

1. Introduzione

Studiare il lavoro operaio significa soprattutto, anche se non solo, studiare come si lavora in fabbrica. E studiare come si lavora in fabbrica ha fatto spesso il paio con l'analisi dell'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e, negli ultimi anni, dei modelli ispirati alla *lean production* (Womack et al., 1990). La letteratura sia internazionale che italiana che ha analizzato i modelli *lean* si caratterizza per la presenza di una polarizzazione piuttosto netta: da un lato, vi sono contributi che esaltano la capacità di questi modelli di coniugare l'ottimizzazione della produzione con l'alta partecipazione dei lavoratori, la riduzione della gerarchia, l'aumento dell'autonomia (in termini di discrezionalità) nell'erogazione della prestazione e l'arricchimento delle competenze delle maestranze (Appelbaum and Batt 1994; Kochan et al., 1997; Bonazzi, 1993; Della Rocca, Fortunato, 2006; Signoretti, 2017); dall'altro, viene invece messa in evidenza la tendenza dei sistemi *lean* ad intensificare il lavoro e ad attivare meccanismi di controllo maggiormente pervasivi, basati sull'auto-attivazione dei lavoratori (con il rischio di rafforzare pratiche di autosfruttamento) e miranti ad ottenere un'integrazione totale del lavoratore e la marginalizzazione delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza del lavoro (Lewchuk, Robertson, 1997; Rinehart et al., 1997; Stewart et al., 2009; Commisso 1999; Cerruti, Rieser, 1991; Haynes, 1999).

La ricerca empirica, tuttavia, ha spesso rilevato evidenze ambigue, portando alla luce situazioni in cui tracce di sistemi di partecipazione, tendenze all'appiattimento della struttura gerarchica e all'aumento della discrezionalità dei lavoratori coesistono con aspetti legati all'intensificazione del lavoro e a meccanismi di controllo più pervasivi. Molte ricerche che hanno studiato l'applicazione dei modelli *lean* hanno, infatti, evidenziato come nella maggior parte dei casi ci si trovi di fronte ad approcci parziali e ad applicazioni selettive del modello stesso (Vallas 2003). Tali ambiguità sono state spesso interpretate in termini di ritardo nell'implementazione dei sistemi *lean* (Campagna et al., 2015; Neirotti, 2018) e di ostacoli, di diversa natura, che rallentano o impediscono una piena adozione del modello (Oliver et al., 1994; Wittrock, 2015).

Il presente contributo, che si basa sull'analisi delle risultanze di un'ampia ricerca promossa dalla FIOM CGIL che ha esplorato la percezione dei lavoratori rispetto all'impatto sulle condizioni di lavoro e sugli spazi di partecipazione dell'introduzione del modello World Class Manufacturing (WCM) negli stabilimenti del gruppo FCA-CNH1, adotta una prospettiva interpretativa differente. Secondo tale prospettiva le evidenze ambigue a cui si è fatto riferimento sopra sarebbero il frutto di tensioni intrinseche ai modelli *lean*, originate da differenti imperativi organizzativi (o logiche organizzative) tra loro contrastanti (in particolare quelli fra intensificazione del lavoro da un lato, meccanismi di partecipazione e miglioramento dell'ergonomia e della sicurezza dall'altro), e del modo in cui queste tensioni vengono accomodate dal management in ogni specifico contesto (per un approccio simile, si veda: Vidal, 2017; Cerruti, 2015). Va specificato che nella prospettiva interpretativa adottata, nonostante si parli di tensione, entrambi gli imperativi organizzativi si situano all'interno di un comune orientamento, di chiara emanazione manageriale, che ha l'obiettivo di produrre un efficientamento dei processi produttivi. Non ci si riferisce, quindi, alla potenziale tensione derivante dagli obiettivi di miglioramento della qualità del lavoro tipici, ad esempio, dei progetti di umanizzazione e democratizzazione del lavoro sviluppatasi negli anni Settanta (Ponzellini, Della Rocca 2015).

Per mostrare come queste tensioni si esplichino nel sistema WCM implementato da FCA-CNH, il contributo analizzerà la percezione dei lavoratori rispetto all'organizzazione delle attività di lavoro e alle condizioni di lavoro, e al funzionamento dei meccanismi di partecipazione. Ciò che sembra emergere dalla ricerca è che nel modello di produzione snella implementato da FCA-

1 La ricerca è stata svolta dalla Fondazione di Vittorio e dalla Fondazione Sabattini con il coordinamento di Davide Bubbico. Il gruppo di ricerca è stato composto da Roberto Bennati, Davide Bubbico, Tommaso Cerusici, Valeria Cirillo, Giuliana Commisso, Daniele Di Nunzio, Lisa Dorigatti, Giuliano Ferrucci, Matteo Gaddi, Nadia Garbellini, Francesco Garibaldi, Marco Marrone, Angelo Moro, Francesco Pirone, Matteo Rinaldini, Emilio Rebecchi, Ivano Scotti, Stefano Valerio. Materiali sulla ricerca sono disponibili sul sito <http://www.fondazioneSabattini.it/ricerche-1/ricerca-gruppo-fca-cnhi>.

CNH, le logiche di intensificazione del lavoro tendono a predominare sull'attenzione per i miglioramenti ergonomici e della sicurezza, sulle logiche di *empowerment* dei lavoratori e sulle pratiche di partecipazione.

2. L'introduzione del WCM in FCA-CNH

Come è noto, la prima sistematizzazione teorica del WCM, un modello *lean* di gestione della produzione e dell'organizzazione del lavoro, è attribuibile a Schonberg (1986). Durante gli anni Novanta del secolo scorso l'applicazione del WCM si diffonde a livello internazionale soprattutto nel settore dell'automotive. Nel 2005 FCA-CNH, successivamente all'implementazione di altri modelli di gestione della produzione e di organizzazione del lavoro ispirati alla *lean production*, decide di introdurre il WCM nello stabilimento di Melfi e negli anni a seguire in tutti gli stabilimenti (italiani e non solo) del gruppo.

