ESPERIENZA OPERAIA, COSCIENZA DI CLASSE E PSICOLOGIA DEL LAVORO

IVAR ODDONE, ALESSANDRA RE, GIANNI BRIANTE



Otto

Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro

Ivar Oddone
Alessandra Re
Gianni Briante

Otto

Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro
Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante

Prima edizione settembre 2008
©2008, OTTO editore – Torino
mail@otto.to.it
http://www.otto.to.it

ISBN 978-88-95285-10-8

Quest'opera è distribuita con licenza **Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 2.5 Italia.**

Tu sei libero:

- di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera;
- di modificare quest'opera.

Alle seguenti condizioni:

- **Attribuzione**. Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.
- **Non commerciale**. Non puoi usare quest'opera per fini commerciali.
- **Condividi allo stesso modo**. Se alteri o trasformi quest'opera, o se la usi per crearne un'altra, puoi distribuire l'opera risultante solo con una licenza identica o equivalente a questa.

Ogni volta che usi o distribuisci quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza.

In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza.

Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali.

Puoi trovare la licenza qui:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/it/
(da questo indirizzo è anche accessibile il codice legale integrale della licenza).

Per maggiori informazioni su Creative Commons:
http://www.creativecommons.it

INDICE

prefazione i

premessa vii

La riscoperta dell'esperienza operaia 1

Il processo di formazione della strategia sull'ambiente di lavoro 13

Verso una più ampia comunità scientifica? 35

Storie di operai e immagini della fabbrica 53

Piani e struttura del comportamento di alcuni operai 95

Psicologia del lavoro ed esperienza operaia 189

Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro 213

postfazione 239

Quando fu pubblicato per la prima volta alla fine degli anni Settanta, questo libro tradusse nel linguaggio della comunità scientifica quello che in parallelo si esprimeva in quegli anni nell'azione per il miglioramento dei posti di lavoro.

A partire dalle grandi fabbriche, espandendosi progressivamente alle realtà più periferiche, si era prodotta un'azione coordinata, basata su un linguaggio di analisi del rischio condiviso fra operai e tecnici della salute ed espresso nella Dispensa sindacale: l'Ambiente di Lavoro. Uno strumento di analisi del rischio che sarà tradotto negli anni successivi in spagnolo, tedesco, portoghese, francese e giapponese dai sindacati di altri paesi. Uno strumento concettuale che determinò in quegli anni la maggiore azione di bonifica e di riorganizzazione dell'ambiente di lavoro nella storia italiana, ripubblicato nel 2006 (trentasette anni dopo la sua prima edizione da parte sindacale) dall'istituto fondamentale che in Italia affronta i danni da lavoro: l'INAIL.

In parallelo, si andava strutturando a livello accademico una psicologia del lavoro ancora poco rappresentata (due sole cattedre nelle Università italiane in quegli anni), anche se diffusamente praticata in senso prevalentemente orientato alla selezione, alla formazione e alla gestione delle risorse umane.

Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro si staccava nettamente dall'orientamento della psicologia del lavoro tradizionale e insieme da quello, speculare, della psicologia del lavoratore parcellizzato, progressivamente alienato nel suo essere uomo dalla ripetitività, dall'isolamento, dal non-senso della sua attività meccanizzata.

Affermava e soprattutto documentava che, in fabbrica come altrove, un uomo rimane tale anche nelle condizioni più ostili, mantiene la sua capacità di pensare, è in grado di riappropriarsi del significato e dell'importanza sociale del suo lavoro, può sviluppare la sua identità professionale in una intelligenza collettiva centrata sul progetto di trasformazione del presente. Se, come afferma Perrow (1984) nel suo libro teso a spiegare *la normalità* degli incidenti, le organizzazioni non hanno memoria, le persone invece sviluppano la propria memoria, fanno esperienza delle situazioni produttive sia per la professionalità, sia dal punto di quello che le danneggia (dal punto di vista fisico e da quello psichico) e delle soluzioni possibili. La ricerca medica, soprattutto quella specialistica, nor-

malmente ignora questa esperienza, alterando i fondamenti della utilizzazione dell'uomo singolo nella ricerca psicologica e medica.

Questa esperienza è sconosciuta a una psicologia del lavoro che sceglie di orientarsi sull'uomo medio, sui comportamenti di risposta considerati genericamente più probabili, sul disagio psicologico determinato dalle condizioni di lavoro, e non sa riconoscere come spesso si costruisca nell'operatività non solo un'esperienza di esecuzione, ma un sapere collettivo di organizzazione delle condizioni di lavoro.

Dal punto di vista del riconoscimento di questo sapere operativo e del suo valore economico essenziale per l'uomo, per gli impianti e per l'organizzazione del lavoro, alcune immagini di uomo hanno costituito dei punti di svolta nello sviluppo delle scienze dell'uomo al lavoro.

L'uomo di Ramazzini (1700), l'operaio addetto alla pulitura delle fogne che sorprende il medico rispondendo alla sua domanda sulle ragioni del lavorare così in fretta: "Prima finiamo, meno restiamo esposti a quello che ci farà diventare ciechi". L'uomo quindi che sapeva di fare esperienza, e sapeva di non poter contare sulla medicina, che ancora non conosceva le malattie da lavoro.

L'uomo di Taylor (all'inizio del 1900) a cui Taylor riconosce l'esperienza operativa ed appunto per questo gliela espropria, trasformandola nella sua "one best way" per l'uomo-esecutore che si incastrerà perfettamente nella successiva organizzazione fordista della fabbrica.

L'uomo di Mayo (1930), chiamato a condividere la sua visione con la visione dell'azienda, a investire la sua intelligenza nella produttività in cambio di servizi e ad elaborare l'integrazione fra identità personale e identità professionale, a prescindere dal solo incentivo salariale.

L'uomo di Mirafiori (1965-1980), protagonista di questo libro, è un uomo a sé. È l'uomo che eredita l'organizzazione scientifica del lavoro, ma anche la coscienza di classe della grande fabbrica del primo dopoguerra. L'uomo che solo una serie di circostanze rende possibile: la visione gramsciana di egemonia culturale, l'attaccamento alla fabbrica trasmesso dalla vecchia aristocrazia operaia torinese alla nuova generazione contadina immigrata dal Sud e dal Nord-Est, il fatto di trovarsi inserito in quegli anni in una comunità scientifica allargata che lo riconosce come un suo possibile componente. Il sapere generalizzabile delle scienze del lavoro si incontra con la conoscenza locale delle situazioni di rischio, e costruisce uno straordinario sistema di conoscenza e di azione collettiva, di cui il libro documenta l'interesse e l'importanza per lo sviluppo della psicologia del lavoro.

Le storie di questi diversi uomini al lavoro si intrecciano nel film "In fabbrica" di F. Comencini, una storia per immagini del movimento operaio dal dopoguerra, un linguaggio per immagini sui produttori diretti di quello che consumiamo, in tutti i campi. Un *Quarto Stato* che il documentario presenta, ma che non arriva allo sviluppo compiuto dell'uomo operaio, consapevole del proprio stato di produttore, che questo libro cerca di trasmettere con immagini del lavoro, del rapporto con i compagni di lavoro, con la gerarchia e con le proprie organizzazioni.

Perché ripubblicare oggi questo libro, affidandolo al Web? Per diverse, concrete ragioni. Per una crescente richiesta di strumenti concettuali da parte di Paesi, come l'America Latina, che si stanno attrezzando per rispondere a un'industrializzazione aggressiva che ha per molti aspetti ancora i caratteri disumani dell'industrializzazione di due secoli fa in Inghilterra, dove la prima legge di tutela per i lavoratori nel 1833 proibiva di far lavorare più di 12 ore al giorno i bambini che avevano meno di 12 anni. Nell'America Latina i bambini dai 4 ai 15 anni che lavorano sono almeno 17.500.000. Ne muoiono 22.000 all'anno per cause di lavoro (Cadice, Congresso delle Organizzazioni Sindacali dell'America Latina, settembre 2007). Analogie certamente dal punto di vista del lavoro minorile, ma non solo.

Analogie che si ripetono in tutti i Paesi toccati dalla delocalizzazione e dal subappalto delle attività produttive, di cui è testimonianza visiva il film di Cinzia Th Torrini, "IQBAL" (1998), che racconta una storia vera. Un bambino dal volto di un vecchio che a undici anni, dopo cinque anni passati incatenato al telaio, inizia contro il lavoro minorile una lotta che durerà solo due anni, venendo anche in Europa a parlare del lavoro minorile nel suo paese, il Pakistan, dove il lavoro minorile è vietato, fino al giorno di Pasqua del 1995, quando a tredici anni verrà abbattuto sulla sua bicicletta dalla mafia dei produttori fuorilegge di tessuti.

