delle competenze, proprio perché vanno oltre la semplice acquisizione di conoscenza, avvengono soprattutto durante il lavoro quotidiano e assai meno nella formalità dei corsi di formazione (M. KNOWLES, E. HOLTON, R. SWANSON, 2008). Si tratta, quindi, di codificare e strutturare tali conoscenze in modo da

facilitarne l'accumulazione, il trasferimento ai nuovi assunti e l'applicazione concreta all'innovazione di processo e di prodotto in modo da accrescere la soddisfazione del cliente (interno o esterno) in accordo con la logica del *business process reengineering* (M. HAMMER, J. CHAMPY, 1993).

La logica della produzione snella è guidata essenzialmente da un obiettivo di riduzione dei costi, il cui conseguimento si sviluppa principalmente in due direzioni: anzitutto quella della limitazione del numero dei dirigenti, che a sua volta comporta un principio di delega di responsabilità di controllo e di problem solving ai livelli più bassi della gerarchia dell'organizzazione; la seconda direzione è quella dell'eliminazione dei *buffer layers*, ovvero di quelle strutture, fisiche o umane (scorte, magazzini, overmanning e labour hoarding, attività a non valore aggiunto), che rappresentano sprechi o immobilizzazioni cautelative contro i rischi di guasti, incidenti, interruzioni del ciclo produttivo, malattie, utilizzo inefficiente del personale.

La produzione snella si basa pertanto sulla riduzione dei livelli gerarchici, con un conseguente decentramento delle responsabilità e aumento della discrezionalità ai livelli medio- bassi della struttura organizzativa. L'aumento della discrezionalità dei lavoratori comporta la necessità di un rafforzamento della condivisione dell'informazione, che avviene soprattutto attraverso la creazione di team di lavoro polifunzionali, capaci di offrire celermente risposte diagnostiche e soluzioni efficaci in caso di situazioni critiche o per risolvere problemi di ergonomia, efficienza o qualità del prodotto/processo. Il decentramento delle responsabilità si integra con i moderni sistemi informatici di gestione dell'organizzazione (applicativi gestionali), in grado di offrire ai manager funzioni di monitoraggio, controllo e coordinamento a costi più contenuti che in una situazione di maggiore gerarchizzazione. Sotto il profilo del rapporto di lavoro, lo snodo fondamentale è la realizzazione di uno *scambio win-win* in cui al lavoratore vengono richiesti più impegno e responsabilità, ma gli vengono al contempo riconosciuti maggiore fiducia e un più ampio grado di discrezionalità e di autodeterminazione, individuale o in gruppo, stimolandone la creatività, l'intelligenza e la relazionalità. La governance dell'organizzazione e dei processi è assicurata dalla complementarità tra tecnologie ICT, disegni organizzativi decentralizzanti e pratiche innovative di gestione delle risorse umane (*high trust-high performance*).

Per chiarire il passaggio dell'innovazione organizzativa dal modello della lean production a quello del World Class Manufacturing è però necessario integrare il quadro appena descritto almeno con i tratti fondamentali del modello della learning organization.

Infatti il contenimento dei costi non basta: per tenere testa alla concorrenza globale è necessario produrre non solo con meno sprechi e immobilizzazioni, ma con qualità maggiore e sempre crescente. Il cammino che definisce le organizzazioni che apprendono è per l'appunto che esse, attraverso l'apprendimento, espandono continuamente la loro capacità di creare il loro futuro e, in esse, le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano (P. SENGE, 2006). La possibilità di conseguire l'obiettivo di un continuo miglioramento del prodotto, dei processi produttivi e dell'organizzazione si fonda sulla capacità di apprendimento e di concreta applicazione di quanto appreso non soltanto da parte di tecnici e dirigenti, ma di tutto il personale, operai compresi (P. SENGE, 1990).

Per riassumere, va ribadito che esiste un aspetto fondamentale che accomuna i diversi filoni di letteratura che affrontano l'una o l'altra prospettiva dell'innovazione organizzativa, come ad esempio, l'impresa evolutiva (R.R. NELSON, S.G. WINTER, 1982), la produzione snella (J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, 1990), la learning organization (P. SENGE, 1990), il business process reengineering (M. HAMMER, J. CHAMPY, 1993), la high-performance work organization (R. LEONI, 2008): questo comune aspetto è il ruolo centrale che viene attribuito alla conoscenza e, quindi, alla gestione della stessa all'interno del processo produttivo al fine di trasformarla in competenza, innescando un percorso di miglioramento continuo.

Come già negli anni Cinquanta aveva pienamente compreso e messo in pratica Adriano Olivetti, l'adeguamento dell'impresa agli standard dell'economia della conoscenza comporta che i lavoratori si identifichino come appartenenti a una comunità (di conoscenza); ovvero che riconoscano la conoscenza a disposizione dell'impresa come un bene comune, un comune patrimonio da accrescere e gestire assieme per migliorare continuamente prodotti, processi e organizzazione – un patrimonio al quale tutti siano chiamati a contribuire e a cui tutti possano attingere per migliorare il lavoro proprio, del team, dell'impresa. E richiede che i lavoratori riconoscano i cicli di innovazione che derivano dall'applicazione dei miglioramenti dettati dalla conoscenza come il frutto di quel patrimonio comune, e dunque anche del proprio lavoro (E. HESS, E. OSTROM, 2009; L. TRONTI, 2014).

In altri termini, nel processo di trasformazione e ammodernamento dell'impresa per adeguarla agli standard di qualità e innovazione propri dell'economia della conoscenza, la gestione della conoscenza come bene comune assume il ruolo centrale: per ottenere questo risultato è necessario che i lavoratori assumano una nuova attitudine cruciale, una nuova visione e cultura del lavoro, una specifica competenza che si può definire con il termine di

partecipazione cognitiva. Con questo termine indichiamo la volontà e la capacità di acquisire, condividere e utilizzare la conoscenza (propria e dell'organizzazione) per migliorare i luoghi di lavoro, i prodotti e i processi produttivi e organizzativi.

### **11.8 – Il lavoro in team tra sinergie umane, valore sociale e dimensione locale**

Dalla ricerca emerge che, all'interno del sistema di produzione *post-fordista*, operano dei dispositivi di controllo strutturali, sociali e relazionali, diretti a indurre e sfruttare le *sinergie umane* del lavoro in *team*. Tuttavia, data la complessità della dinamica psico-sociale dei *team*, tutto ciò non prefigura, né potrebbe prefigurare, un dominio assoluto e una sussunzione totale della socialità e della soggettività dei lavoratori all'interno delle maglie intrecciate dal *management* aziendale, ma implica alcune conseguenze ambivalenti.

In primo luogo, abbiamo individuato che l'aporìa intrinseca alla forma cooperativa del lavoro in *team* è data dal fatto che la cellula produttiva, oltre a costituire uno dei dispositivi basilari per la creazione di sinergie produttive eterodirette ed eterodeterminate, rappresenta, nel contempo, lo spazio sociale concreto al cui interno possono emergere azioni collettive di rifiuto consapevole, di resistenza non ricomponibile. In altri termini, le sinergie produttive del lavoro in *team* possono potenzialmente trasformarsi in sinergie conflittuali, la squadra eterodeterminata possono autocostituirsi in gruppo omogeneo e, infine, i meccanismi indotti di *peer pressure* capovolti in solidarietà antagonista. Ad esempio, le pratiche sociali derivate di *peer pressure* possono sempre rovesciarsi in forme di controllo sociale dirette non più a sanzionare i colleghi che non si autoattivano, bensì coloro i quali persistono nell'applicazione degli standards e dei comportamenti prescritti dal *management* aziendale. Ovviamente, anche in questo caso, si assiste a politiche di gestione del team più soft negli stabilimenti dove la presenza del sindacato antagonista è più massiccia (Grugliasco e Melfi) e politiche meno tolleranti dove, invece, sono più rappresentativi i sindacati firmatari.

In secondo luogo, si tratta di porsi il problema di come, in che misura e fino a che punto, di fronte a una pressione organizzativo-strutturale che, come abbiamo visto, tende a favorire un costante e tendenziale aumento dei ritmi, dei carichi di lavoro e dello stress psico-fisico, la nuova forma assunta dalla gestione del personale possa e riesca a riprodurre in maniera adeguata l'occultamento del potere, dell'autorità della direzione sui lavoratori. Infine, i diversi meccanismi di negoziazione/repressione del dissenso messi in atto dai *manager* di linea nei contesti analizzati (nonostante la variabilità e la complessità delle pratiche

sperimentate) si scontrano necessariamente con la radicalità dei bisogni emergenti (e, quindi, delle resistenze) dei lavoratori, che inevitabilmente trascendono i ristretti limiti d'azione imposti e riprodotti dalla direzione aziendale: è la soggettività che determina le resistenze, anche a prescindere dall'individuazione di chi esercita il potere (G. SEWELL, 2001).

La contraddizione intrinseca alla nuova forma attraverso la quale si esprime il comando sul lavoro è data dal fatto che, comunque, la nuova strategia padronale, pur mirando a sussumere non solo il corpo ma anche la mente dei lavoratori, in modo tale da renderla funzionale alle esigenze della razionalità d'impresa, si scontra inevitabilmente con dei bisogni e con una razionalità operaia che trascendono i ristretti limiti imposti dalle necessità di valorizzazione del capitale. In conclusione, i *teamworks*, così com'è stato riconosciuto fin dagli albori della psico-sociologia industriale, oltre a essere la base materiale della cooperazione produttiva, costituiscono simultaneamente la potenziale fonte e il supporto per l'emergenza di un soggetto collettivo, ovvero per il manifestarsi di forme di resistenza cosciente all'autorità e alle aspettative del *management* aziendale.