Coerentemente con una filosofia *lean*, il WCM mira a creare valore attraverso l'eliminazione delle attività non a valore aggiunto (le cosiddette *non value added activities*, considerate sprechi), al coinvolgimento dei lavoratori e del lavoro di squadra, allo sviluppo delle competenze dei lavoratori e, non ultimo, all'implementazione di programmi relativi al miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza (Amadio, 2017). Ciò che al contempo caratterizza il WCM è il fatto che l'eliminazione delle attività non a valore aggiunto viene ottenuta attraverso programmi strutturati di miglioramento continuo, per il funzionamento dei quali è richiesta l'adesione dei lavoratori e, soprattutto, che la selezione e le priorità degli interventi di miglioramento sono costantemente valutate sulla base del rapporto costi-benefici in termini economici (Amadio, 2017; Chiarini, Vagnoni, 2015). Non a caso, uno dei due principali pilastri tecnici alla base del sistema, tra i dieci previsti dal WCM, è quello definito *Cost Deployment Pillar* (CD); si tratta di un metodo che consente di rendere identificabili sul conto economico, in termini di riduzione dei costi e benefici monetari, i risultati raggiunti, o raggiungibili, attraverso le attività di miglioramento stabilendo su questa base l'ordine di priorità degli interventi. L'altro pilastro principale, strettamente legato al CD, è quello denominato *Workplace Organization* (WO), un metodo che contribuisce all'eliminazione di sprechi e perdite e al miglioramento della produttività sulle postazioni di lavoro. Anche in questo caso, gli obiettivi sono perseguiti attraverso l'eliminazione delle attività prive di valore aggiunto e attraverso interventi sulla postazione di lavoro in termini di sicurezza, ergonomia ed efficienza. L'operativizzazione del WO prevede infatti: l'individuazione delle attività/operazioni inutili (in quanto prive di valore aggiunto) dell'operatore, la loro minimizzazione o eliminazione, la razionalizzazione della gestione dei materiali, l'intervento ergonomico sulla postazione e la riconfigurazione della mansione.

I *pillar* CD e WO sono da intendere come processi di progettazione ricorsiva (non si esauriscono quindi in una fase preliminare di progettazione top-down): essi comportano la necessità di strutturare partecchie di coinvolgimento dei lavoratori in programmi di miglioramento continuo e di lavoro di squadra e tutto ciò necessita di investimenti di risorse di diversa natura e di una organizzazione del tempo che consenta l'implementazione di queste pratiche. Allo stesso momento, è fondamentale la misurazione e la standardizzazione dei tempi e dei metodi di lavoro per l'individuazione, la selezione e la riduzione (o eliminazione) delle attività prive di valore aggiunto nonché per la successiva riconfigurazione della mansione (infatti non è casuale il riconoscimento della centralità della metrica del lavoro all'interno del WCM) (Amadio, 2017).

Non a caso in FCA (non in CNH), il WCM è stato introdotto parallelamente ad Ergo-Uas, un sistema che coniuga la metrica del lavoro MTM-Uas con un nuovo sistema di valutazione del rischio ergonomico definito EAWS. Obiettivo di fondo di Ergo-Uas è l'identificazione di un nuovo bilanciamento fra ergonomia e saturazione dei tempi che permetta di aumentare il tempo attivo di lavoro. Ergo-Uas prevede l'assegnazione di una colorazione alle diverse postazioni di lavoro, la quale rappresenta un indice di rischio ergonomico (verde/lieve, giallo/medio, rosso/elevato) a cui è attribuito uno specifico fattore di maggiorazione. I miglioramenti delle condizioni ergonomiche in cui la prestazione lavorativa viene erogata consente però di incrementare la saturazione del tempo di lavoro, poiché non sarebbero più necessari, e quindi verrebbero ridotti, i margini di recupero fisiologico (traslati nelle maggiorazioni) legati alla presenza di attività dannose per la salute. Grazie ai soli miglioramenti ergonomici apportati nelle postazioni di lavoro, dunque, le maggiorazioni previste da Ergo-Uas risultano meno necessarie e dunque più

basse rispetto a quelle in vigore precedentemente alla sua introduzione e questo determina di per sé un aumento della saturazione. Tuttavia il pieno sfruttamento delle potenzialità saturanti di Ergo-Uas deriva anche dal cambiamento del calcolo del fattore di maggiorazione per il quale è stato necessario superare i vincoli contrattuali introdotti nell'accordo del 1971 e traslati negli accordi successivi fino alla stipula del Contratto Collettivo Specifico di Lavoro (Ccs) del gruppo nel 2011. Nel Ccs, infatti, si supera il concetto di saturazione massima individuale e istantanea, cioè la quantità massima di lavoro assegnabile a ogni singolo lavoratore in relazione alla cadenza, alla specifica mansione svolta e ad ogni prodotto lavorato, in quanto ritenuta incompatibile con le esigenze di mix produttivo e la logica produttiva "flessibile" del WCM2. Il risultato è che se un accordo del lontano 1971 stabiliva che, sotto il minuto, un operaio di linea fosse caricato per un massimale dell'84%, ora, con la disdetta aziendale di quell'accordo, un operaio che lavora in una postazione a basso rischio ergonomico potrà sperimentare una saturazione dell'ordine del 98% (Tuccino, 2011).