Giovani di diciannove anni che in Turchia presentano la silicosi dopo cinque anni di lavoro sui blue jeans (*European Respiratory Society*, Copenaghen 2005).

Le Figaro (marzo 2005) ricostruisce la storia dell'amianto. Dalla scoperta della sua tossicità alla fine del 1800, fino alla sua proibizione in alcuni Paesi in Europa alla fine del 1900, con una previsione di ancora 500.000 morti in Europa entro il 2025. La delocalizzazione dai paesi in cui è proibito (non più di 50) *garantisce* una mortalità per amianto altissima, non valutata, ancora per tutto questo secolo.

Con lo sviluppo della rete, non solo le comunità di acquisto, ma anche le comunità di azione e di ricerca si formano molto più sulla base dell'affinità cultu-

rale che per vicinanza territoriale. Questa affinità fa sì che uno strumento di ieri possa dimostrarsi attuale nell'oggi di un'altra storia e di un altro Paese.

Ma non è questa l'unica ragione. Uno strumento culturale può essere attuale anche in periodi diversi della stessa storia, e non solo per segnare la memoria di un aspetto della cultura operaia che è stato largamente sottorappresentato nella cultura della sinistra italiana.

Può essere utile allo psicologo e al ricercatore indicando come la volontà di allargare i confini del pensabile possa rivelare aspetti della realtà che vanno al di là del rituale accettato e previsto. Il libro può far riflettere sulla questione se, oggi come allora, l'organizzazione industriale non sia rimasta orientata all'utilizzo di "un milionesimo delle capacità intellettuali degli operai", come sottolineava Wiener, padre della cibernetica, auspicando che l'uomo potesse levarsi un giorno in tutta la sua statura.

Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro conferma e nega questa affermazione. La conferma, per il sistematico rifiuto da parte dell'azienda di accettare delle proposte operaie che avrebbero aumentato la produttività e la salute, ma avrebbero spostato i rapporti tra le forze produttive. La nega, perché quello che la direzione contestava formalmente si realizzava di fatto sui processi di produzione attraverso una gestione collettiva che tendeva a modificare dal basso l'organizzazione delle mansioni, a superare la parcellizzazione delle linee di montaggio, ad affermare nell'uomo al lavoro una qualità di *produttore* in senso gramsciano.

In questo senso, la riedizione può essere utile in un momento che appare almeno istituzionalmente più attento alla sicurezza del lavoro, per documentare che è stato possibile coniugare produttività e salute, e che non riconoscere questa possibilità è costato molto, anche sul piano economico.

Può essere utile per ripensare le forme di identità professionale di fronte a un radicale cambiamento della prospettiva di vita per milioni di lavoratori, con la fine di una logica dell'assunzione e dell'appartenenza stabile a un'organizzazione. Le persone che lavorano vivono oggi un'esperienza prevalente in organizzazioni ad altissima instabilità, instabilità che ricade direttamente non soltanto sulla loro organizzazione di vita, ma sullo spessore della loro competenza, sulla loro intelligenza a lungo termine, sulla loro possibilità di radicare l'esperienza professionale in un contesto per il tempo necessario a comprenderlo e a trasformarlo in senso umano.

Può essere utile per verificare, come gli autori hanno fatto, su altre attività non solo operaie l'utilità di strumenti concettuali che valorizzino l'esperienza come

parte costitutiva della competenza riconosciuta. La riedizione può essere utile, infine, per documentare come in certi periodi, quando il confine del pensabile sembra restringersi, la ricerca e la conoscenza possano finire per auto-confinarsi largamente all'interno di quello che altri periodi dimostrano che è possibile.

Ivar Oddone e Alessandra Re

Questo libro tratta essenzialmente di come nella fabbrica il tecnico si appropri dell'esperienza operaia e di come gli operai tendano a riappropriarsi dei modelli teorici che anche da quella esperienza derivano.

Non diversamente il libro rappresenta il prodotto di una appropriazione da parte degli autori dell'esperienza e dei delegati che hanno preso parte ai seminari delle «150 ore» e dei sindacalisti che in questi ultimi anni ci hanno dato la possibilità di partecipare del loro lavoro. È difficile dare un nome a tanti autori al di fuori di quelli che ne hanno curato la stesura. Premesso quindi che per questo libro, più che per ogni altro, gli autori sono molti, oltre quelli che compaiono sulla copertina, vogliamo ricordare Laura Pasquino, che ha curato lo stralcio delle storie, e soprattutto i delegati che hanno resistito ai due seminari: Bonaventura Alfano, Luigi Cidda, Cesare Cosi, Enrico Lopresti, Gianni Marchetto, Giuseppe Muscarà, Piero Pessa, Luciano Pregnolato e Marilde Provera.

CAPITOLO PRIMO

LA RISCOPERTA DELL'ESPERIENZA OPERAIA

Questo libro rappresenta più o meno la scoperta dell'ombrello. Non abbiamo fatto altro che mettere insieme l'esperienza operaia e la psicologia del lavoro, come dice il titolo. Abbiamo solo resistito, e non sappiamo quanto, alla tentazione di obbligare in un linguaggio e in un contesto scientifico tradizionale l'esperienza operaia, che quel linguaggio e quel contesto hanno sempre rifiutato come qualcosa di diverso.

Eppure l'esperienza operaia, rifiutata dalla psicologia del lavoro tradizionale come elemento determinante del comportamento degli operai, altro non è che l'apprendimento dei singoli operai e dei gruppi operai relativamente alla soluzione dei problemi che il lavoro pone loro concretamente ogni giorno all'interno della fabbrica.

Eppure è a tutti noto che l'operaio apprende, cioè fa esperienza, non solo relativamente alla mansione, ma anche rispetto ai problemi politico-sindacali. Quello che ancora più stupisce è che il modello tayloristico, che ha generato l'attuale organizzazione del lavoro, è essenzialmente caratterizzato proprio dal riconoscimento dell'enorme valore dell'esperienza operaia (almeno relativamente alla mansione). Infatti Taylor, di fronte alla Commissione d'inchiesta Wilson del 1912, definisce come primo fondamentale dovere dell'*organizzazione scientifica del lavoro* quello di «raccogliere decisamente tutta la massa di conoscenze tradizionali che nel passato erano patrimonio dei lavoratori, ossia la pratica acquistata attraverso anni di esperienza»[1], insistendo sulla necessità che «gli organizzatori scientifici si assumano […] il compito di raccogliere questa massa di conoscenze tradizionali e poi di registrarle, radunarle e, in certi casi, ridurle a leggi, regole e persino formule matematiche»[2]. Sono proprio queste leggi, regole e formule ricavate dall'esperienza operaia che, «applicate al lavoro giornaliero […], fanno ottenere invariabilmente una produzione di gran lunga maggiore per ogni uomo, e di gran lunga migliore in qualità»[3]. Questo recupero dell'esperienza operaia può essere chiamato (sono parole di Taylor) «lo sviluppo di una scienza che rimpiazzi

1. F.W. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas-Kompass, Milano, p. 263.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*

le vecchie conoscenze degli operai; cioè le conoscenze che gli operai avevano e che erano, in molti casi, altrettanto esatte quanto quelle vagliate dalla direzione, ma che, ciononostante, gli operai in 999 casi su mille conservavano nella loro mente e delle quali non si aveva una registrazione completa o permanente»[4].

Inoltre Antonio Gramsci, quasi mezzo secolo fa, aveva capito che l'organizzazione del lavoro tayloristica non era riuscita a rendere l'operaio un «gorilla ammaestrato», incapace di fare esperienza. Per Gramsci lo sforzo che i lavoratori, nell'organizzazione tayloristica, devono fare per separare la loro attività lavorativa dal contenuto intellettuale del lavoro «non ammazza spiritualmente l'uomo». Quando il processo di adattamento è avvenuto il cervello dell'operaio, invece che mummificarsi, raggiunge uno stato di completa libertà»[5]. L'esempio che porta Gramsci è quello dell'automatizzazione dei movimenti necessari per muovere sincronicamente tutte le parti del corpo quando si cammina: si cammina automaticamente e nello stesso tempo si pensa a tutto ciò che si vuole. «Gli industriali americani hanno capito benissimo […] che "gorilla ammaestrato" è una frase, che l'operaio rimane "purtroppo" un uomo e persino che egli, durante il lavoro, pensa di più o per lo meno ha molta maggiore possibilità di pensare, almeno quando ha superato la crisi di adattamento e non è stato eliminato»[6].

Ci è parso quindi che la scoperta dell'ombrello valesse la pena di essere scritta, non come un puro recupero di quello che Taylor credeva di aver sostituito con l'*organizzazione scientifica del lavoro* e neppure soltanto nei termini in cui nel carcere, agli albori del taylorismo italiano, scriveva Antonio Gramsci, ma nei termini in cui l'esperienza si è concretamente definita nei modelli d'uso e anche teorici degli operai italiani attraverso più di cinquant'anni di lotte.