Infine, è necessario rilevare che la *lean production* implica e determina mutamenti non solo della struttura materiale di fabbrica, ma anche trasformazioni socio-economiche e culturali generali, che prefigurano nuove condizioni disciplinari e normative generali di assoggettamento della forza lavoro. Non si tratta di analizzare la *lean production* nei termini riduttivi di un nuovo modello d'impresa, bensì in quanto sistema sociale generale di organizzazione e disciplinamento della forza lavoro nell'epoca post-fordista: la produzione snella viene qui assunta come rappresentazione metaforica dell'epoca attuale, metafora che non riguarda l'impresa ma le nuove modalità di disciplinamento sociale che la produzione snella sta diffondendo (G. SIVINI, 2001). La struttura sociale generale di organizzazione e disciplinamento della forza lavoro si fonda, in ultima istanza, su una tendenziale *precarizzazione, destabilizzazione e frammentazione* (che, tradotto in termini imprenditoriali, si legge flessibilizzazione) delle condizioni lavorative a vari livelli, in quanto elemento funzionale alla produzione di un nuovo ordine nei luoghi di lavoro.

I processi di trasformazione del capitalismo e le nuove forme di organizzazione del lavoro e della produzione post-fordista sono espressione del trionfo del mercato globale: dal punto di vista dei lavoratori ciò si traduce in una diversificazione e frammentazione di condizioni salariali, oltre che di orari, di diritti, di qualità del lavoro nelle varie parti del mondo. In ogni caso, il processo di flessibilizzazione lavorativa e deregolazione contrattuale tende a coinvolgere non solo le aree di recente industrializzazione ma anche le regioni più

ricche e l'esito ultimo è quello di ridurre il lavoro a una variabile totalmente dipendente dai valori e dai bilanci delle imprese. Comunque, questo processo di trasformazione, pur essendo oggi di estrema attualità, parte da lontano. In effetti, è quasi da un paio di decenni che le ricerche e le statistiche nazionali sul mercato del lavoro registrano il progressivo venir meno della (relativa) uniformità socio-professionale e delle, pur modeste, certezze della fase fordista: diminuisce l'anzianità aziendale dei lavoratori (ossia la permanenza all'interno della medesima azienda); le carriere lavorative si diversificano divenendo più incerte e variegate; la figura, in passato tipica, del lavoratore a tempo pieno e con un contratto a tempo indeterminato declina sempre più (E. REYNERI, 2017).

Ai mutamenti socio-economici si accompagna il mito imperante del lavoro flessibile, che tende a generare una sorta di rassegnazione in forma di realismo, per cui la flessibilità lavorativa, ossia la riduzione dei corpi e delle menti dei lavoratori a risorse da utilizzare, rischia di essere concepita come uno stato di natura, un accadimento inevitabile e non, come invece è, un prodotto di scelte non solo economiche, ma anche politiche e sindacali, frutto cioè delle politiche di riforma e smantellamento dello Stato del Welfare (L. GALLINO, 2001). La retorica della flessibilità non ci racconta, però, le storie di vita concrete, non ci fa vedere scorrere la fatica e il disagio attraverso le vicissitudini di individui reali, non fa emergere gli elementi di esclusione, di instabilità, di intermittenza dei rapporti e di insicurezza sul futuro. Quegli elementi che sono espressione di un nuovo sistema di regolazione e che, necessariamente, finiscono per ripercuotersi nei luoghi di lavoro, incidendo sulla forma delle relazioni sociali interne. È il modo in cui questa offensiva globale viene territorializzata, sulla base dei rapporti di forza locali, che determina le differenze specifiche dei diversi contesti, che condizionano le scelte di localizzazione delle imprese, il clima sociale interno e, quindi, la natura stessa del lavoro in team.

### ***11.9 – Innovazione e futuro: problemi aperti e potenziali sviluppi***

La ricerca ha approfondito le difficoltà e la complessità del processo innovativo ed evidenzia la necessità di seguire un percorso strutturato, che attraverso fasi successive porti alla piena attuazione di un nuovo modello organizzativo. In questo percorso di *change management* sono molto rilevanti, da una parte, il *commitment* aziendale nel perseguire il cambiamento e, dall'altra, una forte comunicazione a tutti gli addetti sulle ragioni del cambiamento portato dal WCM. Peraltro, è solo quando risultano evidenti per gli addetti i

risultati dei cambiamenti introdotti che si genera il circuito virtuoso tra miglioramenti del processo, partecipazione e contribuzione e aumento della soddisfazione; in particolare, il modello organizzativo e la cultura aziendale devono essere coerenti con gli elementi costitutivi del cambiamento voluto: è evidente che gli assunti del coinvolgimento e della partecipazione richiedono il superamento di modelli organizzativi aziendali fortemente gerarchici (aspetto critico che riguarda il management intermedio e il ruolo dei team leaders) e l'affermarsi di una cultura organizzativa che valorizzi miglioramento continuo e il contributo (anche limitato) dei singoli e dei team. Inoltre, nell'impostazione dei percorsi di cambiamento, occorre considerare sia lo stato di partenza della singolarità produttiva e la sua storia pregressa, sia le caratteristiche della manodopera in termini di età, anzianità lavorativa e scolarizzazione. A questo proposito, si pone una questione rilevante, che riguarda i lavoratori meno giovani e meno scolarizzati e la necessità di individuare azioni e percorsi specifici per il loro pieno coinvolgimento nel processo di cambiamento.

Nel corso della ricerca si è evidenziato come, ai fini della sostenibilità, vadano considerate le ricompense intrinseche ed estrinseche: le prime sono legate alla visibilità dei risultati del proprio lavoro e del team, ai feedback sui suggerimenti (e ai riconoscimenti relativi), alla possibilità di fare rotazione delle mansioni (compatibilmente con i vincoli tecnologici, essendo la rotazione vista come modalità di apprendimento, esperienza di autonomia e fonte di crescita professionale), allo sviluppo equilibrato del lavoro in team (tema sicuramente molto complesso, ma molto importante per sviluppare il senso di appartenenza e per il quale è necessario il verificarsi di condizioni quali la disponibilità di un budget di tempo per la discussione del team, la corresponsabilità sul risultato, il ruolo del team leader come *operaio professionale coordinatore*); sono però soprattutto le ricompense estrinseche a dover essere considerate, tramite la messa a punto di adeguati meccanismi che consentano che una quota di vantaggi economici derivanti dal miglioramento continuo entri a far parte del premio di risultato.

La ricerca ha consentito di mettere in luce i risultati raggiunti con il processo di innovazione del WCM e nel contempo evidenziarne i problemi e le difficoltà. Sulle questioni centrali sottolineate dalla ricerca (ruolo del team, rotazione, aumento del carico di lavoro, ruolo del sindacato, livello di collaborazione) si evidenzia la necessità di un'attività di indagine, esperta e indipendente, che consenta di approfondire in modo adeguato le problematiche e dare le necessarie indicazioni di intervento. Un'altra linea di sviluppo, finalizzata a fondare maggiormente la generalizzazione dei risultati della presente indagine, è

L'avvio di filoni di ricerche riguardanti differenti contesti aziendali (altri settori industriali, piccole e medie imprese, imprese operanti in diversi paesi): la realizzazione di tale attività di ricerca può certamente dare un importante contributo allo sviluppo di una nuova cultura del lavoro e alla definizione di adeguate politiche di supporto allo sviluppo industriale. Vi è un ampio consenso sulla necessità di rilanciare la manifattura, dopo la crisi che, a partire dal 2008, ha avuto un effetto molto grave con la perdita del 25% della produzione industriale del paese. Quello che sorprende è che nel dibattito sulle linee di intervento per il rilancio industriale, sia a livello delle singole imprese sia a livello delle politiche pubbliche, non si consideri in modo esplicito ed in termini adeguati il ruolo che può essere svolto dall'innovazione nei modelli organizzativi: permane l'idea che l'innovazione produttiva si basi essenzialmente sull'innovazione tecnologica, ed anche quando si realizzano interventi di *lean production* si concentra l'attenzione sugli aspetti più tecnici e gestionali, ritenendo non necessario affrontare in modo sistematico gli aspetti organizzativi e di partecipazione degli addetti. L'esperienza WCM ci insegna che questo approccio non è efficace, ma che è necessario affrontare sistematicamente le diverse dimensioni, quella tecnica, quella gestionale e quella organizzativa. Anche se il livello di strutturazione degli interventi WCM, come sperimentato da FCA, può non essere facilmente replicabile in contesti produttivi e dimensionali diversi (ma questo assunto andrebbe indagato e verificato), essa rappresenta comunque un punto di riferimento importante per definire e realizzare interventi strutturati che vadano a trasformare profondamente il modello produttivo.