Il processo di continua ricerca delle possibilità di riduzione (o eliminazione) delle attività prive di valore aggiunto alla base del WCM implica la generazione di tensioni permanenti. In particolare la tensione si manifesta nell'organizzazione delle attività, tra intensificazione del lavoro ed ergonomia/messa in sicurezza delle postazioni, e nei processi di coinvolgimento, tra intensificazione del lavoro e pratiche di partecipazione.

3. La ricerca

L'obiettivo della ricerca è stato quello di esplorare la percezione che i lavoratori del gruppo FCA-CNH hanno dell'introduzione del cosiddetto World Class Manufacturing e di come questo modello di organizzazione del lavoro e della produzione abbia impattato sulle loro condizioni di lavoro. Il disegno di ricerca ha previsto la distribuzione di un questionario tra i lavoratori (principalmente operai) impiegati in 51 dei 54 stabilimenti FCA-CNH situati in Italia. I questionari - 9.668, un numero che rappresenta il 19% del totale degli operai impiegati negli stabilimenti italiani del gruppo (Bubbico, Di Nunzio 2018) - sono stati raccolti tra ottobre 2017 e marzo 2018 prevalentemente durante le assemblee grazie alla collaborazione dei delegati sindacali Fiom. Del totale di quelli raccolti sono stati considerati validi per le analisi 7.833 questionari.

Parallelamente alla survey sono svolte 167 interviste semi-strutturate con lavoratori FCA-CNH (sempre in prevalenza operai) (Bennati et al. 2018). Anche in questo caso i contatti con i lavoratori con cui svolgere l'intervista sono stati facilitati dall'organizzazione sindacale committente. La larga maggioranza degli intervistati (circa 2/3) risultava iscritta alla Fiom nel momento dell'intervista, ma le interviste si sono svolte anche con lavoratori iscritti ad altri sindacati o non iscritti ad alcun sindacato. Le interviste, che hanno avuto una durata variabile dai 30 minuti alle 2 ore, hanno toccato diversi aspetti delle condizioni di lavoro, ma si sono concentrate soprattutto sui cambiamenti prodotti dall'introduzione del WCM.

4. L'organizzazione delle attività di lavoro

Riguardo l'organizzazione delle attività di lavoro, gli intervistati riportano come l'introduzione del nuovo modello organizzativo abbia prodotto effetti contrastanti: da un lato, si è verificato un generale miglioramento dell'ergonomia (indicato da circa il 60% dei rispondenti ai questionari) e una riduzione delle attività più faticose e più pesanti da punto di vista fisico; dall'altro, si sono intensificati i ritmi di lavoro e sono aumentati il carico di lavoro e lo stress fisico e mentale (nello specifico è il 77% dei rispondenti ai questionari che sostiene che negli

² È importante evidenziare questo aspetto perché la rimozione dei vincoli contrattuali alle prerogative manageriali è stata indispensabile per l'implementazione della nuova organizzazione del lavoro ed è stata una delle poste in gioco della stagione (non ancora conclusa) di contrattazione separata all'interno del gruppo lungamente discussa anche dalla letteratura (Bavaro 2010, Leonardi 2015). Non ci si trova di fronte ad un unicum in tal senso, anche se sicuramente questi processi si sono mostrati in FCA con particolare violenza. Molta della letteratura sui sistemi *lean* ha, infatti, evidenziato come la loro introduzione abbia richiesto un "ridimensionamento delle regole contrattuali e una riduzione del controllo sindacale che limita le prerogative manageriali" (Rothstein 2012: 136), viste come "il più grande ostacolo a una compiuta attuazione della produzione snella" (ibid.: 136). Questa rimozione è passata spesso attraverso forti conflitti e significative rotture nelle relazioni industriali a livello aziendale (Stewart et al., 2009).

ultimi anni si sia verificato un peggioramento dei tempi di lavoro, il 78% un incremento del carico di lavoro e il 79% un aumento dello stress psicofisico).

Le cause del peggioramento dei tempi di lavoro, del carico di lavoro e del grado di stress psicofisico sono individuate in alcuni casi nell'efficiamento delle postazioni di lavoro e delle mansioni in ottica WCM. Ad esempio, la modifica dei sistemi di approvvigionamento (con la presenza dei materiali sequenziati accanto alla postazione e non più da prelevare dal cassone) che ha ridotto il tempo dedicato alle cosiddette attività non a valore aggiunto (fra cui recuperare il materiale o aspettarlo, prendere e posare un attrezzo, cercare il materiale necessario a svolgere la lavorazione, ecc.), ha coinciso con l'eliminazione dei 'tempi morti', riducendo anche spazi di movimento e tempi di riposo che gli addetti riuscivano a ricavarci, aumentando l'intensità della prestazione. Un'operaia, parlando dei cambiamenti avvenuti nella sua postazione di lavoro, riconosce la razionalità della nuova soluzione, ma ne sottolinea anche il restringimento degli spazi di 'decompressione'.

“Nelle nuove postazioni che hanno fatto, certo lo spazio è tutto razionalizzato per avere tutto a portata di mano, ci metto meno e faccio anche meno fatica [...] ma non ho tempo nemmeno di respirare [...] non c'è spazio nemmeno per mettere una bottiglietta per bere” (Mirafiori).