A grandi linee si potrebbe dire che, dal momento in cui Taylor ha scoperto l'enorme valore dell'esperienza accumulata attraverso gli anni esclusivamente o quasi nella mente degli operai e ha creduto di aver individuato, con la sua *organizzazione scientifica del lavoro*, il modo per raccoglierla e trasformarla in leggi e persino in formule matematiche, questa esperienza abbia perso qualsiasi significato non solo per gli istruttori, che organizzano e gestiscono la produzione, ma anche per la comunità scientifica e, per alcuni aspetti, anche per il resto della società. Infatti le critiche a Taylor sono generalmente relative al fatto

4. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro* cit., p. 263.

5. A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, in *Note sul Machiavelli, sulla politica e sullo stato moderno*, Einaudi, Torino 1966, p. 336-37.

6. *Ibid.*

che l'organizzazione scientifica del lavoro è basata su dei modelli empirici non sufficientemente verificati dal punto di vista scientifico. Ad esempio Friedmann, che è uno dei più attenti e rigorosi oppositori del taylorismo, si chiede se le osservazioni di Taylor sulla fatica dell'operaio siano basate su dati fisiologici seri, critica il fatto che Taylor non abbia controllato gli indici respiratori o il consumo di ossigeno e non abbia tenuto conto delle nozioni già acquisite, al suo tempo, sull'energetica del motore umano. Per Taylor il criterio di accettabilità della fatica fisica consiste nel verificare che alla fine della giornata lavorativa gli operai non si sentano esausti, ma che siano tuttavia lieti di riposarsi. Per Friedmann la scienza non può accontentarsi di questo criterio «fatto di fiducia e di approssimazione», per cui è lecito affermare che la legge enunciata da Taylor è di per sé «d'una semplicità che rasenta l'incoscienza»[7]. C'è da chiedersi oggi se, per valutare il limite di tollerabilità per il carico di lavoro fisico, non sia più valido il criterio proposto da Taylor, cioè il giudizio soggettivo legato all'esperienza degli operai, che non la misura oggettiva della fatica fisica.

L'intuizione di Gramsci, che non ha solo valore politico ma anche e soprattutto valore proprio per la psicologia e in particolare per la psicologia del lavoro, è rimasta isolata, completamente dimenticata nella comunità scientifica, non soltanto ma soprattutto dagli psicologi del lavoro.

Come dice Von Bertalanffy, due elementi hanno dominato la psicologia, in particolare quella statunitense. Il primo è l'immagine dell'uomo come robot (che riguarda tutti i campi della psicologia), il secondo è il fatto che l'uomo robot costituisce nello stesso tempo l'espressione e la forza motrice dello *spirito del tempo (Zeitgeist)* di una società meccanizzata e commercializzata, e contribuisce a fare della psicologia l'ancella degli interessi economici e politici[8]. Anche Miller sottolinea come la volontà, che ha rappresentato fino alla fine dell'altro secolo una parte indispensabile di ogni testo di psicologia, sembra essere scomparsa oggi dalla teoria psicologica[9], assimilata anonimamente al più ampio capitolo della motivazione.

Insomma, parafrasando quello che dice Guthrie a proposito di Tolman, «nella sua preoccupazione per quel che succede nella mente del ratto, Tolman ha

7. G. FRIEDMANN, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Einaudi, Torino 1971, pp. 44-45.

8. L. VON BERTALANFFY, *Il sistema uomo*, Ili, Milano 1971, p. 27.

9. G.A. MILLER, E. GALANTER e K.H. PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento*, F. Angeli, Milano 1973, pp. 26-27.

trascurato di predire quel che il ratto farà. Per quel che riguarda la teoria, il ratto è lasciato sepolto nei suoi pensieri; se alla fine va alla scatola del cibo, questa è una preoccupazione sua, non della teoria»[10]. Allo stesso modo la psicologia del lavoro ha studiato le attività dell'operaio, gli atteggiamenti dell'operaio, le motivazioni dell'operaio, ha confrontato l'operaio col calcolatore elettronico, ma non si è minimamente preoccupata di quello che gli operai avrebbero fatto e cioè come avrebbero cercato di cambiare la condizione del singolo operaio e della classe operaia. Eppure tutta la storia del movimento operaio sta a dimostrare i tentativi e le realizzazioni in tale senso. In particolare, per l'esperienza operaia in Italia in questi ultimi vent'anni, Pugno e Garavini hanno documentato[11] come l'oggetto della psicologia non sia un robot e che per l'operaio la volontà non è assimilabile anonimamente alle motivazioni di cui gli psicologi del lavoro si compiacciono.

L'esperienza operaia, che Taylor e soprattutto i tayloristi avevano creduto di aver cancellato per sempre, ha trovato forme nuove, oggetti nuovi e quindi nuovi contenuti, dal rapporto con la mansione al rapporto col piccolo gruppo, al rapporto con la gerarchia aziendale, al rapporto con le proprie organizzazioni, per produrre modelli d'uso e modelli teorici che sono, a nostro parere, momenti fondamentali della psicologia del lavoro. Questo spiega il nostro interesse per tutti quei modelli che hanno al centro l'esperienza operaia. Questo tema ci interessa da anni e ha caratterizzato la nostra attività sin dall'inizio degli anni '60. Il lavoro fatto insieme agli operai e ai sindacalisti alla Camera del lavoro di Torino e alla 5a Lega Mirafiori ha sempre avuto come elemento di riferimento quello che facevano gli operai, quello che pensavano gli operai, il significato e gli obiettivi delle loro lotte, soprattutto relativamente all'influenza dell'ambiente di lavoro sulla loro salute.

Di quest'attività, che è stata uno dei momenti della formazione di una linea autonoma del movimento sindacale nella lotta contro la nocività, parleremo estesamente più avanti. Ci interessa sottolineare che, pur avendo lavorato per molti anni, giorno per giorno, con operai e sindacalisti, non eravamo mai riusciti a definire quello che noi oggi consideriamo debba essere il giusto valore da attribuire all'esperienza operaia. A questa scoperta (o riscoperta) siamo arrivati grazie a un corso monografico tenuto all'Università nell'ambito delle «150 ore».

10. E.R. GUTHRIE, *The Psychology of Learning*, Harper, New York 1935, p. 172.

11. E. PUGNO e S. GARAVINI, *Gli anni duri alla Fiat*, Einaudi, Torino 1974.

Non ci interessa soltanto comunicare la scoperta, ma il modo attraverso il quale ci siamo arrivati. In un primo tempo ci siamo messi attorno a un tavolo a discutere di psicologia del lavoro, cioè del comportamento degli operai nella fabbrica e del loro modo di fare esperienza. Eravamo dei docenti di psicologia del lavoro e dei delegati di fabbrica. Avevamo in comune un certo modo di vedere i problemi della classe operaia, la conoscenza dei problemi sindacali. Noi come psicologi dovevamo parlare dei contenuti della psicologia del lavoro tradizionale, usandone il linguaggio, e loro come operai dovevano parlare della loro esperienza di fabbrica. Pur essendo convinti che ci dovesse essere un nesso fra l'esperienza operaia e la psicologia del lavoro, all'inizio ci fu un'enorme difficoltà a mettere insieme le due cose. Da questo confronto tra modelli teorici tradizionali della psicologia del lavoro e modelli empirici di portatori di quell'esperienza operaia che è contemporaneamente causa ed effetto del comportamento degli operai nella fabbrica e quindi non può non essere l'elemento centrale della psicologia del lavoro, è nata l'esigenza di tentare di costruire un testo di psicologia del lavoro che serva per gli studenti, per gli operai e per gli psicologi del lavoro. Questo spiega forse il linguaggio non omogeneo, che procede a salti passando da un livello ad un altro, talora magari anche involuto e frammentario perché spesso, dietro alle nostre proposizioni, ci sono solo dei frammenti di modello e non ancora dei modelli compiuti. Abbiamo creduto necessario dare degli elementi di ordine generale sulla psicologia del lavoro vista non come sequenza di date o di avvenimenti, ma come sviluppo di modelli parziali dalla cui ricomposizione può nascere una diversa psicologia del lavoro. Siamo però consapevoli che i modelli non hanno una vita autonoma, ma che sono ancora una volta gli uomini, quelli che producono questi modelli, a dividerli e a ricomporli.