Le culture sindacali, nonché le politiche e i frame delle relazioni industriali, vengono sollecitate ad una profonda rielaborazione: in quest'ottica diventa possibile portare all'attenzione due questioni chiave che dalla lettura di questi risultati si dipanano per coinvolgere imprese e sindacati a scala più ampia. Il primo aspetto importante su cui riflettere riguarda non solo il gruppo FIAT ma in generale il nostro sistema di relazioni industriali ed investe il potenziamento e il destino della partecipazione dei lavoratori: in questa ricerca la partecipazione è presente, viene considerata fruttuosa ed assume i caratteri della partecipazione diretta e organizzativa, che fa leva sulla capacità (variabile) di coinvolgere i lavoratori nel miglioramento continuo dell'organizzazione produttiva. Dunque manca, in origine per precisa scelta aziendale successivamente per ragioni più generali, quella partecipazione dei lavoratori di cui abbiamo a lungo disquisito, e che si sviluppava, almeno nelle migliori intenzioni, attraverso rappresentanze (dunque indiretta), e non solo sui contenuti organizzativi ma anche su altre dimensioni, talvolta di portata maggiore. Allora la



traduzione del vero interrogativo retrostante dovrebbe diventare piuttosto questa: esistono forme di partecipazione tali da mettere in campo un'architettura conveniente oltre che per i sindacati anche per le imprese e tali da aggiungere propellente e benefici alla partecipazione diretta dei lavoratori? Se la risposta dovesse essere affermativa significherebbe a questo punto cercare una produzione snella e intelligente di esperienze di codicisione che hanno preso corpo con successo in altri sistemi e che, al di là di sistemi ingegneristici adottati, dovrebbero rispondere praticamente ad alcuni requisiti essenziali.

Il primo requisito è di sottrarre la security dei lavoratori alla benevolenza aziendale, come accade anche in FIAT, riconducendola ad un patto di lungo periodo tra i principali stakeholders (come avviene ad esempio nel modello tedesco). Il secondo consiste in un processo decisionale almeno a due voci e non fondato su una sola (il primato manageriale), se non esplicitamente multi-stakeholders (cioè imperniato su una pluralità di interessi fondanti). Il terzo deve consistere nell'impegno comune per un continuo miglioramento dell'organizzazione produttiva e per l'incremento della produttività, accompagnato da una tendenziale equa ripartizione dei benefici tra i soggetti coinvolti. Se la trama fosse questa, allora varrebbe la pena di investire in direzione della *partecipazione strategica* secondo i noti tipi elaborati da Baglioni, non come gabbia ma come cornice della partecipazione diretta.

Il secondo aspetto su cui ragionare prescinde dalla FIAT e dal circuito delle aziende medio grandi ed investe la diffusione dell'innovazione organizzativa all'insieme del sistema produttivo e in particolare alle imprese piccole. Appare infatti convincente che alla base delle difficoltà della crescita economica italiana e della bassa produttività degli ultimi decenni si trovi la bassa propensione verso l'innovazione tecnica e organizzativa di una parte vasta delle nostre aziende, e in modo particolare di larghissima parte delle microimprese. È una tesi questa ormai molto diffusa e convincente, anche se purtroppo supportata da poche ricerche empiriche (ma le poche esistenti avvalorano largamente queste analisi) (L. PERO, 2015). Per questo la ricetta appropriata sembra essere quella di una generalizzazione dei meccanismi di innovazione organizzativa, una variante o degli adattamenti di quel WCM che ha rappresentato una palingenesi non solo per una singola azienda ma per un intero settore industriale.





## BIBLIOGRAFIA

- ABO T. (1994), *Hybrid factory. The Japanese Productions System in the United States*, Oxford University Press, New York.
- ABRAMOVITZ M. (1956), *Resource and output trends in the United States since 1870*, in *American Economic Review*, n. 46, 2.
- ABREU A., BEYNON H., RAMALHO J.R. (2000), *The dream factory: vws' modular production system in resende*, in *Work Employment and Society*, n. 2.
- ACEMOGLU D. (2002), *Technical change, inequality and the labor market*, in *Journal of Economic Literature*, n. 40.
- ACCORNERO A. (1973), *Gli anni '50 in fabbrica*, De Donato, Bari.
- ACCORNERO A., CARMIGNANI F., MAGNA N. (1985), *I tre tipi di operai alla Fiat*, in *Politica ed Economia*.
- ACCORNERO A. (2015), *Quel che rimane del lavoro* in F. PIRRO, *Navigazione a vista. Flessibilità e relazioni industriali*, Egea, Milano.
- ADLER P.S., KOCHAN T.A., MACDUFFIE J.P., PIL F.K., RUBISTEIN S. (1997), *United States: variations on a theme*, in T.A. KOCHAN, R. LANSBURY, J.P. MACDUFFIE (1997), *After Lean Production. Evolving employment practices in the world auto industry*, Cornell University Press, Ithaca.
- ALAIMO A. (2014), *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona", n. 219.
- ALDERFER C.P. (1969), *An empirical test of a new theory of human needs*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 4.
- ALES E. (2011), *Dal caso Fiat al caso Italia. Il diritto del lavoro "di prossimità", le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1061.
- ALTHEIDE D.L., JOHNSON J.M. (1998), *Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research*, in N.K. DENZIN, Y.S. LINCOLN (1998), *Collecting and interpreting qualitative materials*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- AMBROSINI M. (1997), *Dopo le enunciazioni. I concetti e le realizzazioni delle politiche delle risorse umane*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 65.
- ANNIBALDI C. (1994), *Impresa, partecipazione, conflitto. Considerazione dell'esperienza Fiat. Dialogo con Giuseppe Berta*, Marsilio, Venezia.
- ANTONIOLI D., PINI P. (2005), *Partecipazione diretta, partecipazione indiretta e innovazioni tecnico-organizzative*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2.
- AOKI M., GUSTAFFSON B., WILLIAMSON O. (1990), *The firm as a nexus of treatie*, SAGE, London.
- AOUKI M. (1991), *La microstruttura dell'economia giapponese*, in *Economia e Tecnologia*, Franco Angeli, Milano.

- ATKINSON J. (1988), *Recent changes in the internal labour market structure in the UK*, in W. BUTTELAAR, *Technology and work*, Aldershot, Avebury.
- BAGLIONI G. (1995), *Democrazia impossibile?*, il Mulino, Bologna.
- BAGLIONI G. (2011), *La lunga marcia della Cisl, 1950-2010*, il Mulino, Bologna.
- BAGLIONI G. (2013), *La partecipazione dei lavoratori con la crisi*, in L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, G. PROVASI, *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di G.P. Cella*, Franco Angeli, Milano.
- BAGNASCO A. (1985), *L'organizzazione sociale del mercato*, il Mulino, Bologna.
- BAGNASCO A. (1986), *Torino. Un profilo sociologico*, Einaudi, Bologna.
- BALDISSERA A., SCAMUZZI S. (1981), *La condizione degli operai alla Fiat: un'inchiesta*, in *Politica ed Economica*.
- BANCA D'ITALIA (2015), *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, supplementi al *Bollettino Statistico*, indagini campionarie.
- BARBA NAVARETTI G., VENABLES A.J. (2013), *Multinationals and industrial policy*, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 29, 02.
- BARBA NAVARETTI G., OTTAVIANO G. (2014), *Made in Torino? Fiat Chrysler Automobiles e il futuro dell'industria*, il Mulino, Bologna.
- BARBANO F. (1987), *L'ombra del lavoro. Profili di operaio in Cassa Integrazione*, Franco Angeli, Milano.
- BARBERA F., PAIS I. (2017), *Fondamenti di sociologia economica*, Egea, Milano.
- BARLEY S.R. (1986), *Technology as an occasion for structuring evidence from observations of ct scanners and the social order of radiology departments*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 31.
- BARTEZZAGHI E., BRIVIO O. (2013), *Organizzazione, metodo e tecnologia in Taylor: lettura critica e aspetti di attualità*, in R. ZUFFO (a cura di), *Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo*, Franco Angeli, Milano.
- BATESON G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler Publishing Company, San Francisco, CA (trad. it. *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1976).
- BATESON G. (1979), *Mind and nature. A necessary unity*, Dutton, New York (trad. it. *Mente e natura: un'unità necessaria*, Adelphi, Milano, 1984).
- BAVARO V. (2010), *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'archetipo Fiat di Pomigliano*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3.
- BECCHI COLLIDÀ A., NEGRELLI S., *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali. L'auto e il caso Fiat*, Franco Angeli, Milano.
- BECKER H.S. (1989), *Tricks of the trade*, in *Studies in Symbolic Interactionism*, n. 10.
- BECKER G.S. (1964), *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia University Press, New York.
- BELFORTE S., CIATTI M., *Il fondo del barile. Riorganizzazione del ciclo produttivo e composizione produttiva alla Fiat dopo le nuove assunzioni*, La Salamandra, Milano.
- BENEDETTI L. (1998), *La costruzione di una rete di sistemi partecipativi: dal coinvolgimento alla democrazia nell'impresa*, in *Sociologia del lavoro*, n. 68.