Al di là degli aspetti ergonomici, dunque, gli intervistati ritengono che l'introduzione del WCM e di Ergo-Uas abbia determinato un forte aumento del grado di astrazione della progettazione delle mansioni (in termini di tempi, spazi e modalità di svolgimento) rispetto al concreto dispiegarsi delle attività di lavoro. Inoltre, alla percezione di una crescita del grado di astrazione si accompagna anche la percezione di un irrigidimento del processo di lavoro attraverso l'introduzione di maggiori costrizioni nell'esecuzione della prestazione lavorativa, legate alla richiesta, tipica dei sistemi *lean* (Pardi, 2007: 10), di standardizzazione dettagliata delle azioni da svolgere. Questa 'rigidità astratta' della mansione unitamente all'alto grado di saturazione vigente sulle linee, secondo gli intervistati, non solo mal si adatta al mix produttivo che caratterizza molte linee degli stabilimenti, ma genera anche scarsità di spazi temporali per affrontare le variazioni. Questa situazione pone frequentemente i lavoratori di fronte all'alternativa: 'imbarcarsi' (termine utilizzato dagli intervistati per indicare la fuoriuscita dai tempi prestabiliti e la necessità di accelerare il ritmo per recuperare il tempo perduto) nel caso si autoattivino per risolvere un problema; di 'lasciar correre' (anche questa è una espressione utilizzata dagli intervistati) e mandare avanti il pezzo difettoso accettando così che il sistema gli attribuisca la responsabilità della cattiva qualità del prodotto dal momento che le nuove tecnologie in uso permettono una maggiore tracciabilità delle lavorazioni,

Come è stato scritto sopra, la larga maggioranza riconosce i miglioramenti ergonomici introdotti dal nuovo modello organizzativo, ma è diffusa l'idea secondo cui l'aumento della saturazione dei tempi di lavoro ne limiti fortemente i benefici. È un aspetto, questo, già messo in evidenza da Fontana e Tuccino (2015) che evidenziano come esistano nei sistemi *lean* alcuni meccanismi organizzativi che producono nuovi rischi per la salute, soprattutto per quanto riguarda le patologie connesse a sforzi ripetuti, e come questi siano intimamente legati agli obiettivi di saturazione del tempo di lavoro. Non a caso, è spesso riportato dai lavoratori un aumento del rischio di infortuni legato all'intensificazione dei ritmi di lavoro, nonostante la diminuzione dei cosiddetti 'grandi infortuni' (quelli più gravi e mortali) sia un elemento riconosciuto. Inoltre proprio perché nel WCM anche i miglioramenti ergonomici sono orientati da un principio di riduzione degli sprechi e massimizzazione del tempo attivo, un miglioramento di un aspetto della condizione di lavoro, l'ergonomia, si traduce nella possibilità di peggiorarne un altro, l'intensità del lavoro, mettendo il lavoratore nella situazione paradossale di considerare preferibile la fatica e la condizione ergonomicamente disagiata legata alla vecchia configurazione della propria postazione. Più che di fronte a un bilanciamento fra intensificazione e miglioramenti ergonomici, dunque, sembra si possa affermare come, nella percezione dei lavoratori, la logica dell'intensificazione sia predominante.

A riprova della predominanza della logica dell'intensificazione, durante le interviste sono state riportate situazioni quotidiane di lavoro in cui gli interventi di miglioramento ergonomico, rivelandosi esplicitamente in conflitto con l'obiettivo di intensificare la prestazione (o per lo meno di mantenere i volumi produttivi), non sono stati considerati dal management oppure, nel caso fossero già stati implementati, sono stati ridotti o eliminati. Queste situazioni di 'sacrificio dell'ergonomia' possono avere carattere esplicito, come nel caso dello stabilimento di Melfi, dove il management ha deciso di rimuovere il cosiddetto *skywalk*, un sediolino meccanizzato che

rende più agevole le operazioni di montaggio dei particolari all'interno della vettura, per aumentare la velocità del flusso e adattare la linea all'aumento dei volumi produttivi.

“Con la tempistica loro sono a posto, non sono a posto con l'ergonomia e la sicurezza. Hanno bypassato lo skywalk perché con quello non era possibile fare 420 macchine a turno. Hanno aumentato la velocità della linea e il passo” (Melfi).

Il 'sacrificio dell'ergonomia' tuttavia può assumere anche forme più indirette, come nel momento in cui ai lavoratori sono fatte pressioni per lavorare secondo procedure 'non corrette' per stare al passo con la cadenza della linea. Secondo i lavoratori, questo è tollerato e implicitamente supportato dall'azienda (o almeno dai livelli gerarchici più bassi di questa) perché rende più fluido e veloce il processo produttivo. Questa tendenza è ulteriormente rafforzata dalla forte informalità con cui team leader e supervisori si occupano della gestione delle operazioni che i singoli lavoratori devono svolgere. Queste ultime dovrebbero essere riportate sul cosiddetto cartellino operativo, che definisce le attività e i loro tempi di svolgimento secondo i principi Ergo-Uas. Dalle interviste emerge però come spesso i cartellini vengano modificati in maniera informale inserendo o togliendo attività e compiti rispetto a quelli formalmente previsti. È evidente come ciò produca significativi scostamenti rispetto al bilanciamento fra saturazione del tempo di lavoro ed ergonomia previsto dal sistema Ergo-Uas. Inoltre, la possibilità di controllo da parte dei lavoratori e dei delegati risulta difficoltosa a causa delle scarse possibilità di visionare il proprio cartellino.

Come evidenziato in questo paragrafo, l'organizzazione delle attività lavorative è un primo ambito in cui si esplica una tensione fra logiche contrastanti, entrambe presenti nel modello WCM. Ciò avviene su due diversi piani. Da un lato è stato evidenziato un campo di tensione legato al *trade-off* sistemico, come abbiamo visto intrinseco ai modelli *lean*, fra efficientamento della mansione e della postazione di lavoro, miglioramenti ergonomici e saturazione del tempo di lavoro. In questo ambito, i lavoratori riportano la percezione di una sorta di 'scambio svantaggioso' (Campagna et al., 2015), in cui i (limitati) benefici in termini ergonomici non sono in grado di compensare lo stress e la percezione di una significativa (e poco tollerabile) intensificazione del lavoro derivante dalla saturazione del tempo. Dall'altro, è emerso come una tensione fra intensificazione del lavoro ed ergonomia si riproduca nei (e sia riprodotta dai) micro processi decisionali quotidiani dei manager (a partire da quelli più vicini alla produzione). In questo senso i lavoratori hanno riportato come, in caso di contrasto fra i due poli, le scelte aziendali tendano a privilegiare esplicitamente il primo al secondo, dando preminenza agli obiettivi di intensificazione del lavoro anche a scapito dell'ergonomia.