Abbiamo cercato di ricostruire come ci siamo trovati a riscoprire l'ombrello attraverso una esperienza di ricerca e di didattica condotta nelle forme nuove che gli studenti e gli operai si sono date. Abbiamo voluto documentare direttamente, attraverso una scelta di materiale (poco, per esigenze editoriali, rispetto a quanto è stato prodotto nel seminario), l'esistenza di una esperienza operaia in Italia, oggi; una esperienza che ha valore non solo per la psicologia del lavoro. Abbiamo inoltre cercato di riconsiderare la storia della psicologia partendo dalle nostre premesse sulla fabbrica come insieme non coerente di modi di vedere e di intervenire sull'organizzazione del lavoro attuale. Infine ci siamo trovati ad ipotizzare una diversa modalità di sviluppo della psicologia del lavoro come scienza che consideri essenziale un rapporto dialettico tra esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro scritta.

1. Psicologia del lavoro scritta e psicologia del lavoro non scritta

La psicologia del lavoro è una delle discipline il cui sviluppo è stato più rigidamente condizionato dalla lotta di classe e dalla natura di classe dello sviluppo scientifico. Questo condizionamento ha determinato una limitazione del campo di osservazione degli psicologi del lavoro e ha influito sulle modalità secondo le quali lo psicologo del lavoro ha studiato il comportamento degli uomini nella fabbrica. Per cogliere meglio, almeno a grandi linee, quali sono le aree del campo di osservazione che sono state scotomizzate, in altre parole quali aspetti del comportamento sono stati di fatto esclusi dall'interesse della psicologia del lavoro, è necessario considerare quali possono essere i compiti di ricerca di chi, dal punto di vista psicologico, voglia considerare gli uomini che lavorano. Per fare questo ci si deve porre come problema centrale quello dell'organizzazione del lavoro, o meglio l'insieme dei rapporti che l'organizzazione del lavoro determina fra gli uomini.

L'aspetto più caratterizzante, più tipico della nostra società è l'organizzazione del lavoro produttivo, e ad essa abbiamo limitato il nostro campo d'osservazione. Dovendo imporci un limite anche dal punto di vista storico, considereremo soltanto il periodo dell'industrialismo.

Cominceremo col dire che l'organizzazione del lavoro, per quanto riguarda l'aspetto psicologico, è contemporaneamente causa ed effetto del comportamento degli uomini che lavorano. In particolare, la fabbrica costituisce l'unità elementare rappresentativa di questa organizzazione del lavoro. Sotto questo profilo l'insieme degli uomini che operano in una fabbrica, sempre relativamente all'aspetto psicologico, appare (e questo vale per l'ultimo secolo) come un'aggregazione eterogenea di diversi gruppi, i quali intendono, vedono, giudicano e vogliono o meglio tendono a trasformare l'organizzazione del lavoro (e, quindi, si comportano) in modo diverso. Possiamo identificare prima di tutto due grandi gruppi: quello degli istruttori e quello degli esecutori.

A monte di questo insieme di uomini che producono esistono due momenti che rappresentano le *motivazioni*: i bisogni degli uomini dell'intera società e il profitto dei proprietari dei mezzi di produzione. Questo qualcosa che sta a monte interessa, o almeno dovrebbe interessare, lo psicologo, perché per gli uomini che lavorano è possibile una identificazione rispetto ai bisogni sociali e da questo può derivare e deriva una presa di coscienza di produttori di beni che servono all'intera società, mentre cresce sempre di più la coscienza che questa caratteristica di produttori è in contraddizione con il profitto. Questa contraddizione si esprime sempre di più come bisogno di produttori che vogliono partecipare alla decisione di *che cosa*, di *dove* e di *come* produrre. Noi riconosciamo nel come

produrre l'elemento che determina in particolare il modo di vedere la fabbrica da parte degli uomini che lavorano.

Abbiamo detto che l'insieme degli uomini che operano nella fabbrica si distingue in due sottoinsiemi: quello degli istruttori e quello degli esecutori. Il sottoinsieme degli istruttori si può ancora suddividere in tre grandi sottogruppi: quello dei tecnici che progettano la fabbrica e le modalità del suo funzionamento fino ai particolari relativi ai gesti che l'esecutore deve compiere e ai tempi entro i quali questi gesti vanno compiuti. Un secondo sottogruppo ha il compito di dirigere e gestire l'esecuzione del programma che il primo gruppo formula, dirigendo e controllando l'attività degli esecutori sino a livello individuale, sino alla verifica della gestualità indicata e del tempo previsto. A questo secondo gruppo spetta anche il controllo e la manutenzione degli impianti, delle macchine, anche qui sino al minimo dettaglio. A un terzo sottogruppo spetta il compito della manutenzione degli uomini, in particolare degli esecutori. Questa manutenzione va intesa come cura dei problemi contrattuali, considerati dal punto di vista padronale, del morale in senso lato (con relativi effetti secondari: turnover, assenteismo, incidenza degli scarti, ecc.) e della salute psicofisica degli operai.

Lo psicologo agisce generalmente all'interno di questo sottogruppo, egli non può non avere di conseguenza una grossa limitazione del suo campo di osservazione, in quanto ha un primo filtro a livello del profitto, un secondo filtro a livello della progettazione, un terzo filtro a livello della gestione della produzione e un quarto filtro a livello della contrattazione sindacale. Di fatto, quindi, la psicologia del lavoro si trova ad operare con un campo di osservazione che è quello che noi ritroviamo sfogliando un qualsiasi testo o rivista di psicologia del lavoro: il rapporto fra l'uomo e la sua mansione. In realtà gli esecutori, visti come uomini e quindi come soggetti, ma anche visti solo come oggetti di studio della psicologia, si muovono, regolano il loro comportamento, in rapporto ad una serie di oggetti che vanno ben al di là della sola mansione.

Da quanto abbiamo detto sinora derivano almeno due dati che a noi paiono importanti. In primo luogo, la fabbrica si caratterizza come un'aggregazione di diversi gruppi di uomini i quali vedono il *come* produrre, cioè l'organizzazione del lavoro, in modo diverso, cioè secondo dei modelli interpretativi condizionati profondamente, specie per il sottoinsieme degli istruttori, dai modelli appresi nella scuola, nei gruppi sociali che frequentano e che il ruolo nella fabbrica ribadisce, tendendo a cristallizzarli.

Al contrario gli esecutori, costretti in una condizione di estrema predeterminazione dal punto di vista dei gesti e dei tempi di esecuzione, considerati solo rispetto alla mansione, si trovano in una condizione di necessità che li stimola a

ristrutturare il modo di vedere la fabbrica e l'organizzazione del lavoro in particolare, rispetto al modello che la società e la scuola offre loro. Da questo deriva il secondo elemento che ci pare importante. Per gli istruttori esiste un massimo di tendenza a vedere i propri problemi di fabbrica in termini individualistici; anche lo sperimentare la contraddizione fra il modello teorico imperante e la realtà di fabbrica li porta generalmente a dare valore ai singoli comportamenti all'interno della loro qualità di istruttori e all'interno della divisione dei compiti che l'organizzazione del lavoro attuale comporta. In altre parole, il rapporto con la mansione resta per loro il momento fondamentale di esperienza. Al contrario per gli esecutori non è possibile uscire dalla loro condizione di necessità se non attraverso l'allargamento del campo di interessi e quindi di osservazione, perché rapidamente l'esperienza insegna loro che il rapporto con la mansione si risolve solo attraverso la modifica del rapporto con i compagni di lavoro, con le proprie organizzazioni (sindacati, partiti, ecc.) e con l'organizzazione degli istruttori.

Dal punto di vista psicologico è quindi profondamente diverso il tipo di esperienza, il tipo di apprendimento (e il comportamento che ne consegue) se noi all'interno della fabbrica consideriamo il sottoinsieme degli istruttori o quello degli esecutori. Schematicamente possiamo concludere, rispetto al problema che ci interessa, che lo psicologo nella fabbrica, e quindi la psicologia del lavoro ha studiato e studia solo un'area estremamente limitata rispetto alla grande area che determina e caratterizza il comportamento degli uomini nella fabbrica. Due almeno sono le pratiche conseguenze di questo approccio limitato. La prima si riferisce al mancato recupero dei differenti modelli esistenti a livello degli istruttori.

Un esempio fra gli altri è dato dal fatto che la progettazione della fabbrica, degli impianti, delle modalità di esecuzione e dei tempi di esecuzione prevede una realizzazione senza intoppi sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista umano. Al sottogruppo che ha il compito di dirigere e gestire la produzione tocca di ovviare agli infiniti, innumerevoli intoppi che derivano dal divario che invece di fatto esiste fra la previsione e la realtà dell'esecuzione. La rigidità del modello tayloristico, il modello che almeno in questi ultimi cinquant'anni produce le fabbriche una dopo l'altra sempre uguali a se stesse, impedisce l'utilizzazione dell'esperienza che da questo divario deriva. Dobbiamo ancora sottolineare che questa esperienza potrebbe e dovrebbe essere un grosso momento di riflessione per lo psicologo del lavoro, il quale invece, proprio per la sua condizione di subordinazione, non può (oltre che non volere o sapere, proprio per la ristrettezza del suo angolo visuale) considerare questa esperienza come campo di osservazione. Il divario cui prima abbiamo fatto riferimento ha anche una

ulteriore grossa conseguenza a livello degli esecutori: aggrava notevolmente i limiti di tempo, già ristretti, che gli istruttori progettisti hanno *costruito* per loro.