- BERGER S. (2006), *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Garzanti, Milano.
- BERGGREN C. (1992), *Alternatives to Lean Production*, ILR Press, New York.
- BERTA G. (1998), *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat 1919-1979*, Il Mulino, Bologna.
- BERTA G. (2006), *La Fiat dopo la Fiat. Storia di una crisi 2000-2005*, Mondadori, Milano.
- BERTA G. (2011), *Fiat Chrysler e la deriva dell'Italia industriale*, il Mulino, Bologna.
- BERTA G. (2014), *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino.
- BIAGI M. (1999), *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intento legislativo ed autonomia collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1.
- BLACK J.R. (2001), *La produzione World-Class*, Guerini & Associati, Milano.
- BLACK S.E., LYNCH L.M. (2001), *How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity*, in *Review of Economics and Statistics*, n. 83, 3.
- BLALOCK H.M. (1970), *An introduction to social research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (trad. it. *Introduzione alla ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano, 1976).
- BLAUNER R. (1964), *Alienation and freedom*, Chicago University Press, Chicago.
- BLOOMFIELD B.P., COOMBS R. (1992), *Information technology, control and power: the centralization and decentralization debate revisited*, in *Journal of Management Studies*, n. 29.
- BONAZZI G. (1964), *Alienazione ed anomia nella grande industria. Una ricerca sui lavoratori dell'automobile*, Edizioni Avanti, Milano.
- BONAZZI G. (1984), *La lotta dei 35 giorni alla Fiat: un'analisi sociologica*, in *Politica ed Economica*.
- BONAZZI G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, il Mulino, Bologna.
- BONAZZI G. (1997), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- BONAZZI G. (2003), *Il mercato in fabbrica. Effetti e problemi delle terziarizzazioni in Fiat Auto*, in S. NEGRELLI, G. BONAZZI (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- BORDOGNA L., GUARIELLO F. (2001), *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Edizioni Lavoro, Roma.
- BOUDON T.J. (1984), *La place du désordre*, Presses Universitaires de France, Paris (trad. it. *Il posto del disordine. Critica delle teorie del mutamento sociale*, il Mulino, Bologna, 1985).
- BOYATZIS R.E. (1982), *The competent manager: a model for effective performance*, J. Wiley and Sons, New York.
- BOYER R., FREYSSINET M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris (trad. it. *Oltre Toyota. I nuovi modelli produttivi*, Università Bocconi Editore, Milano 2005).
- BREWER J., HUNTER A. (1989), *Multimethod research: a synthesis of style*, SAGE Publications, Newbury park, CA.
- BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. (2015), *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Feltrinelli, Milano.
- BUBBICO D. (2004), *Fiat Melfi: le ragioni del conflitto*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4.

- BURREL G., MORGAN G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London.
- BUTERA F. (1972), *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America*, Marsilio, Padova.
- BUTERA F., DE WITT G. (2011), *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, il Mulino, Bologna.
- BUTTERFIELD K.D., TREVINO L.K., BALL G.A. (1996), *Punishment from the manager's perspective: a grounded theory investigation and inductive model*, in *Academy of Management Journal*, n. 39.
- CALABRESE G. (1997), *Fare auto: la comunicazione e la cooperazione nel processo di sviluppo prodotto*, Franco Angeli, Milano.
- CAMPANELLA P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona", n. 185.
- CAMPBELL D., FISKE D. (1959), *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*, in *Psychological Bulletin*, n. 56.
- CAMUFFO A., VOLPATO G. (1997), *Nuove forme di integrazione operativa: il caso della componentistica automobilistica*, Franco Angeli, Milano.
- CAPUTO P. (2004) *Lavorare in team alla Fiat*, Immaginapoli Edizioni, Pozzuoli.
- CARDANO M. (1997), *La ricerca etnografica*, in L. RICOLFI (a cura di), *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- CARDANO M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- CARDANO M. (2011), *La ricerca qualitativa*, il Mulino, Bologna.
- CARINCI F. (a cura di) (2011), *Da Pomigliano a Mirafiori: la cronaca si fa storia*, IPSOA, Milano.
- CARMIGNANI F. (1984), *Il sindacato di classe nella lotta dei 35 giorni alla Fiat*, in *Politica ed Economica*.
- CAROCCI M. (1958), *Inchiesta alla Fiat. Indagine su alcuni aspetti della lotta di classe nel complesso Fiat*, in *Nuovi Argomenti*, n. 31.
- CARRIERI M. (1993), *Fiat Punto e a capo*, Ediesse, Roma.
- CARRIERI M., MILITELLO G. (2014), *Il cammino incompiuto: i sindacati e la partecipazione incisiva*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 1.
- CARRIERI M. (2015), *Come il lavoro può accompagnare i cambiamenti organizzativi*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- CARRIERI M., NEROZZI P., TREU T. (a cura di) (2015), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- CATINO M. (2012), *Capire le organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- CATTERO B. (1991), *Automazione e integrazione. L'organizzazione del lavoro nello stabilimento Fiat di Termoli 3*, in *Prospettive di ricerca neo-industriale in Europa*, Torino, Dipartimento di Scienze Sociali.
- CATTERO B. (1995), *Partecipanti o partecipati? Lettera aperta ai sindacati sul caso tedesco*, in *Meridiana*, n. 21.
- CATTERO B. (1999), *Azione organizzativa e contesto societario. Una comparazione tra Fiat e Volkswagen*, in G. SIVINI, *Melfi ed oltre*, Rubettino, Soveria Mannelli.

- CELLA G.P. (2011), *Pomigliano e Mirafiori: incertezze e fallimenti nelle culture sindacali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 129, 1.
- CENTRO RICERCHE SOCIOLOGICHE FIAT, *Aspetti del comportamento operaio in un'officina di verniciatura*, a cura di W. FOGAGNOLO, mimeografato.
- CERRUTI G., RIESER V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.
- CERRUTI G. (1993), *Automazione e integrazione alla Fiat di Termoli*, in AA.VV., *Fiat Punto e a capo*, Ediesse, Roma.
- CERRUTI G., FERIGO T., FOLLIS M. (1996), *Produzione snella e professionalità*, Franco Angeli, Milano.
- CERRUTI G. (2015), *Il World Class Manufacturing alla Fiat e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- CERSOSIMO D. (1994), *Viaggio a Melfi. La Fiat oltre il fordismo*, Donzelli, Roma.
- CIANFALONI F. (1968), *Le lotte operaie alla Fiat e il movimento studentesco*, in *Quaderni Piacentini*, n. 35.
- CIBORRA C., LANZARA G.F. (1985), *Progettazione delle nuove tecnologie e qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L. (2015), *Le persone e la fabbrica, una ricerca sulle opinioni dei lavoratori sul Wcm*, Guerini & Associati, Milano.
- CLARK A.E. (1998), *Measures of job satisfaction. What makes a good job? Evidence from oecd countries*, in *Labour Market and Social Policy*, Occasional paper n. 34, OECD, Paris.
- COLOMBINI D., OCCHIPINTI E., FANTI M. (2005), *Il metodo Ocra per l'analisi e la prevenzione del rischio da movimenti ripetuti*, Franco Angeli, Milano.
- COLOMBO E. (1998), *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, in A. MELUCCI (a cura di), *Verso una sociologia riflessiva*, il Mulino, Bologna.
- COMMISSO G. (1999), *Il conflitto invisibile. Forma del potere, relazioni sociali e soggettività operaia alla Fiat di Melfi*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- CONNOLLY J.J., VISWESVARAN C. (2000), *The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis*, in *Personality and Individual Differences*, n. 29.
- COOPER C.L., LEWIS S. (1995), *Beyond family friendly organizations*, Demos, London.
- COOPER R.J., LAW J. (1995), *Visioni distali e prossimali dell'organizzazione*, in S. BACHARACH, P. GAGLIARDI, B. MUNDELL (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Guerini e Associati, Milano.
- CORAZZA L. (2015), *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- CORIAT B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Dedalo, Bari.
- CORTI M. (2012), *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e Pensiero, Milano.
- COSTANZO D. (1995), *Tempo di lavoro, tempo sociale, tempo di vita: il caso della fabbrica integrata Sata-Fiat di Melfi*, Tesi di Dottorato, Università della Calabria, Rende.



- COTESTA V. (a cura di) (2000), *La fabbrica integrata. Cooperazione e conflitto alla Fiat di Melfi*, Donzelli, Roma.
- COTTINO G. (2005), *Contrattualismo e istituzionalismo. Variazioni sul tema da uno spunto di Giorgio Oppo*, in *Rivista di Diritto delle Società*, n. 1.
- CRANNY C.J., SMITH P.C., STONE E.F. (1992), *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*, Lexington Books, New York.
- CRISTINI A., ORIGO F. (2011), *Why have permanent workers grown dissatisfied with their jobs?*, Conference Management, Market and Happiness, [www.happinessconomics.net](http://www.happinessconomics.net)
- CRESWELL J.W. (1994), *Research design*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- CURTARELLI M., LYLY-YRJANAINEN M., VERMEYLEN G. (2012), *Qualità e sostenibilità del lavoro in Europa. Evidenze dall'Indagine europea sulle condizioni di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 127.
- CZARNIAWSKA B. (2000), *Narrare l'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Torino.
- D'AMURI F., GIORGIANTONIO C. (2014), *Diffusion and outlook of firm-level bargaining in Italy*, in *Occasional Papers*, n. 221, Bank of Italy.
- D'AMURI F., GIORGIANTONIO C. (2015), *La partecipazione dei lavoratori in Italia*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- DACHLER P.D., (1997), *Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?*, in *Organization Studies*, n. 18.
- DAL LAGO A., DE BIASI R. (a cura di) (2002), *Un certo sguardo. Introduzione all'etnografia sociale*, Laterza, Roma-Bari.
- DALY J., McDONALD I., WILLIS E. (1992), *Why don't you ask them? A qualitative research framework for investigating the diagnosis of cardiac normality*, in J. DALY, I. McDONALD, E. WILLIS (a cura di), *Researching health care: designs, dilemmas, disciplines*, London, Tavistock.
- DASSBACH C. (1997), *Lean production in North America: myth and reality*, paper presentato al Convegno Internazionale *Il Lavoro di Domani. Globalizzazione finanziaria, ristrutturazione del capitale e mutamenti della produzione*, 3-5 dicembre, Università di Bergamo, Bergamo.
- DAVIS L., TAYLOR C. (1972), *Design of jobs*, Penguin Books, Harmondsworth.
- DE AMICIS N. (2010), *La difficile utopia del possibile*, Ediesse, Roma.
- DE PALMA D., RIESER V., SALVADORI E. (1965), *L'inchiesta alla Fiat del 1960-61*, in *Quaderni Rossi*, n. 5.
- DE TERSSAC G. (1993), *Come cambia il lavoro*, Etas, Milano.
- DELBRIDGE R., TURNBULL P. (1994), *Diventare giapponesi? L'adozione e l'adattamento dei sistemi di produzione giapponesi in Gran Bretagna*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 51-52.
- DELBRIDGE R. (1995), *Surviving Jit: control and resistance in a Japanese transplant*, in *Journal of Management Studies*, n. 32.
- DELLA CORTE E. (2004), *Evasioni. Melfi: operai in fuga dalla fabbrica penitenziario e altre storie*, Immaginapoli Edizioni, Pozzuoli.
- DELLA ROCCA G. (1982), *Sindacato e organizzazione del lavoro. Analisi comparata del sistema di relazioni industriali in cinque paesi*, Franco Angeli, Milano.