5. I processi di coinvolgimento di coinvolgimento dei lavoratori

Com'è noto, i processi di coinvolgimento dei lavoratori comprendono una serie di pratiche e soluzioni organizzative molto numerose. In questo paragrafo ci si focalizzerà su alcune specifiche pratiche che fanno riferimento a tre sistemi di partecipazione diretta: il *teamwork*; la partecipazione *task-based* attraverso la rotazione, la polivalenza e l'allargamento delle mansioni; e la partecipazione *off-the-job* tramite il sistema dei suggerimenti. Ciò che emerge dalla ricerca è la percezione dei lavoratori di spazi molto limitati di partecipazione effettiva a causa delle specifiche modalità attraverso cui il management 'accomoda' la tensione fra intensificazione del lavoro e spazi di partecipazione. L'enfasi posta sul primo polo tende, infatti, a erodere le risorse necessarie al funzionamento effettivo del secondo.

1. Team senza lavoro di squadra

L'implementazione dei team nell'organizzazione del lavoro è stata spesso presentata come la più significativa innovazione organizzativa avvenuta recentemente negli stabilimenti produttivi di FCA-CNH, finalizzati a ridurre le gerarchie interne, a creare un 'sistema di coordinamento' orizzontale e a favorire lo sviluppo delle competenze dei lavoratori. Tuttavia, sono emersi diversi elementi di criticità rispetto all'implementazione di questa soluzione organizzativa. In generale i lavoratori riportano l'idea che nonostante siano stati introdotti in modo esteso i team di lavoro all'interno degli stabilimenti, non si sia sviluppato in egual misura il lavoro di squadra. L'introduzione dei team di lavoro non sembra, infatti, avere aumentato la percezione di

collaborazione fra lavoratori (all'affermazione "la collaborazione è cresciuta" oltre il 59% dei rispondenti si dichiara per niente o poco d'accordo). Questa tendenza viene spesso collegata alla mancanza di tempo per adottare e sostenere pratiche collaborative. Gli spazi esplicitamente dedicati al lavoro di coordinamento all'interno del team sono molto rari e le riunioni di squadra, indispensabili per favorire il coordinamento, non sono frequenti: il 78% dei rispondenti al questionario dichiara di non avere mai partecipato ad un team meeting, il 15% sostiene di avere partecipato qualche volta e solo il 7% di partecipare spesso. A supporto dei risultati derivanti dall'analisi dei questionari molti lavoratori durante le interviste semi-strutturate hanno sostenuto che nella loro area di lavoro non sono previste riunioni e, dove sono previste, solo i team leader e alcuni lavoratori 'selezionati' sono invitati a partecipare. Allo stesso tempo, dalle interviste emerge che la saturazione del tempo di lavoro e la pressione temporale esercitata sui lavoratori per il mantenimento dei volumi di produzione non permettono lo sviluppo di dinamiche collaborative.

"Se perdi un momento per dire una parola, o se qualcuno ti chiede aiuto per qualcosa [...] esci il tempo e devi correre più velocemente per non rimanere indietro [...]". E si accelera il ritmo [...] e dopo due ore si viene distrutti" (Grugliasco).

È diffusa la percezione secondo cui il ritmo di lavoro non consente ai lavoratori di aiutare i compagni di team quando emergono problemi riducendo nei fatti il team a un'unità organizzativa priva di lavoro di squadra, inteso come pratica di confronto, di decisione collegiale e di collaborazione nello svolgere il lavoro. Questa evidenza fa eco a quanto già rilevato da una ricerca sul WCM negli stabilimenti del gruppo che si è svolta qualche anno fa (Campagna et al. 2015). È interessante sottolineare come, differentemente dall'interpretazione proposta dagli autori di quella ricerca, lo scorrere del tempo non sembra avere cambiato la situazione, le cui caratteristiche paiono al contrario essersi consolidate.

Un ulteriore elemento critico riguarda l'incapacità dell'organizzazione in team di sostenere un 'sistema meno gerarchico' per il coordinamento delle pratiche di lavoro. I team leader sono generalmente percepiti come parte della gerarchia aziendale (non a caso il termine usato da molti lavoratori per rivolgersi al team leader è 'capo' o 'capetto') e risultano essere gli unici a detenere potere decisionale su questioni quali l'assegnazione dei compiti ai membri del team, le pause, i permessi per assenze temporanee e la fermata della catena di montaggio in caso di problemi. Dalle interviste emerge che il team leader più che un attore centrale nel favorire i processi di cooperazione all'interno del team (alla domanda 'il team leader favorisce la cooperazione' quasi il 60% dei rispondenti si dichiara poco o per nulla d'accordo) si riveli una figura di collegamento tra management e lavoratori. Da questo punto di vista il team leader risulta essere un attore fondamentale poiché rappresenta, come già evidenziava Cerruti (2015), un punto di addensamento della gestione delle variazioni e delle attività di miglioramento continuo. I team, infatti, sono centrali per sviluppare i processi di miglioramento continuo e creare un coordinamento più articolato e pervasivo del processo di lavoro. Non a caso, indipendentemente dalle dinamiche collaborative, gli intervistati sottolineano l'efficacia dei team nel sostenere le attività di automanutenzione, certificazione della qualità, di raccolta dati e registrazione di informazioni per soddisfare i *Key Performance Indicators* (KPIs) relativi alla loro fase di lavoro e generarne di nuovi come richiede il sistema WCM. Il ruolo dei team leader e soprattutto le relazioni competitive in cui questi sono inseriti, risultano centrali in questo sistema: le performance dei team leader sono costantemente valutate, i premi e le sanzioni sono stabiliti sulla base del raggiungimento dei KPIs e, di conseguenza, la logica competitiva innerva anche la gestione dei team. Infatti, imperativi come: 'i KPIs devono essere soddisfatti' e 'i KPIs devono essere migliorati' continuano ad essere centrali all'interno dei gruppi di lavoro e ogni attività richiesta per soddisfare tali imperativi deve essere eseguita.