In definitiva, il risultato è questo: di tutto l'insieme di elementi che influenzano il comportamento degli uomini, di tutti gli uomini che nella fabbrica operano, e di tutte le modificazioni dell'organizzazione del lavoro che da questo comportamento derivano, lo psicologo raccoglie solo una piccola parte, forse la più insignificante, quella relativa al rapporto fra il singolo esecutore e la propria mansione. Dobbiamo, quindi, sottolineare che esistono due psicologie del lavoro: una formalizzata, scritta, trasmissibile, che è quella cui abbiamo fatto riferimento, e un'altra non scritta (una enorme quantità di materiale che spetterebbe di diritto alla psicologia del lavoro): l'esperienza informale di tutti coloro che operano all'interno del processo produttivo, che va perduta, almeno per la psicologia del lavoro ufficiale. Cercheremo di tracciare a grandi linee i caratteri di queste due psicologie.

La prima, quella formalizzata nei modi scientifici tradizionali, che si esprime attraverso le riviste specializzate e i trattati (di psicologia industriale, in particolare, e del lavoro in generale) ha avuto inizio a partire da una definizione estremamente riduttiva del campo di ricerca. In una prima fase, condividendo l'immagine dell'uomo come equivalente delle *braccia* (è la definizione della manodopera nell'Inghilterra di un secolo fa) che sta alla base dell'organizzazione del lavoro in cui è chiamata a intervenire, si sviluppa sostanzialmente come fisiologia applicata. Questo tipo di approccio si affina attraverso gli anni, i decenni, ma non supera i limiti originari. Le ricerche svolte in questa prospettiva forniscono una classificazione dei compiti e delle operazioni rispetto al costo energetico, utilizzano esperimenti di laboratorio per una definizione dei valori limite di tollerabilità e di nocività, portano alla compilazione di manuali che presentano in forma sistematica i risultati e sintetizzano i criteri antropometrici, ambientali e spazio-temporali da rispettare nella progettazione di un posto di lavoro funzionale alle esigenze e alle caratteristiche fisiologiche dell'operatore, definite secondo criteri statistici.

Accanto a questa ristretta visione del sistema uomo-macchina o uomo-macchina-ambiente che dalla fisiologia applicata si evolve sino al sistema uomo-automa senza superare una concezione neurofisiologica o neurocibernetica del lavoratore, si sviluppa parallelamente, in modo autonomo, una psicologia del lavoro che riconosce all'uomo che lavora una qualità sociale, di *essere* motivato anche da qualcosa di diverso dall'incentivo salariale e dalla paura della disoccupazione e quindi della fame. La psicologia scopre con Mayo che nella fabbrica i lavoratori si aggregano secondo delle affinità legate ad attività umane diverse

da quelle lavorative, che i gruppi che ne derivano hanno i loro leaders, che gli uomini lavorano e producono più in funzione della *soddisfazione* che non in funzione del guadagno.

È indubbio che i modelli corrispondenti a questa psicologia hanno influenzato il modo di vedere la fabbrica da parte degli istruttori, e in parte anche degli esecutori (anche perché a sua volta, ovviamente, pur nell'ambito di quella ristretta visione dei problemi di cui abbiamo parlato, la psicologia del lavoro si è nutrita della esperienza informale del mondo del lavoro). Comunque l'immagine dell'uomo che lavora nella fabbrica e il cambiamento di questa immagine, presenti alla mente degli istruttori e degli esecutori, è difficilmente recuperabile, riconoscibile (e soprattutto non è riconosciuta) nelle pubblicazioni di carattere tecnico relative all'organizzazione del lavoro e nelle pubblicazioni sindacali. Noi vorremmo comunque delineare i probabili caratteri di questa psicologia del lavoro non scritta, tenendo conto dei criteri psicologici che informano di fatto, da molti decenni, l'organizzazione del lavoro. Ancora oggi questi criteri sono quelli dell'*organizzazione scientifica* di Taylor: l'uomo che lavora non deve pensare ma eseguire, all'esperto dei tempi e dei metodi che può utilizzare, bene o male non importa, tutte le conoscenze *scientifiche* (comprese quelle della psicologia del lavoro, specie per l'aspetto ergonomico), spetta il compito di indicare i gesti da compiere e il tempo necessario per compierli. Ma è certo anche che l'uso dei criteri di Taylor, quindi la rigidità dell'organizzazione formale, determina per l'uomo che dovrebbe eseguire senza pensare uno stato di necessità, la cui soluzione passa attraverso il massimo sviluppo dell'esperienza informale.

La stessa *organizzazione scientifica del lavoro* sollecita di fatto (rendendole indispensabili per sopravvivere) la scoperta e la trasmissione di *astuzie* che, utilizzando una diversa gestualità, riducono il tempo di lavoro e negano la presunzione degli esperti di saper organizzare la sequenza gestuale.

Un effetto fondamentale determinato da un lato da questa prima modalità di fare esperienza, dall'altro dall'organizzazione tayloristica in cui questa esperienza si forma, è la necessità di elaborare una strategia per difendere il tempo conquistato onde evitare che la gerarchia aziendale (attraverso l'ufficio tempi e metodi) recuperi la correzione gestuale e ripristini di conseguenza la condizione precedente (in termini di fatica). Questa strategia operaia, in quanto passa dalla ricerca della *one best way* personale all'interno del modello medio imposto dall'organizzazione produttiva, alla comunicazione e alla trasmissione ai compagni di lavoro delle modifiche individuali, a delle proposte collettive di riorganizzazione del lavoro, presuppone la validazione di un'immagine della realtà

di fabbrica e del rapporto uomini-fabbrica che non coincide affatto con quella propria dell'organizzazione formale tayloristica.

Una psicologia del lavoro che si pone il problema di recuperare (o almeno tentare di recuperare) tutta l'area dei suoi reali interessi deve riconoscere l'esistenza di questa esperienza (degli esecutori in primo luogo, ma anche degli istruttori), intesa come rappresentazione organizzata dell'ambiente di lavoro; deve riconoscere lo sviluppo di questa esperienza e la storia delle strategie che ne derivano. Questo significa in primo luogo rinunciare al tentativo di spiegare dall'esterno il comportamento dell'uomo nella fabbrica, e per di più come risultato di una motivazione economica o di bisogni genericamente umani. D'altra parte, sinora la psicologia del lavoro tradizionale si è costruita essenzialmente sull'appropriazione dell'esperienza informale degli esecutori e degli istruttori, limitatamente però alla possibilità che lo psicologo ha avuto di effettuare questa appropriazione. Infatti, il tecnico taylorista studia il comportamento operaio, quindi *impara* solo in termini di gestualità, l'esperto delle *human relations* solo in termini di motivazioni individuali, l'esperto di ergonomia solo in termini di sistema uomo-macchina.

Molto diversa è la collocazione e la funzione del tecnico che riconosce nel lavoro esecutivo un continuo processo di apprendimento attraverso l'esperienza, la trasmissione e la riflessione collettiva su questa esperienza. La *soddisfazione* non nasce allora da una generica soluzione del rapporto con la macchina o con i compagni di lavoro, ma dalla coerenza tra la realtà di fabbrica (l'immagine della realtà di fabbrica) e l'immagine globale della propria esistenza che gli uomini si sono formati. Il confronto e la contraddizione di queste immagini determinano la necessità, non sempre la credibilità, di un piano per riportare il lavoro al suo significato psicologico, quindi creano la condizione per un processo di apprendimento attraverso una strategia per produrre strategie adeguate ai cambiamenti.

Una storia dell'esperienza operaia in questo senso, come storia di soluzioni, non esiste ancora nella psicologia del lavoro. Il rifiuto di riconoscere l'esperienza informale ha ragioni socio-culturali di classe, non ha una giustificazione scientifica. Al contrario è senza dubbio più corretta, da un punto di vista scientifico, l'ipotesi contraria, secondo cui l'apprendimento, la coscienza dell'apprendimento in questo processo collettivo di ergonomia concreta, come coscienza della intelligenza collettiva e di una possibilità egemonica, rappresentano gli elementi centrali per una prospettiva di sviluppo della psicologia del lavoro.