- DELLA ROCCA G. (1994), *Le relazioni sociali nella fabbrica automatizzata*, in *Meridiana*, n. 21, Donzelli, Roma.
- DELLA ROCCA G., FORTUNATO V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Laterza, Roma-Bari.
- DELLA ROCCA G. (2015), *Produttività e qualità del lavoro: modi e dilemmi*, in *Quaderno di Rassegna Sindacale*, n. 2.
- DENZIN N.K. (1970), *The research act*, Aldine, Chicago, IL.
- DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (1994), *Handbook of qualitative research*, SAGE, Thousand Oaks.
- DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (1998), *Collecting and interpreting qualitative materials*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- DEY I. (1993), *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London.
- DHONT S., HOUTMAN I. (1997), *Indicators of working conditions in the European Union*, Eurofound, Dublino.
- DIAZ-SERRANO L., VIEIRA J.A. (2005), *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: empirical evidence from fourteen countries*, IZA Discussion Paper, n. 1558, Institute for the Study of Labour.
- DIENER E., SUH E.M., LUCAS R.E., SMITH H.L. (1999), *Subjective well-being: three decades of progress*, in *Psychological Bulletin*, n. 125.
- DINA A. (1986), *La fabbrica automatica e l'organizzazione del lavoro*, in S. BIANCHI, B. SACERDOTI (a cura di), *I lavoratori dentro le innovazioni tecnologiche. Uomini, macchine, società*, Rosenberg & Seller, Torino.
- DI SANTO V. (2017), *Il mercato del lavoro in Europa tra deregolamentazione e tutela dei diritti*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- DI SANTO V. (2018), *Aziendalizzazione e nuove frontiere delle relazioni industriali al tempo di Industry 4.0*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 1.
- DOELLGAST V. (2008), *National industrial relations and local bargaining power in the us and German telecommunications industry*, in *European Journal of Industrial Relations*, n. 14, 3.
- DOHSE K., JURGENS U., MALSCH T. (1988), *Dal fordismo al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese*, in M. LA ROSA (a cura di), *Il modello giapponese*, Franco Angeli, Milano.
- DORE R. (1973), *British factory – Japanese factory*, University of California Press, California.
- DOSI G., MARENGO L. (1994), *Some elements of an evolutionary theory of organizational competences*, in R.W. ENGLAND (a cura di), *Evolutionary concepts in contemporary economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- DURAND J.P., STEWARD P., CASTILLO J.J. (1999), *Teamwork in the automobile industry*, MacMillan, Londra.
- DURANTE A. (2013), *Il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa tra libertà economica e democrazia industriale. L'ordinamento giuridico europeo e le prospettive italiane*, Universitas Studiorum, Mantova.
- EASTERBY-SMITH M., THORPE R., LOWE A. (1994), *Management research: an introduction*, SAGE Publications, London.

- ELSTER J. (1989), *Social norms and economic theory*, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 3.
- EMERY F., THORSRUD E. (1969), *Form and content in industrial democracy*, Tavistok Institute, London.
- ENRIETTI A., LANZETTI R. (2002), *Il ruolo della componentistica nella crisi Fiat*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 116.
- ENRIETTI A. (2007), *L'industria dell'auto tra crisi e trasformazione*, in AA.VV., *Una trasformazione in atto. Il Nord Italia*, Annale 2007 della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- ERLICHER L., MASSONE L. (2000), *Melfi laboratorio permanente. Conoscenza e sistemi di apprendimento*, Guerini.
- FALCONE D., DE FELICE F., PETRILLO A. (2014), *Il World Class Manufacturing: origine, sviluppo e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- FERNEI S., METCALF D. (1995), *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain*, in *British Journal of Industrial relation*, n. 33, 3.
- FIOCCO L. (1998), *I dispositivi operativo normalizzanti della produzione snella nei loro nessi con la gestione del personale*, Dipartimento di Sociologia e di Scienza politica, Università della Calabria, Rende.
- FIOCCO L. (2001), *I dispositivi strutturali di potere in fabbrica e i loro effetti normalizzanti*, in A. CAVAZZANI, L. FIOCCO, G. SIVINI, (a cura di), *Melfi in time. Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro alla Fiat*, Consiglio Regionale della Basilicata, Potenza.
- FOFI G. (1964), *L'immigrazione meridionale a Torino*, Feltrinelli, Milano.
- FOGAGNOLO W., TOM F., TOMASSI C., TACCANI E. (1976), *Contesto tecnico organizzativo e azione sindacale nella crisi del capo squadra Fiat*, in *Studi Organizzativi*.
- FOLLIS M. (1981), *Le esperienze di ricerca sindacale e la logica della ricerca sociale: il problema dell'efficacia e della utilizzabilità pratica dei risultati della ricerca come problema teorico ed istituzionale*, in F. BUTERA, *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale in Italia: 1969-79*, Franco Angeli, Milano.
- FORTUNATO V. (2008), *Wcm e partecipazione sindacale. L'esperienza Fiat a Melfi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4.
- FORTUNATO V. (2012), *La Fiat e il lavoro operaio nella manifattura di classe mondiale*, in *Sociologia del lavoro*, n. 126.
- FREEMAN R.B., KLEINER M.M. (2000), *Who benefits most from employee involvement: firm or workers?*, in *American Economic Review Papers and Proceeding*, n. 90.
- FREYSSINET M. (a cura di) (1998), *One best way? Trajectories and industrial models of the world's automobile producers*, Oxford University Press, New York.
- FROST A. (2000), *Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities*, in *Industrial and Labor Relations Review*, n. 53, 4.
- FUCINI J., FUCINI S. (1990), *Working for the Japanese: inside Mazda's american auto plant*, The Free Press, New York.
- GALLIE D., FELSTEAD A., GREEN F. (2001), *Employment policies and organizational commitment in Britain 1992-97*, in *Journal of Management Studies*, n. 38.
- GALLINO L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.

- GALLINO L. (1989), *Lavoro e spiegazione sociologica*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 29.
- GALLINO L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Bari.
- GARIBALDO F. (2012), *Le trasformazioni del lavoro e della sua qualità*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 127.
- GARNERO A., LANZARA G., MARENGO U., PREGLIASCO L. (2011), *I perché del voto Fiat. L'indagine campionaria di Termometro Politico sul Referendum di Mirafiori*, in [www.termometropolitico.it](http://www.termometropolitico.it)
- GAZIOGLU S., TANSEL A. (2002), *Job satisfaction in Britain: individual and job-related factors*, Economic Research Centre, Working paper in Economics, n. 3.
- GEERTZ C. (1973), *The interpretations of cultures*, Basic book, New York, NY (trad. it. *Interpretazioni di culture*, il Mulino, Bologna, 1987).
- GEORGE A.L., BENNETT A. (2005), *Case studies and theory development in the social sciences*, Boston (MA), MIT Press.
- GERRING J. (2007), *Case study research. Principles and practices*, Cambridge University Press, Cambridge.
- GERSICK C. (1992), *Time and transition in my work on teams: looking back on a new model of group development*, in P. FROST, R. STABLEIN (a cura di), *Doing exemplary research*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- GHERARDI S. (1990), *Le microdecisioni nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- GHERARDI S., TURNER B. (1999), *Real men don't collect soft data*, in A. BRYMAN, R.G. BURGESS (a cura di), *Qualitative research*, SAGE, London.
- GHERARDI S., NICOLINI D. (2001), *Il pensiero pratico. Un'etnografia dell'apprendimento*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2.
- GIBSON J.B. (1995), *Per un approccio ecologico alla percezione visiva*, Franco Angeli, Milano.
- GIGLIOLI P.P., DAL LAGO A. (a cura di) (1983), *Etnometodologia*, il Mulino, Bologna.
- GILL J., JOHNSON P. (1991), *Research methods for managers*, Paul Chapman, London.
- GIRARDI G. (1980), *Coscienza operaia oggi*, De Donato, Bari.
- GIUGNI G. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli.
- GIUGNI G. (1987), *Il modello fantasma*, in *MicroMega*, n. 4.
- GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Aldine, Chicago, IL.
- GOBO G. (2001), *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma.
- GODARD J. (1997), *Whither strategic choice: do managerialial ir matter?*, in *Industrial Relations*, n. 36.
- GOULDNER A. (1970), *Modelli di burocrazia industriale*, Etas Libri, Milano.
- GREEN J.C., CARACELLI V.J., GRAHAM W.F. (1989), *Toward a conceptual framework for mixed method evaluation designs*, in *Educational Evaluation Policy Analysis*, n. 11.
- GREEN F. (2011), *Employee involvement, technology and evolution in job skills: a task-based analysis*, in *Industrial and Labour Relations Review*.
- GROSSI P. (2000), *Scienza giuridica italiana. Un profilo storico*, Giuffrè, Milano.