2. Rotazione e allargamento delle mansioni

Le pratiche relative alla cosiddetta *task-based participation*, quali la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni, sono generalmente considerate strumenti volti a rafforzare i margini di discrezionalità nello svolgimento del lavoro, a ridurre la monotonia e la ripetitività del lavoro e ad aumentare la professionalità dei lavoratori.

La ricerca fa emergere una presenza debole di pratiche di *job rotation* in tutti gli impianti produttivi coinvolti. Secondo gli intervistati mancano programmi sistematici di *job rotation* e le

uniche pratiche di rotazione a cui gli intervistati hanno fatto riferimento sembrano avere carattere informale ed “emergenziale”, legate all’obiettivo di ovviare ad assenze non programmate delle maestranze, più che a quello di ampliare e sviluppare le competenze dei lavoratori.

“La rotazione è sempre legata all’assenza di alcuni lavoratori, ad una postazione di lavoro scoperta, è una rotazione casuale. Non è una rotazione organizzata per ampliare le proprie competenze o per accrescere la propria professionalità o addirittura per rendere il lavoro più sostenibile” (Pomigliano).

La debole presenza di programmi di *job rotation* è confermata anche dalle risposte ai questionari: solo il 13% degli intervistati ruota quotidianamente o settimanalmente; il 30% sostiene che la rotazione avviene “a volte” e il 57% che non avviene affatto (anche in questo caso, i risultati sono largamente in linea con quanto rilevato da precedenti indagini, vedi: Campagna et al. 2015). La ridotta presenza di pratiche di rotazione è ricondotta dagli intervistati a diverse ragioni riconducibili alla demografia organizzativa degli stabilimenti FCA-CNH: la prima è il numero insufficiente di addetti che rende difficoltosa la generazione di quelle ridondanze funzionali indispensabili per formare i lavoratori alla rotazione e alla polivalenza; la seconda è l’età media elevata dei lavoratori, che riduce la propensione dei lavoratori alla rotazione; la terza è lo stato di salute generale dei lavoratori impiegati in produzione e la forte presenza di lavoratori con ridotte capacità lavorative, quindi non idonei a lavorare su tutte le postazioni. Inoltre dalle interviste emergono ragioni di ordine strategico riconducibili alle scelte manageriali. Da un lato è diffusa la percezione secondo cui, per garantire il raggiungimento degli obiettivi quantitativi di produzione e ridurre il rischio che si determini un rallentamento dei tempi di lavoro, team leader e supervisori preferiscano la specializzazione alla rotazione. Dall’altro viene evidenziata la scarsa propensione dell’azienda (legata, come si è scritto, anche alla mancanza di quelle ridondanze in termini di organico) a investire in programmi di formazione per sviluppare la polivalenza dei lavoratori (generale, gli intervistati sostengono che i programmi di formazione sono sempre stati rari e sono addirittura diminuiti negli ultimi anni).

Un secondo aspetto della partecipazione task based riguarda l’allargamento e l’arricchimento delle mansioni. Il 45% dei rispondenti ai questionari ha indicato di svolgere operazioni aggiuntive rispetto alla propria mansione come attività di pulizia della postazione (66%), controllo e certificazione di qualità (32%) e piccole manutenzioni degli impianti (17%). Si tratta di una di una trasformazione della progettazione della mansione in linea con l’obiettivo aziendale di riduzione degli sprechi attraverso lo spostamento di attività ‘improduttive’ in capo a lavoratori ‘produttivi’. Per certi versi è possibile valutare questi cambiamenti relativi alle mansioni come un aumento della complessità della prestazione e, dunque, di arricchimento del lavoro; dalle interviste con i lavoratori emerge, tuttavia, una valutazione critica. L’elemento di maggiore criticità riguarda il fatto che, in un contesto in cui il tempo di lavoro è già molto saturo, l’introduzione di questi compiti addizionali densifica la mansione e rafforza ulteriormente l’intensificazione dei ritmi. Non è un caso che molti intervistati riportino la sensazione di essere spesso strangolati da due pressioni coesistenti come una delle principali criticità del loro lavoro: da un lato, esaurire le operazioni di produzione in tempo e, dall’altro, svolgere le attività addizionali, fra le quali quelle di certificazione e controllo. Molti intervistati hanno riportato come queste attività non siano registrate sul cartellino operativo e che di conseguenza il tempo per il loro svolgimento non venga contabilizzato. Inoltre, queste nuove mansioni, che in parte corrispondono a quell’aumento dell’‘ingaggio cognitivo’ dei lavoratori (soprattutto per quanto riguarda, appunto le attività di certificazione e controllo), tendono ad essere percepite soprattutto come fonte di ulteriore stress legato ad un aumento delle responsabilità degli operatori nei confronti della qualità del loro lavoro e del prodotto (si tenga in considerazione che dimenticanze o distrazioni nell’attività di compilazione dei moduli di controllo e di certificazione della regolarità della lavorazione sono ritenute mancanze gravi al pari di montaggi o lavorazioni sbagliate).