CAPITOLO SECONDO

IL PROCESSO DI FORMAZIONE DELLA STRATEGIA SULL'AMBIENTE DI LAVORO

Intorno agli anni '60 in Italia incomincia a delinearsi un superamento delle risposte marginali (assenze, turnover, ecc.) all'organizzazione del lavoro tayloristica: si tenta cioè di individuare quali sono gli aspetti fondamentali di una risposta organizzata. L'esperienza operaia in questo periodo è ancora contrassegnata dal peso della sconfitta legata alla scissione sindacale ed alla discriminazione padronale che hanno permesso l'affermazione, in modo completo e generalizzato, dei metodi tayloristici nelle forme peggiori. A Torino in particolare è ancora vivo il ricordo della recente resistenza di pochi che, pagando duramente di persona, hanno voluto e saputo opporsi ad una organizzazione del lavoro disumana e creare le possibilità per una ripresa e per una nuova esperienza di lotte generalizzate.

Prende l'avvio, in questo periodo, una ricerca, dapprima incerta e poi via via più precisa e definita, intorno alle ipotesi, alle soluzioni che gli operai elaborano di fronte alle crescenti difficoltà dovute all'intensificazione dei ritmi e alla persistenza di una situazione di estrema nocività all'interno della fabbrica. In altre parole il problema della nocività dell'ambiente di lavoro (inteso come l'insieme delle condizioni di vita) viene individuato come problema da cui partire per una risposta all'organizzazione tayloristica e affrontato in termini nuovi[1].

Il processo di formazione della linea sindacale sull'ambiente di lavoro si può considerare caratterizzato da tre fasi. Nella prima fase che potremmo dire *illuministica*, si dà importanza preminente alla socializzazione delle scoperte scientifiche tradizionali. Nella seconda fase si scopre e si privilegia la scientificità dell'esperienza operaia sui problemi della salute nei luoghi di lavoro. In questa fase la linea sindacale sull'ambiente di lavoro si definisce come un sistema complesso di interventi (derivati dalla socializzazione delle scoperte scientifiche tradizionali e di quelle della classe operaia), qualificati dalla *non delega*, dalla *validazione consensuale* e dagli strumenti di conoscenza della realtà (registri e libretti). Nella terza fase la linea sull'ambiente di lavoro tende a diventare un modello di riferi-

1. I. ODDONE, *La difesa della salute dalle fabbriche al territorio*, in «Inchiesta», 1972, II, n. 8.

mento per una strategia più generale che non interessa soltanto più la fabbrica e non soltanto più i problemi sanitari.

Nella prima fase l'elemento caratterizzante è rappresentato dalla formazione di gruppi composti da operai e tecnici di diverso tipo (medici, assistenti sociali, psicologi, studenti). Questi gruppi sono anomali rispetto ai ruoli tradizionali, si collocano cioè al servizio della classe operaia per affrontare quella ricerca di cui prima abbiamo parlato e tentano prevalentemente, da una collocazione *sindacale* nuova, di trovare delle soluzioni e non solo pratiche, al tradizionale problema della nocività. Essi sono animati dalla profonda convinzione che la socializzazione delle scoperte, cioè l'informazione sui possibili effetti di certe sostanze o situazioni produttive, sia un elemento determinante nel far decidere il sindacato e la classe operaia a rimuovere tutte le cause della nocività ambientale da lavoro. Si raccolgono dati sulla nocività da silice, si convincono alcuni medici e psicologi a raccogliere dati e a tenere lezioni sulla nocività ambientale da lavoro, a sindacalisti ed a gruppi operai che spontaneamente denunciano le situazioni di nocività della propria fabbrica. Si inizia un processo di *sensibilizzazione* sui problemi degli ambienti di lavoro. Il presupposto è che la classe operaia e il sindacato non siano sensibili ai problemi della salute (e questo sembra confermato dai contratti) e che pertanto spetti ai tecnici *illuminati* di svolgere questa funzione sensibilizzatrice.

Il rapporto fra *socializzatori* e *socializzati* resta di tipo tradizionale; pertanto, nel momento in cui il problema arriva alla fase delle decisioni, il sindacato e il gruppo operaio cercano di *delegare* il medico *buono* e di farlo incontrare con il medico *cattivo*, cioè il medico di fabbrica, per risolvere la questione. Una delle prime esperienze in tale senso è stata quella della Farmitalia nel 1961.

Alla Camera del lavoro di Torino si era appunto creata una situazione particolare per la recente immissione, nell'attività camerale, di elementi fino ad allora estranei all'organizzazione. Per la prima volta, almeno in rapporto alla nostra esperienza, un'indagine, scaturita dalla denuncia di una situazione di nocività ambientale insostenibile, trovava partecipi, nella fabbrica e nel sindacato, un certo numero di tecnici i quali davano alla ricerca un significato diverso da quello tradizionale. Si iniziava perciò un difficile processo che avrebbe dovuto portare, attraverso ricerche ambientali, all'identificazione delle cause dei disturbi lamentati dai lavoratori. Utilizzando una nuova metodologia si cercava di ricostruire tutto l'insieme delle condizioni di vita sul lavoro, da quelle dell'ambiente fisico (cubatura e disposizione del reparto) a quelle legate al tipo di produzione (sostanze usate e prodotti di degradazione), dai problemi degli operai (orari, qualifiche, cottimo, ecc.) al tipo di disturbi e malattie denunciati. Si analizzavano inoltre i mezzi di protezione esistenti e il reale tipo di intervento del medico di

fabbrica nei confronti della nocività, cercando di ricostruire i criteri in base ai quali operava.

Si commise però un errore di fondo, dal quale dipese in buona parte l'esito non positivo della lotta. Si era partiti dalle denunce operate, dall'osservazione dei gruppi operai avendo come elemento di riferimento delle situazioni reali, ma si era cercato lo sbocco al di fuori della realtà operaia della fabbrica. La letteratura medica sui danni da lavoro risultò in conclusione l'unico punto di riferimento e si lasciò, di fatto, agli specialisti, in particolare ai medici del lavoro, il giudizio definitivo sul valore e sulle cause dei disturbi lamentati dagli operai. Inoltre non ci si rese conto dei problemi che bisognava risolvere per passare da quella che era la politica di fatto del movimento operaio, cioè la monetizzazione, ad una posizione opposta espressa nello slogan *la salute non si vende*. Il valore di questa affermazione era indiscutibile, ma non riuscendo come sindacato a identificare delle soluzioni precise, possibili, si impediva a questa affermazione di assumere un significato concreto, per di più in una situazione in cui la denuncia della condizione lavorativa si accompagnava alla inderogabile esigenza di un aumento salariale. Gli obiettivi erano troppo ambiziosi e pertanto risultavano soltanto delle enunciazioni; non si era ancora costruita una linea sindacale e neanche si erano chiariti i termini della partecipazione operaia alla soluzione del problema della nocività.

Le discussioni al sindacato portarono infine ad una riconsiderazione del valore della denuncia della nocività ambientale da parte della classe operaia. Dapprima era stata considerata come un momento estremamente positivo in quanto esprimeva la sensibilizzazione operaia rispetto ai problemi della salute. In seguito fu considerata invece come un momento sterile in quanto non poneva delle soluzioni precise, ma riaffidava la soluzione al padrone e ai tecnici. Considerata infine da un altro angolo visuale la denuncia apparve come risultato di un processo piuttosto complesso che conteneva già le premesse di conoscenza indispensabili per costruire un sistema efficiente. Il valore centrale di questa conoscenza diventò l'elemento di riferimento della seconda fase.

Apparve chiaro però che esisteva una contraddizione tra le due possibili strade che si potevano percorrere per ridurre la nocività ambientale. La prima passava attraverso la modificazione del ruolo del medico e dello psicologo di fabbrica, modificazione ipotizzata come sostituzione del medico e dello psicologo *cattivo* con un medico e uno psicologo *buono*, cioè disposto a riconoscere la validità della denuncia della classe operaia. La seconda via era quella di individuare nuovi criteri per definire gli indici di nocività e soprattutto nuove forme di partecipazione operaia.

Nonostante gli errori commessi, il fatto che per la prima volta operai e tecnici avessero affrontato insieme in una nuova collocazione politico-sindacale i problemi della nocività aveva portato ad una conoscenza reciproca, al superamento delle diffidenze e soprattutto degli stereotipi reciproci.