- GUBA E., LINCOLN Y. (1989), *Fourth generation evaluation*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- GUBA E.G. (1990), *The alternative paradigm dialog*, in ID. (a cura di), *The paradigm dialog*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- GUIDI G., BRONZINO A., GERMANETTO L. (1974), *Fiat. Struttura aziendale e organizzazione dello sfruttamento*, Mazzotta, Milano.
- GULOWSEN J. (1972), *A measure of work group autonomy*, in L. DAVIS, C. TAYLOR, *Design of jobs*, Penguin Books, Harmondsworth.
- HACKMAN J.R., LAWLER E.E. (1971), *Employee reactions to job characteristics*, in *Journal of Applied Psychology*, n. 55.
- HACKMAN J.R., OLDHAM G.R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 16.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Harper Collins, London-New York.
- HAMMERSLEY M., ATKINSON P. (1983), *Ethnography: principles in practice*, SAGE Publications, Beverly Hills, CA.
- HENRY N.L. (1974), *Knowledge management: a new concern for public administration*, in *Public Administration Review*, n. 34, 3, May-June.
- HARVEY D. (2011), *L'enigma del capitale*, Feltrinelli, Milano.
- HERZBERG F. (1959), *The motivation to work*, Wiles & Son, New York.
- HESS E., OSTROM E. (2009), *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*, in P. FERRI (a cura di), Mondadori, Milano.
- HICKS J. (1979), *Causality in economics*, Basic, New York.
- HILL S. (1991), *Why quality circles failed but Tqm might succeed*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 29.
- HODSON R. (1996), *Dignity in te workplace under partecipative management: alienation and freedom revisited*, in *American Sociological Review*, n. 5.
- HOFSTEDE G. (1984), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- HOUSE R.J., WIGDOR L.A. (1967), *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism*, in *Personnel Psychology*, n. 20.
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1998), *Data management and analysis methods*, in N.K. DENZIN, Y.S. LINCOLN, *Collecting and interpreting qualitative materials*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- HULIN C.L. (1971), *Individual differences and job enrichment: the case against general treatments*, in J.R. MAHER, *New perspectives in job enrichment*, New York.
- HUMPHREY J. (1995), *The adoption of Japanese management techniques in Brazilian industry*, in *Journal of Management Studies*, n. 32.
- HUYS R. (a cura di) (1999), *Toward less division of labor? New production concepts in the automotive, chemical, clothing and machine tools industry*, in *Human Relations*, n. 1.

- KATZ A. (1970), *Soddisfazioni ed insoddisfazioni nel lavoro industriale*, in *Sociologia industriale e dell'organizzazione*, Feltrinelli, Milano.
- KITCHENHAM B.A., SJØBERG D.K., DYBÅ T., BRERETON O.P, BUDGEN D., HÖST M. RUNESON P. (2013), *Trends in the Quality of human-centric software engineering experiments. A quasi-experiment*, IEEE edition.
- ICHNIOWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G. (1997), *The effect of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines*, in *American Economic Review*, n. 87, 3.
- ICHNIOWSKI C., SHAW K. (2003), *Beyond incentive pay: insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices*, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 17.
- IMAZIO A., COSTA C. (1975), *L'organizzazione del lavoro alla Fiat*, Marsilio, Padova.
- INGRASSIA P. (2010), *Crash course*, Random House, New York.
- ISABELLA L. (1990), *Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events*, in *Academy of Management Journal*, n. 33.
- JEFFCUT P. (1994), *From interpretation to representation in organizational analysis: postmodernism, ethnography and organisational symbolism*, in *Organizational Studies*, n. 15.
- JERMIER J., KNIGHTS D. (1994), *Resistance and power*, Routledge, London.
- JOHNSON R.B., ONWUEGBUZIE A.J. (2004), *Mixed methods research: a research paradigm whose time has come*, in *Educational researcher*, 33, 7.
- JOHNSON R.B., ONWUEGBUZIE A.J., TURNER L.A. (2007), *Toward a definition of mixed methods research* in *Journal of mixed methods research*, 1, 2.
- JUDGE T.A., KLINGER R. (2008), *Job satisfaction: subjective well-being at work*, in M. EID, R. LARSEN, *The science of subjective well-being*, Guilford, New York.
- KALLEBERG A. L. (1977), *Work values and job rewards: a theory of job satisfaction*, in *American Sociological Review*, n. 42.
- KEEGAN R. (2003), *Introduzione al modello World Class Manufacturing. Casi di studio ed applicazioni pratiche di produzione snella, qualità totale ed innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- KENNEY M., FLORIDA R. (1993), *Beyond mass production. The Japanese system and its transfer to the Usa*, Oxford University Press, New York.
- KENNOY T. (1990), *Hrm: rhetoric, reality and contradiction*, in *International Journal of Human Resource Management*, n. 1.
- KERGOAT J. (a cura di) (1998), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris.
- KERN H., SCHUMANN M. (1984), *La fine della divisione del lavoro?*, Einaudi, Torino.
- KING N. (1994), *The qualitative research interview*, in G. SIMON, C. CASSELL (a cura di), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- KING G., KEOANE R.O., VERBA S. (1994), *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*, Princeton University Press, princeton.
- KNIGHT F. (1944), *Diminishing returns from investment*, in *Journal of Political economy*, March.
- KNOWLES M., HOLTON E., SWANSON R. (2008), *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*, Franco Angeli, Milano.

- KOCHAN T.A., KATZ H., MCKERSIE R. (1986), *The trasformation of American industrial relations*, Basic Book, New York.
- KOCHAN T.A., LANSBURY R.D., MACDUFFIE J.P. (1997), *After Lean Production. Evolving employment practices in the world auto industry*, Cornell University Press, Ithaca.
- KONZELMANN S.J. (2005), *Varieties of capitalism: production and market relations in the Usa and Japan*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 43, 4.
- KRAFCIK J.F. (1988), *Triumph of the Lean Production System*, in *Sloan Management Review*, Vol. 30, N. 1.
- KULIK C. T., OLDHAM G. R., HACKMAN J. R. (1987), *Work design as an approach to person-environment fit*, in *Journal of Vocational Behavior*, n. 31.
- KVALE S. (1996), *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- LA ROSA M. (1983), *Qualità della vita, qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- LA ROSA M. (1997), *Qualità del lavoro e partecipazione: verso nuove modalità di approccio al problema?*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 68.
- LARSSON R., LOWENDHAL B. (1996), *The qualitative side of management research*, paper presentato all'Annual meeting of the academy of management, Cincinnati, OH.
- LASSANDARI A. (2011), *Modello organizzativo: il sistema ergo-uas*, in F. CARINCI (a cura di), *Da Pomigliano a Mirafiori: la cronaca si fa storia*, IPSOA, Milano.
- LAURSEN K., FOSS N.J. (2003), *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*, in *Cambridge journal of Economics*, n. 27.
- LAVILLE J.L. (1998), *Sociologia della partecipazione e trasformazioni del lavoro in Francia*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 68.
- LAW J. (1994), *Organizing modernity*, Blackwell, Oxford.
- LEE T.W. (1998), *Using qualitative methods in organizational research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- LEONARDI S. (2015), *Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, 2.
- LEONI R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Franco Angeli, Milano,
- LEONI R., ALBERTINI S. (2009) (a cura di), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Franco Angeli, Milano.
- LEONI R. (2012), *Workplace design, complementarities among work practices, complementarities and the impact on innovation performance*, in *Cambridge Journal of Economics*, n. 47.
- LERNER G. (1988), *Operai. Viaggio all'interno della Fiat. La vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'è più*, Feltrinelli, Milano.
- LIJPHART A. (1971), *Comparative politics and comparative method*, in *The American Political Science Review*, Leiden.
- LIKER J. K., ATTOLICO L. (2014), *Toyota way. I 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano*, Hoepli, Milano.

- LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, SAGE Publications, Beverly Hills, CA.
- LINHART D. (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Editions Érès, Toulouse.
- LIPPERT I., HUZZARD T., JURGENS U., LAZONICK W. (a cura di) (2014), *Corporate governance, employee voice, and work organization. Sustaining high-road jobs in the automotive supply industry*, Oxford University Press, Oxford.
- LIVRAGHI R. (2007), *Economia della conoscenza*, in *Aggiornamenti Sociali*, n. 4.
- LOCKE E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, n. 1.
- LOCKE R., NEGRELLI S. (1989), *Il caso Fiat Auto*, in M. REGINI, C. SABEL, *Strategie di riaggiustamento industriale*, il Mulino, Bologna.
- LOFLAND J., LOFLAND L.H. (1995), *Analyzing social setting. A guide to qualitative observation and analysis*, Wadworth Publishing Company, Belmont, CA.
- LUCAS R.E. (1988), *On the mechanics of economic development*, in *Journal of Monetary Economy*, March.
- LUNDEVALL B.A. (2003), *The economics of knowledge and learning, department of business studies*, Aalborg University, Aalborg.
- LYNCH L. (2012), *The evolving nature of high performance workplace practices in the United States*, in A. BRYSON (a cura di), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, vol. 13, EGPI, Bingley, UK.
- MACDUFFIE J.P. (1995), *International trends in work organization in the international auto industry: national-level vs company-level perspectives*, in K. WEVER, L. TURNER (a cura di), *The comparative political economy of industrial relations*, Madison, Industrial Relations Research Association Series.
- MAGGI B. (1990), *Razionalità e benessere: studio interdisciplinare del lavoro*, EtasLibri, Milano.
- MAGNABOSCO M. (1999), *Dalla fabbrica integrata alla fabbrica modulare: le nuove frontiere competitive della Fiat Auto*, in G. SIVINI (a cura di), *Oltre Melfi. La fabbrica integrata, bilancio e comparazioni*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- MAINARDI S. (2012), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, UTET, Torino.
- MALSCH T., WEISBACH H.J. (1988), *Les technologies de l'information entre gestion centralisée et auto-regulation*, in P. COHENDET (a cura di), *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprises en France et en Allemagne*, Economica, Paris.
- MANN F. (1953), *A study of work satisfaction as a function of the discrepancy between inferred aspirations and achievement*, in *Ann Arbor*, University of Michigan.
- MANNING P.K. (1992), *Organizational communication*, Aldine de Gruyter, New York.
- MARRADI A. (1991), *Concetti e metodi per la ricerca sociale*, in M. CARDANO, R. MICELI, *Il linguaggio delle variabili*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of economics*, MacMillan, London.
- MARSHALL C., ROSSMAN G. (1995), *Designing qualitative research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.



- MARTIN J. (1992), *Cultures in organizations: three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- MARZANO M. (2001), *L'etnografo allo specchio: racconti dal campo e forme di riflessività*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2.
- MASINO G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma.
- MASLOW A.M. (1943), *A theory of human motivation*, in *Psychological Review*, n. 50.
- MASLOW A.M. (1973), *Motivazione e personalità*, Armando, Roma.
- MAXWELL J.A. (1996), *Qualitative research design*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- MAYO E. (1993), *Le implicazioni del fattore umano*, in M. LA ROSA (a cura di), *Il Lavoro nella Sociologia*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- MCCRAE R.R., COSTA P.T. (1991), *Adding liebe und arbeit: the full five-factor model and well-being*, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, n. 17.
- MCCRAE R.R., JOHN O.P. (1992), *An introduction to the five-factor model and its applications*, in *Journal of Personality*, n. 60.
- MENCONI L. (1965), *Il contratto di lavoro nel diritto italiano*, in G. BOLDT, G. CAMERLYNK, P. HORION, A. KAISER, M.G. LEVENBACH, L. MENCONI (a cura di), *Il contratto di lavoro nel diritto dei paesi membri della Ceca*, Giuffrè, Milano.
- MIGLIARESE P., ROMANO P. (1984), *Strategie di progettazione e organizzazione del lavoro: due casi di realizzazione di impianti innovativi in una grande azienda automobilistica*, in C. CIBORRA, G.F. LANZARA, *Progettazione delle nuove tecnologie e qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- MILANACCIO A., RICOLFI L. (1976), *Lotte operaie e ambienti di lavoro. Mirafiori 1968-1974*, Einaudi, Torino.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- MILL J.S. (1982), *A system of logic, ratiocinative and inductive. Being a connected view of the principles of evidence, and the methods of scientific investigation*, Eighth edition, New York.
- MINCER J. (1974), *Schooling, experience and earnings*, Columbia University Press, New York.
- MINUCCI A., VERTONE S. (1960), *Il grattacielo nel deserto*, Editori Riuniti, Roma.
- MONDEN Y. (1986), *Produzione just-in-time. Come si progetta e realizza*, Isedi, Torino.
- MORRIS J., WILKINSON B. (1995), *The transfer of Japanese management to alien institutional environments*, in *Journal of Management Studies*, n. 32.
- MURAMATSU R., SOSHIRODA M., MIYAZAKI H., ISHII K. (1987), *Effect of factory automation on worker's desires in manufacturing industry*, in *International Journal of Production Research*, n. 25.
- MURRAY G. (2004), *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle?*, Les Presses de l'Université Laval, Laval.
- NAGEL E. (1961), *The structure of science. Problems in the logic of scientific explanation*, Harcourt-Brace & World Inc., New York.
- NEGRELLI S. (1995), *Relazioni di lavoro e performance aziendale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 65, 1.

- NEGRELLI S., TREU T. (1995), *Human resource management and industrial relations in Italy*, in *The International Journal of Human Resource Management*, n. 6, 3.
- NEGRELLI S. (a cura di) (2000), *Pratoverde, pratorosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del Duemila*, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ).
- NEGRELLI S., BONAZZI G. (a cura di) (2003), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- NEGRELLI S., PICCHIERI A. (2010), *Imprese globali, attori locali. Strategie di anticipazione e governance dei processi di ristrutturazione economica*, Franco Angeli, Milano.
- NEGRELLI S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Milano.
- NEGRI N. (1982), *La città difficile. Progetto Torino*, Franco Angeli, Milano.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge – London.
- NELSON R., ROSENBERG N. (1993), *Technical Innovation and National Systems*, in R. Nelson (ed.) *National Systems of Innovation: a Comparative Study*, Oxford University Press, Oxford.
- NIEUWENHUIS P., WELLS P. (a cura di) (2015), *The global automotive industry*, Chichester, Wiley.
- NOGLER L. (2007), *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra "principi" costituzionali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 1.
- ODDONE I., RE A., BRIANTE G. (1977), *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Einaudi, Torino.
- OHNO T. (1978), *Toyota seisan hoshiki*, Diamond, Tokyo (trad. it. *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 1993).
- OHNO T. (1982), *Workplace management*, Japan Management Association, Tokyo (trad. it. *Workplace management. La gestione della fabbrica moderna*, Isedi, Torino 1994).
- OUCHI W.G. (1982), *Theory Z. How american business can meet the japanese challenge*, New York.
- PARKER M., SLAUGHTER J. (1988), *Choosing sides: union and the team concept*, South End Press, Boston.
- PARKER M. (1997), *Management by stress and skilled work. The Usa case*, paper presentato al Convegno Internazionale *Il Lavoro di Domani. Globalizzazione finanziaria, ristrutturazione del capitale e mutamenti della produzione*, 3-5 dicembre, Università di Bergamo, Bergamo.
- PASCUCCI F. (2013), *La partecipazione dei lavoratori. Responsabilità sociale ed amministrativa di impresa*, IPSOA, Milano.
- PATTON M.Q. (1990), *Qualitative evaluations and research methods*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- PEDACI M. (2010), *Organizzazione e qualità del lavoro*, in M. CARRIERI, C. DAMIANO, *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Ediesse, Roma.
- PEDRAZZOLI M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione*, Giuffrè, Milano.
- PENROSE E. (1973), *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- PERO L. (2006), *Delocalizzazione e organizzazione*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 218.

- PERO L., CAMPAGNA L. (2011), *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in *Quaderni di Management*, n. 50.
- PERO L. (2015), *Il World Class Manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- PERO L., PONZELLINI A.M. (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in D. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*, il Mulino, Bologna.
- PICCARDO C. (1995), *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina, Milano.
- PICCARDO C., BENOZZO A. (1996), *Etnografia organizzativa*, Cortina, Milano.
- PIORE M.J., SABEL C. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino.
- PIZZORNO A. (1978), *Le due logiche dell'azione di classe*, in AA. VV., *Lotte operaie e sindacato: il ciclo 1968-1972 in Italia*, il Mulino, Bologna.
- PONZELLINI A.M., DELLA ROCCA G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- POPE C., ZIEBLAND S., MAYS N. (2000), *Qualitative research in health care. Analysing qualitative data*, in *British Medical Journal*, n. 320.
- POPPER K.R. (1934), *Logik der forschung*, Springer, Wien (trad. it. *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino, 1970).
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- PULIGNANO V. (1997), *Oltre la fabbrica. I rapporti di fornitura nel post-fordismo*, l'Harmattan Italia, Torino.
- PULIGNANO V. (1999), *Gli effetti del teamwork sull'organizzazione sindacale alla Rover e alla Fiat*, in G. SIVINI, *Oltre Melfi*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- PUTNAM R. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- RAGIN C.C., FISS P.C. (2016), *Intersectional inequality. Race, class, test scores, and poverty*, University of Chicago Press, Chicago.
- RATTNER S. (2010), *Overhaul*, Houghton Mifflin Harcourt, New York.
- REBAUDENGO G. (2015), *Nuove regole in fabbrica*, il Mulino, Bologna.
- REGINI M., SABEL C. (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, il Mulino, Bologna.
- REMENYI D., WILLIAMS B., MONEY A., SWARTZ E. (1998), *Doing research in business and management. An introduction to process and method*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- REVELLI M. (1989), *Lavorare in Fiat. Da Valletta ad Agnelli a Romiti. Operai, sindacati, robot*, Garzanti, Milano.
- REYNERI E. (2017), *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- RIESER V. (1992), *La Fiat e la nuova fase della razionalizzazione*, in *Quaderni di Sociologia*, n. 3.