3. *Suggerimenti e partecipazione off-the-job*

Un ultimo aspetto del coinvolgimento dei lavoratori analizzato nella ricerca riguarda la loro partecipazione ai processi di miglioramento continuo e, in particolare, al sistema di suggerimenti implementato in azienda.

Esattamente la metà dei rispondenti ai questionari ha dichiarato di non avere mai inoltrato suggerimenti, mentre il 45% ha dichiarato di averlo fatto almeno una volta in passato. Tuttavia, il 46% di questi ultimi ha dichiarato di non avere mai ricevuto risposte e il 43% sostiene di avere ricevuto risposte solo qualche volta.

Le interviste semi-strutturate, inoltre, hanno permesso di fare emergere tensioni proprio tra il sistema di partecipazione e il processo di intensificazione del lavoro. Un primo ambito in cui tale tensione si esprime ruota attorno alla questione tempo: pur essendo formalmente tenuti a presentare suggerimenti di miglioramento da parte del management, i lavoratori lamentano l'assenza di tempo dedicato allo sviluppo di tali suggerimenti.

“Vengono chiesti anche a noi progetti, ma non abbiamo il tempo di presentarli [...] Lo dovresti fare nella tua pausa, oppure se sono magnanimi, e vedono che il tuo progetto è importante, e c'è il personale, ti mandano un cambio, e magari dedichi mezz'ora a quella roba lì” (Grugliasco).

In accordo con Vidal, sembra che nella logica 'spreco zero' che guiderebbe le scelte manageriali, "ogni secondo del tempo dei lavoratori in prima linea sia sprecato se non è utilizzato direttamente nel lavoro fisico che aggiunge valore" (2007: 211). In questo senso, le risorse necessarie alla partecipazione (in questo caso il tempo) sono paradossalmente a rischio.

Un secondo ambito in cui la tensione fra sistema di partecipazione e processo di intensificazione del lavoro si mostra, riguarda il timore, espresso da molti intervistati, che i suggerimenti dei lavoratori possano essere utilizzati per intensificare ulteriormente il lavoro e, quindi, produrre effetti negativi per le condizioni di lavoro. Ciò che si teme è la capacità del sistema di estrarre dalle idee e dalla conoscenza tacita dei lavoratori nuove modalità di riduzione dello 'spreco' di tempo. Questo timore genera una reazione di resistenza che prende la forma di sottrazione dei lavoratori dalla partecipazione al sistema.

“Ti faccio un esempio: un operaio che monta le porte sulla scocca si è inventato [...] un cacciavite che c'ha una mandata e un ritorno. Insomma, ti ottimizza la fase lavorativa. Lì subito loro hanno tagliato: prima faceva solo quel lavoro lì; hanno visto che guadagnava 10 secondi, subito gli hanno messo un'altra operazione” (Grugliasco).

Inoltre, è fortemente diffusa l'idea che le ricompense stabilite per i suggerimenti ricevuti non siano adeguate, né distribuite in modo equo. Infatti, mentre l'azienda trae significativi benefici dal sistema in termini di risparmio di risorse e riduzione dei costi, i lavoratori percepiscono che i loro suggerimenti non sono adeguatamente remunerati.

In conclusione, la percezione dei lavoratori rispetto alle pratiche di coinvolgimento analizzate restituisce un'immagine che prevede possibilità fortemente limitate. Ciò che sembra emergere dalle interviste è, di nuovo, la predominanza della dimensione intensificazione su quella della partecipazione che in questo ambito si traduce nell'assenza delle risorse necessarie per un effettivo funzionamento dei meccanismi di partecipazione.

2. Conclusioni

Nelle pagine precedenti si sono presentati alcuni risultati di un'estesa ricerca promossa dalla Fiom-Cgil sulle trasformazioni delle condizioni di lavoro in fabbrica a seguito dell'introduzione del sistema WCM all'interno del gruppo FCA-CNH. In particolare ci si è focalizzati sulle percezioni dei lavoratori rispetto ai cambiamenti delle condizioni di lavoro generati dall'introduzione di una nuova organizzazione delle attività di lavoro e dei processi di coinvolgimento dei lavoratori. Ciò che emerge dalla ricerca è che nel modello WCM implementato da FCA-CNH le logiche di intensificazione del lavoro tendono a predominare sull'attenzione per i miglioramenti ergonomici e la sicurezza, e sulle possibilità di partecipazione dei lavoratori. La tensione, tipica dei sistemi *lean*, tra intensificazione del lavoro da una parte e miglioramenti ergonomici, sicurezza e partecipazione dei lavoratori dall'altra, sembra essere risolta dal management di FCA-CNH attraverso l'implementazione di pratiche che tendono a enfatizzare il primo polo rispetto all'altro. Per quanto riguarda l'organizzazione delle attività di lavoro, è emersa in modo netto sia la percezione di un *trade-off* sistemico tra efficientamento della mansione e della postazione di lavoro, saturazione dei tempi e miglioramenti ergonomici, che produce una diffusa percezione di insostenibilità dei ritmi di

lavoro e di aumento dello stress, sia l'idea che, se in contrasto con gli obiettivi di produzione, nelle scelte quotidiane del management vi sia una tendenza a 'sacrificare' esplicitamente l'ergonomia. Per quanto riguarda i processi di coinvolgimento dei lavoratori, invece, la tensione si esprime nella diffusa tendenza a eliminare, secondo la logica 'zero sprechi', tutte quelle risorse e quelle ridondanze organizzative (in termini di tempo, ma anche di personale) che sono invece necessarie per fare in modo che tali meccanismi funzionino. La ricerca del massimo risparmio possibile di tempo di lavoro (pagato) sembra costituire, in questo senso, il vero tratto dominante del WCM implementato in FCA-CNH. Nell'interpretazione che si è adottata, queste risultanze non indicano però una distorsione di un supposto modello ideale di *lean production*, né un ritardo di sviluppo del modello, ma il modo in cui la tensione intrinseca ai modelli *lean* (quella fra intensificazione del lavoro, da un lato, ed ergonomia, sicurezza e partecipazione dei lavoratori, dall'altro) è concretamente risolta dal management di FCA-CNH.