Il valore dell'esperienza operaia che portava alla denuncia apparve quindi come qualcosa di diverso dall'esperienza di un gatto, di un qualsiasi animale condizionato, che stabilisce un rapporto semplice fra un dato della situazione ambientale e un danno o un disturbo al proprio equilibrio psicofisico. Quello che, in un primo tempo, era stato definito *sensibilizzazione* rappresentava in realtà l'effetto di un intervento del sindacato che, rendendo credibile la possibilità di cambiare l'ambiente di lavoro, faceva emergere i risultati di un complicato processo di esperienza individuale e sovraindividuale che andava chiarito. L'*osservazione spontanea* risultava, in questo modo, tutt'altro che spontanea. Presupponeva che il singolo operaio, partendo dall'osservazione di un disturbo suo o di un membro del suo gruppo di lavoro, procedesse ad una verifica. Questa verifica comportava il recupero dell'esperienza dei compagni che avevano più anzianità di lavoro (di tutti i compagni di lavoro) sulla probabilità che i disturbi fossero legati all'ambiente, il recupero di tutte le informazioni già esistenti nel gruppo e una ricerca, attraverso tutti gli strumenti d'informazione accessibili (non ultimi i medici e gli psicologi), volta a stabilire un giudizio di valore sulla nocività dell'ambiente.

Questo processo di verifica che portava a riconoscere valido, attraverso il consenso dei compagni di lavoro (*validazione consensuale*), il rapporto fra l'ambiente e i danni alla salute, era un processo che, a partire dall'osservazione spontanea, continuava ad esistere per validare tutti gli interventi necessari ad eliminare le cause della nocività. Il gruppo si comportava come un organismo e come tale procedeva a saggiare al suo interno, attraverso il consenso, l'esistenza di certi rapporti fra salute e ambiente e, per tentativi successivi, continuava a saggiare la possibilità di soluzioni da parte del gruppo per metterle poi in pratica, saggiarne la validità in un confronto col reale, recuperare ancora il giudizio del gruppo per ritentare eventualmente un'altra soluzione.

Il processo di *validazione consensuale* non era quindi un processo generico, ma comportava la individuazione del gruppo all'interno del quale la validazione agiva. Si rese evidente che la valutazione della congruenza, a tutti i livelli, di un piano per eliminare la nocività veniva a definirsi gradualmente in quel gruppo di uomini (*gruppo operaio omogeneo*) che, esposti agli stessi rischi, alle stesse fonti di nocività tendono per necessità a sottrarsi alle fonti di rischio.

La forma più elementare di denuncia, quella che portava alla *delega*, si rivelò come l'espressione di questo piano in una situazione nella quale il gruppo non aveva altra possibilità (o non vedeva altra possibilità) diversa da quella di dichiarare al medico, allo psicologo, al sindacato, di essere arrivato alla conclusione che certamente esisteva una nocività ambientale. La denuncia, in altre parole, rappresentava la conclusione d'un processo essenzialmente conoscitivo non solo individuale, attraverso il quale il gruppo aveva validato consensualmente un rapporto certo fra l'ambiente di lavoro e i disturbi o le malattie prevalenti nel gruppo stesso.

Le denunce dei diversi gruppi non rappresentavano però la conclusione di processi dello stesso livello. Possiamo fare riferimento a due casi limite: un gruppo poteva arrivare soltanto a validare consensualmente l'esistenza di un rapporto causa-effetto fra l'ambiente e la salute, considerati ambedue globalmente. Un altro gruppo poteva riuscire ad andare molto più avanti giungendo a validare consensualmente l'esistenza di un rapporto fra un singolo elemento dell'ambiente di lavoro e una determinata malattia ben definita (al limite riuscendo a recuperare il meccanismo attraverso il quale quel dato elemento aveva prodotto quel determinate danno) e le soluzioni relative. Parlare semplicemente di validazione consensuale ben presto risultò assolutamente insufficiente per dare un'idea della complessa dinamica dei processi psicologici all'interno del gruppo e tra gruppo e altre unità (tecnici, sindacato, istituzioni, altri gruppi, ecc).

Non ci fu subito chiaro infatti, e per molti aspetti è ancora da chiarire, il fatto che il processo di validazione, così come abbiamo cercato di delinearlo, ha dei salti qualitativi. Possiamo in prima approssimazione indicarne alcuni, che abbiamo individuato attraverso l'esperienza e che rappresentano secondo noi una sequenza da verificare, perché ha una grossa importanza. La validazione consensuale porta inizialmente ad un giudizio sulla nocività, ma dal momento che non esiste all'interno del gruppo la credibilità di una soluzione, in quanto il lavoro svolto sembra ineluttabilmente comportare dei danni alla salute, non si hanno espressioni, all'esterno del gruppo, di questo giudizio. In seguito è ancora il gruppo che valida consensualmente la credibilità di una possibile soluzione (per questo aspetto dei fattori esterni al gruppo, il sindacato in particolare, possono giocare un grosso ruolo) e allora si arriva alla denuncia. In un momento successivo, oltre alla credibilità di una soluzione, il gruppo è capace di validare consensualmente anche il tipo di soluzione possibile e questo porta il gruppo a tentare di realizzare questa soluzione.

È a questo punto che comincia a delinearsi la possibilità che il gruppo si ponga il problema del ruolo dei tecnici e in prospettiva di un nuovo rapporto

non solo con i tecnici, ma con tutte le istanze tradizionalmente delegate a risolvere il problema della nocività. Possono essere presenti tutti gli elementi di autonomia relativa del gruppo il quale, prendendo coscienza del portato culturale della propria esperienza, si riconosce come gruppo operaio omogeneo, riconosce nel processo di validazione attraverso il consenso dei suoi componenti l'elemento centrale della propria crescita in termini di autonomia e arriva a proporsi la *non delega* (o meglio la tendenza alla *non delega*) come obiettivo metodologico fondamentale. Deve essere ben chiaro che noi non vediamo la dinamica del gruppo operaio omogeneo come un qualcosa di avulso da tutto il sistema in cui il gruppo è immerso e di cui rappresenta, almeno a livello di fabbrica, l'unità elementare. Anzi, proprio partendo dalla grande potenzialità del gruppo, consideriamo fondamentale l'intervento delle organizzazioni di classe nel passaggio dalla potenzialità all'attualità. Vogliamo però sottolineare che questo passaggio è dialettico in senso stretto, è necessario cioè che ad ogni periodo di crescita corrisponda un intervento del sindacato e un cambiamento del sindacato per adeguarsi al cambiamento del gruppo. L'organizzazione sindacale presuppone una serie di livelli di cui il gruppo rappresenta l'unità di base nella fabbrica, pertanto il processo dialettico cui abbiamo fatto riferimento si caratterizza in modo estremamente complesso.

Riassumendo, la fase della scoperta della scientificità del giudizio del gruppo aveva messo in luce la necessità della definizione di un linguaggio nuovo, coerentemente al ruolo fondamentale attribuito al gruppo operaio omogeneo. Si rendeva cioè necessario che venisse a crearsi un linguaggio la cui matrice non poteva essere altro che il linguaggio degli operai, di tutti gli operai, costruito su modelli presenti alla mente non solo degli operai, ma anche dei sindacalisti, dei tecnici, che permettesse lo sviluppo di una gestione reale, da parte dei gruppi, del problema della nocività ambientale. Questo linguaggio non poteva prescindere dall'esperienza di lavoro comune fatta a partire dall'inizio degli anni '60 da quelle piccole comunità scientifiche anomale di cui abbiamo parlato.

La terza fase dello sviluppo della linea sindacale sull'ambiente di lavoro è tutt'ora aperta e appena agli inizi. Essa è per noi caratterizzata dal fatto che il modello di gruppo operaio omogeneo, l'esperienza che si accumula tra i componenti del gruppo, fra i gruppi e fra i tecnici e i gruppi, è già diventata e può diventare ancora di più un elemento fondamentale per una nuova modellizzazione che porti la classe operaia a riappropriarsi di tutti gli elementi scientifici indispensabili per una posizione egemonica.

1. La formazione di un linguaggio comune

L'esigenza di un nuovo linguaggio sull'ambiente di lavoro, coerente al nuovo ruolo attribuito al gruppo operaio omogeneo, portò nel 1969 (attraverso una ricerca durata cinque anni) alla pubblicazione della dispensa *L'ambiente di lavoro della Flm*. La dispensa è caratterizzata dalla presenza di diversi modelli parziali, il cui intreccio determina la globalità del modello interpretativo.

Nella prima parte si propone un modello di analisi dell'ambiente che si rifà alle immagini comuni a tutti gli uomini. Se consideriamo i fattori nocivi all'interno della fabbrica, esistono dei fattori che l'operaio (come ognuno di noi) può riconoscere pensando alla propria abitazione, cioè: rumore, temperatura, illuminazione, umidità, ecc, questi elementi vengono riuniti nel primo gruppo; il secondo gruppo di fattori comprende quelli che sono presenti alla mente quando pensiamo ad una fabbrica, quindi: polvere, fumi, gas, radiazioni, ecc; il terzo gruppo è costituito da un unico fattore: la fatica fisica, l'attività muscolare; il quarto gruppo comprende tutti i fattori stancanti diversi dalla fatica fisica (*effetti stancanti* nel linguaggio sindacale; *fatica industriale* nel linguaggio della psicologia del lavoro) che sono poi quelli più caratterizzanti dell'attuale organizzazione del lavoro. Nella stessa parte della dispensa i quattro gruppi di fattori sono schematicamente organizzati in una sequenza storica relativa alla variazione di intensità degli elementi nocivi presenti nella fabbrica; ciò permette la comparazione tra le nocività tradizionali (primi tre gruppi di fattori) e quelle attuali (quarto gruppo di fattori). Dalla comparazione storica è possibile registrare un primo successo della classe operaia relativamente al risanamento degli ambienti di lavoro che ha costretto a ridurre la nocività dovuta ai primi tre gruppi di fattori. Questo primo successo permette di aprire il discorso globale sull'organizzazione del lavoro, tema quasi inesistente, fino a qualche anno fa, nell'ambito delle lotte sindacali.