- RIESER V. (1997), *Lavorare a Melfi. Inchiesta operaia sulla fabbrica integrata Fiat*, Calice Editori, Rionero in Vulture.
- RINEHART J., CHRISTOPHER H., ROBERTSON D. (1997), *Just another car factory?*, Cornell University Press, Londra.
- RIZZA R. (2000), *Trasformazioni del lavoro, nuove forme di precarizzazione lavorativa e politiche di welfare: alcune riflessioni preliminari*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 78-79.
- ROBBINS S.P., JUDGE T.A. (2015), *Organizational behavior*, Pearson.
- ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge – London.
- ROMER P.M. (1990), *Endogenous technological change*, in *Journal of Political Economy*, n. 5.
- ROYLE T. (2004), *Employment practices of multinationals in the Spanish and German quick-food sector: low-road convergence?*, in *European Journal of Industrial Relations*, n. 10, 1.
- SALANCIK G.R., PFEFFER J. (1977), *An examination of need-satisfaction models of job attitudes*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 22.
- SARTORI G. (1979), *La politica. Logica e metodo in scienze sociali*, Sugar Co, Milano.
- SASSEN S. (2008), *Re-assembling the urban*, in *Urban Geography*, n. 29.
- SCHEIN E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini & Associati, Milano 1990).
- SCHEIN E.H. (1996), *Culture: the missing concept in organizational studies*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 41.
- SCHONBERGER R.J. (1982), *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons on simplicity*, The Free Press, New York.
- SCHONBERGER R.J. (1986), *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied*, The Free Press, New York.
- SCHULTZ T. (1961), *Investment in human capital*, in *American Economic Review*, March.
- SEN A. (1985), *Commodities and capabilities*, Elsevier Science Publishing, New York.
- SENGE P. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- SEWELL G., WILKINSON B. (1992), *Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just in time labour process*, in *Sociology*, n. 26.
- SEWELL G. (1998), *The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 43.
- SEWELL G. (2001), *Controllo, resistenze e soggettività*, in A. CAVAZZANI, L. FIOCCO, G. SIVINI (a cura di), *Melfi in time. Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro alla Fiat*, Consiglio Regionale della Basilicata, Potenza.
- SHIMIZU K. (1999), *Le toyotisme*, La Découverte, Paris.
- SHINGO S. (1985), *Il sistema di produzione giapponese Toyota dal punto di vista dell'industrial engineering*, Franco Angeli, Milano.
- SIGNORETTI A. (2014), *Fabbriche globali. Un confronto tra Torino e Detroit*, il Mulino, Bologna.

- SILVERMAN D. (1994), *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*, SAGE Publications, London.
- SIVINI G. (a cura di) (1999), *Oltre Melfi. La fabbrica integrata, bilancio e comparazioni*, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ).
- SIVINI G. (2001), *Le relazioni di potere e la fabbrica snella: un approccio foucaultiano*, in A. CAVAZZANI, L. FIOCCO, G. SIVINI (a cura di), *Melfi in time. Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro alla Fiat*, Consiglio Regionale della Basilicata, Potenza.
- SLOAN A.P. (1993), *My years with General Motors*, Doubleday, New York.
- SMELSER N.J. (1976), *Comparative methods in the social sciences*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- SORGE A., STREEK W. (1988), *Industrial relations and technical change*, in R. HYMAN, W. STREEK (a cura di), *New technology and industrial change*, Basil Blackwell, Londra.
- SROLE L. (1956), *Social integration and certain corollaries*, in *American Sociological Review*, n. 21.
- SPRADLEY J.P. (1980), *Participant observation*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- STAW B.M., BELL N.E., CLAUSEN J.A. (1986), *The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 31.
- STOREY J. (1992), *Development in the management of human resources*, Blackwell, Oxford.
- STRATI A. (1993), *Estetica e organizzazione*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 137.
- STRATI A. (2001), *Estetica, conoscenza tacita e apprendimento organizzativo*, in *Studi Organizzativi*, n. 3.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- STRAUSS G. (2006), *Worker participation. Some under-considered issues*, in *Industrial Relations*, n. 45.
- SUTTON R.I., HARGADON A. (1996), *Brainstorming group in context: effectiveness in a product design firm*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 41.
- SYMON G., CASSELL C. (1998), *Reflections on qualitative methods*, in ID. (a cura di), *Qualitative methods and analysis in organizational research. A practical guide*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- TATTARA G., CORÒ G., VOLPE M. (2006), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci, Roma.
- TAYLOR F. (1911), *Principals of scientific management*, Harper & Brothers, New York.
- TELLJOHANN V. (2015), *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*, in M. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna.
- THOMPSON P., MCHUGH D. (1995), *Work organizations*, MacMillan, Londra.
- THORESEN C.J., KAPLAN S.A., BARSKY A.P., WARREN C.R., DE CHERMONT K. (2003), *The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration*, in *Psychological Bulletin*, n. 129.
- TOTA A. (1998), *Politiche e poetiche del testo sociologico: le retoriche dell'argomentazione scientifica*, in A. MELUCCI (a cura di), *Verso una sociologia riflessiva*, il Mulino, Bologna.

- TOTARO F. (2010), *Il lavoro come questione di senso*, EUM editore, Macerata.
- TOURAINÉ A. (1974), *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- TREU T. (2010), *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1.
- TRONTI L. (2003), *Nuova economia e capitale umano. Per la riorganizzazione del sistema formativo*, in G. ANTONELLI (a cura di), *Istruzione, economia e istituzioni*, Atti della XI Riunione Scientifica della Società Italiana degli Economisti, il Mulino, Bologna.
- TRONTI L. (2012), *Per una nuova cultura del lavoro. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita*, in *Economia & Lavoro*, n. 2.
- TRONTI L. (2014), *L'idea di cultura in Adriano Olivetti. Valore ed attualità di un'esperienza intellettuale e imprenditoriale*, in *Economia & Lavoro*, n. 2.
- TUCCINO F. (2011), *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in Fiat: il sistema Ergo-Uas. Gli effetti sulla salute e sulle condizioni di lavoro*, in *Economia & Lavoro*, n. 2.
- TUCCINO F. (2012), *Un viaggio "dentro" l'automobile. Ergonomia e organizzazione del lavoro nel settore automotive in Europa*, in *Le imprese del settore automotive in Europa: la situazione a livello di ergonomia del lavoro. Rapporto finale*, IndustriAll European Trade Unions, Brussels.
- VAN MAANEN J. (1998), *Different strokes*, in ID. (a cura di), *Qualitative studies of organizations. The administrative science quarterly series in organization theory and behavior*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- VARDARO G. (1986), *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Politica del Diritto*, n. 1.
- VIRNO P. (1993), *Virtuosismo e rivoluzione. Note sul concetto di sfera pubblica*, in *Luogo Comune*, n. 4.
- VITALETTI M. (2013), *La retribuzione di produttività*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- VOLPATO G. (1996), *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e di rilancio*, Isedi, Torino.
- VOLPATO G. (2006), *La riorganizzazione della catena del valore nella filiera automobilistica*, in A. BARDI, F. GARIBALDO, V. TALLJOHANN (a cura di), *A passo d'auto. Impresa e lavoro nel settore automobilistico*, Maggioli, Rimini.
- VOLPATO G. (2008), *Fiat Group Automobiles. Le nuove sfide*, il Mulino, Bologna.
- WAKAMATSU Y. (2013), *Toyota way*, Franco Angeli, Milano.
- WARR P.B. (1987), *Work, unemployment, and mental health*, Oxford University Press, Oxford.
- WARR P.B. (1992), *Age and occupational well-being*, in *Psychology and Aging*, n. 7.
- WARR P.B. (2007), *Work, happiness, and unhappiness*, Psychology Press, New York.
- WATSON D., PENNEBAKER J.W., FOLGER R. (1987), *Beyond negative affectivity: measuring stress and satisfaction in the workplace*, in *Journal of Organizational Behavior Management*, n. 8.
- WATSON D., CLARK L.A., TELLEGEN A. (1988), *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 54.
- WEISS D.J., DAWIS R.V., ENGLAND G.W. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation*, University of Minnesota, Industrial Relations Center, Minneapolis.

- WILKINSON A., GALLON P.J., MARCHINGTON M., LEWIN D. (a cura di) (2010), *The Oxford handbook of participation in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- WILKINSON B., OLIVER N. (1990), *Potere e controllo nel Kanban*, in *Formez: Problemi di Gestione*, n. 3-4.
- WILSON G. (1995), *Self managed team working*, Pitman, Londra.
- WILLIAMSON O. (1986), *Economic organization, firm, market and policy control*, Wheatshead Books, Brighton (trad. it. *L'organizzazione economica*, il Mulino, Bologna, 1991).
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (1990), *The machine that changed the world*, Rawson Associates, New York (trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano, 1991).
- YAMASHINA H. (2000), *Challenge to world class manufacturing*, in *International Journal of Quality e Reliability Management*, n. 17, 2.
- YATES C. (1998), *Defining the fault lines: new division in the working class*, in *Capital & Class*, n. 66.
- YIN R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- ZIRPOLI F. (2010), *Organizzare l'innovazione. Strategie di esternalizzazione e processi di apprendimento in Fiat Auto*, il Mulino, Bologna.
- ZIRPOLI F., CAPUTO M. (2002), *The nature of buyer-supplier relationship in co-design activities: the italian auto industry case*, in *International Journal of Operation and Production management*, n. 22.
- ZOPPOLI L. (2006), *Lavoro, impresa e Unione Europea*, Franco Angeli, Milano.
- ZOPPOLI L., ZOPPOLI A., DELFINO M. (2014), *Una nuova Costituzione per il sistema di relazioni industriali?*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- ZWICK T. (2004), *Employee participation and productivity*, in *Labour Economics*, n. 11.