Restano da esaminare gli specifici fattori che possono spiegare questa situazione ma sembra plausibile che il peculiare percorso che ha portato all'introduzione del WCM nel gruppo FCA-CNH, segnato dalla radicale riconfigurazione del sistema interno di relazioni industriali e da un approccio fortemente top-down da parte del management, possa essere considerato come uno di questi. Del resto, la letteratura internazionale ha ampiamente evidenziato come le caratteristiche dei sistemi di relazioni industriali e della rappresentanza del lavoro - comprese le loro prerogative in termini di influenza e financo di veto - hanno un impatto significativo sul modo in cui le aziende introducono pratiche *lean* (Godard, 2004; Johansson, Abrahamsson, 2009; Rothstein, 2012).

Riferimenti bibliografici

- Amadio, A. (2017), *World Class Manufacturing. I pilastri, la dinamica e l'evoluzione di un modello eccellente orientato dalla Lean Manufacturing e dai costi*, Milano, FrancoAngeli.
- Appelbaum, E., Batt R. (1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca, ILR Press.
- Bavaro, V. (2010), Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'«archetipo» Fiat di Pomigliano d'Arco, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3, 337-354.
- Bennati R., Commisso G., Dorigatti L., Gaddi M., Garibaldi F., Marrone M., Rinaldini M., Valerio S. (2018), *Il mestiere dell'auto 3. FCA, CNH e Magneti Marelli viste dai lavoratori*, Roma, Meta Edizioni.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo*, Bologna, Il Mulino
- Bubbico D., Di Nunzio D. (2018), *Il mestiere dell'auto 2. Le condizioni di lavoro negli stabilimenti FCA, CNH e Magneti Marelli dai risultati dell'indagine con questionario*, Roma, Meta Edizioni.
- Campagna L., Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L. (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Milano, Guerini Editore.
- Cerruti G. (2015), *Il World Class Manufacturing alla Fiat e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella*, *Economia & Lavoro*, 3, 37-53
- Cerruti G., Rieser V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma, Ediesse.
- Chiarini, A., Vagnoni, E. (2015), *World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota Production System from a Strategic Management, Management Accounting, Operations Management and Performance Measurement dimension*, *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 2, 590-606.
- Commisso, G. (1999). *Il conflitto invisibile. Forma del potere, relazioni sociali e soggettività operaia alla Fiat di Melfi*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Roma-Bari, Laterza

- Fontana, D., Tuccino F. (2015), Effetti sulla salute della Lean Production: il settore auto in Europa, *Studi organizzativi*, n.1, 18-43.
- Godard J. (2004), A critical perspective of the high performance paradigm, in *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Haynes, A. (1999), Effects of world class manufacturing on shop floor workers, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 Issue 6, 300 - 309.
- Kochan T.A., Lansbury R.D., MacDuffie J.P. (1997), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, Ithaca: ILR Press
- Johansson J., Abrahamsson L. (2009), The good work-A Swedish trade union vision in the shadow of lean production, in *Applied Ergonomics*, 40, 775-780
- Leonardi, S. (2015), Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 131-142.
- Lewchuk, W., Robertson, D. (1997), Production Without Empowerment: Work Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers, *Capital and Class*, 21(3), 37-64.
- Neirotti P. (2018), Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Oliver, N., Delbridge, R., Jones, D., Lowe, J. (1994), World Class Manufacturing: Further Evidence in the Lean Production Debate, *British Journal of Management*, 5, special issue, 53-63.
- Pardi, T. (2007), Redefining the Toyota Production System: the European side of the story, *New Technology, Work and Employment*, 22, 1, pp. 2-20
- Ponzellini, A.M., Della Rocca, G. (2015), Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva, in *Economia&Lavoro*, 3, 55-66
- Rinehart J., Huxley C., Robertson D. (1997), *Just Another Car Factory? Lean Production and Its Discontents*, Ithaca, Cornell University Press
- Rothstein, J.S. (2012), When Good Jobs Go Bad: The Declining Quality of Auto Work in the Global Economy, in C. Warhurst, F. Carré, P. Findlay, C. Tilly (a cura di) *Are Bad Jobs Inevitable? Trends, Determinants and Responses to Job Quality in the Twenty-First Century*, Basingstoke, Palgrave Mcmillan.
- Schonberger R.J. (1986), *World class manufacturing. The lesson of simplicity*, New York, Free Press.
- Signoretto, A. (2017), Formazione, partecipazione diretta e ruolo del sindacato nell'implementazione della produzione snella, *Studi organizzativi*, n. 1, 40-66.
- Stewart P., Richardson M., Danford A., Murphy K., Richardson T., Wass V. (2009), *We Sell Our Time No More: Workers' Struggles Against Lean Production in the British Car Industry*, London, Pluto
- Tuccino F. (2011), Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in Fiat: il sistema Wcm-Ergo-Uas, in *Lavoro & Economia*, 2, 43-52.
- Vallas, S.P. (2003). Why teamwork fails: Obstacles to workplace change in four manufacturing plants, *American Sociological Review*, 68, 223-250
- Vidal M. (2017), Lean Enough: Institutional Logics of Best Practice and Managerial Satisficing in American Manufacturing, *Socius*, 3, 1-17.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli.
- Wittrock, C. (2015), Reembedding Lean: The Japanese Cultural and Religious Context of a World Changing Management Concept, *International Journal of Sociology*, 45, 95-111.