Nella seconda parte si prospetta una modalità di collegamento tra il modello interpretativo comune e quello scientifico, descrivendo quali sono i danni alla salute più frequenti dovuti ai quattro gruppi di fattori. Quali sono gli effetti nocivi: infortuni, malattie specifiche, malattie professionali, imputabili ai singoli fattori: luce, rumore, temperatura, umidità, ventilazione, gas, polveri, vibrazioni, radiazioni ionizzanti, lavoro fisico, ritmi eccessivi, monotonia, ripetitività, ansia, responsabilità, posizioni disagevoli. Inoltre questo modello parziale fornisce una serie di criteri (nati in buona parte dall'esperienza operaia) per contestare sul piano della scientificità i criteri secondo i quali sono stabiliti i MAC (massimi accettabili di concentrazione).

Nella terza parte della dispensa si recupera dall'esperienza operaia la sequenza degli interventi necessari per controllare la nocività. Bisogna conoscere: quali fattori nocivi sono presenti, in che quantità, con quali effetti. L'elemento centrale del nuovo approccio è rappresentato dal fatto che cambia il soggetto dell'indagine conoscitiva e dell'intervento per trasformare l'ambiente. Il nuovo soggetto è il gruppo operaio omogeneo, cioè i lavoratori che vivono una esperienza di gruppo faccia a faccia, sottoposti alla medesima nocività ambientale, e che in anni di lavoro hanno compiuto una (sia pur grossolana) analisi epidemiologica sull'ambiente (posseggono la storia epidemiologica del gruppo, cioè conoscono gli effetti causati negli anni dalla nocività). In questo modo, attraverso la socializzazione delle singole osservazioni spontanee, essi hanno validato consensualmente dei giudizi sulla nocività presente nell'ambiente di lavoro. Dal gruppo operaio omogeneo e dalle sue sovra-aggregazioni è derivata una proposta di nuovi strumenti conoscitivi: registri dei dati ambientali, registri dei dati biostatistici, libretto di rischio, libretto sanitario. Questi non costituiscono solamente una memoria per i lavoratori di una data fabbrica o per i tecnici della salute, ma arricchiscono la medicina del lavoro tradizionale (e non) imponendo il riconoscimento di una realtà (quella degli uomini concreti storicamente determinati) ignorata, almeno ufficialmente, dalla medicina del lavoro.

A distanza di sette anni, sulla base dell'esperienza fatta dal movimento operaio nella lotta contro la nocività ambientale, siamo in grado di formulare alcune osservazioni critiche sull'adeguatezza della dispensa. Essa rappresenta la proposta di un linguaggio che permette la reale comunicazione fra soggetti portatori di esperienze profondamente diverse. L'uso di questa dispensa nei corsi sindacali relativamente a migliaia di sindacalisti, delegati, operai; l'adozione del linguaggio che la caratterizza nei convegni sindacali; le rivendicazioni operaie relative ai registri ed ai libretti; l'egemonia della classe operaia (o almeno la proposta egemonica della classe operaia) per la definizione di un sistema adeguato di controllo della nocività che ha imposto alla medicina del lavoro ufficiale questo nuovo linguaggio hanno permesso di realizzare l'obiettivo di fondo cui facevamo prima riferimento.

D'altra parte sette anni di esperienza a livello di contrattazione sindacale sull'ambiente e di contrattazione e gestione da parte di centinaia e centinaia di gruppi operai omogenei hanno messo in evidenza i limiti di alcuni modelli parziali della dispensa stessa, com'era inevitabile. Il presupposto era ed è infatti la creazione di un nuovo linguaggio derivato dall'incontro fra l'esperienza dei portatori di modelli scientifici (tecnici) e i portatori di modelli empirici (operai).

Non vogliamo e non possiamo risolvere il problema estremamente complesso del rapporto fra presa di coscienza, modellizzazione e linguaggio. Ci accontentiamo di un approccio concreto a questo problema, limitatamente agli aspetti considerati nella dispensa. Essa ha rappresentato la proposta di un linguaggio a partire da certi modi di vedere (da un certo grado di presa di coscienza, da certi modelli interpretativi e di comportamento non formalizzati) di gruppi operai. L'esperienza ha permesso a questi gruppi operai e ad altri gruppi non solo di contrattare meglio e di gestire meglio i risultati della contrattazione sulla nocività ambientale, ma ha creato un'infinità di contatti nuovi fra gruppi e gruppi, fra gruppi e tecnici, facilitati dal nuovo linguaggio. Questi contatti sono stati nello stesso tempo causa di una ulteriore ridefinizione del linguaggio stesso.

Ci sembra di poter concludere schematicamente, e questo ci basta ai fini di questa pubblicazione, dicendo che gli elementi essenziali dei modelli di analisi sono stati confermati dall'esperienza del movimento operaio di questi ultimi sette anni. Il gruppo operaio omogeneo, la non delega, i quattro gruppi di fattori, sono diventati termini usuali nel linguaggio sindacale e nei linguaggi della psicologia e della medicina del lavoro, almeno limitatamente ai contatti diretti fra i tecnici di queste discipline e i sindacati e/o gli operai. Due punti ci sembrano oggi in discussione: la validazione consensuale e l'identificazione dei fattori stancanti diversi dalla fatica fisica (quarto gruppo di fattori).

Per quanto riguarda la validazione consensuale esiste ancora una certa confusione, a parer nostro non tanto a livello dei gruppi operai quanto a livello dei tecnici che sono venuti ad accrescere la *nuova comunità scientifica*. Si tende a sostituire il termine di validazione consensuale con quello di soggettività operaia. Quest'ultima è una categoria più congeniale alla psicologia del vissuto che, almeno di fatto se non dal punto di vista teorico, esclude un momento fondamentale, per noi, della modellizzazione operaia, cioè la coscienza di classe. Questa distorsione a cui, come abbiamo detto, non è assolutamente estraneo il recupero di categorie inconciliabili con l'esperienza operaia, ha la stessa matrice della proposta, contenuta nella dispensa, di considerare analiticamente i fattori del quarto gruppo (fattori psicologici prevalentemente, se non esclusivamente). Ci rendiamo conto, alla luce dell'esperienza del movimento operaio, che i fattori stancanti diversi dalla fatica fisica non possono essere considerati né analiticamente né oggettivamente. Essi sono il prodotto globale dell'impatto tra l'organizzazione del lavoro e le esigenze dei lavoratori determinate storicamente dalle esperienze individuali, ma prevalentemente dalle esperienze delle lotte di classe.

Secondo il nostro modo di vedere, due sono quindi le considerazioni da fare sulla dispensa, come strumento che propone un linguaggio, una modellizzazione

comune a tutti coloro che in qualche modo sono coinvolti nella trasformazione dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro che lo determina. La prima si riferisce alle osservazioni critiche che abbiamo fatto, che richiedono il rifacimento della dispensa, limitatamente al quarto gruppo di fattori e alla validazione consensuale. La seconda, di ordine più generale, pone dei problemi più complessi, in quanto pone soprattutto la questione del modo, del processo attraverso il quale si definiscono i modelli scientifici, almeno limitatamente alla psicologia e alla medicina del lavoro.

Noi pensiamo, e lo chiariremo meglio in seguito, che nella definizione di questi modelli tre *ingredienti* debbano essere usati: l'esperienza operaia, la coscienza di classe e la psicologia del lavoro tradizionale. Più difficile è definire chi debba mescolare questi ingredienti. Cercheremo di dimostrare come, almeno in prospettiva, si possa considerare il ruolo attivo e determinante di nuovi esperti che si possono creare e già si creano attraverso l'esperienza diretta nella fabbrica e l'esperienza a livello universitario.

2. Nuovo rapporto tra medicina e psicologia del lavoro

Il superamento della caratterizzazione del gruppo operaio omogeneo solo in rapporto ai problemi medici a noi interessa soprattutto per i riflessi che non può non avere sulla psicologia del lavoro[2]. Se la medicina e la psicologia del lavoro devono essere partecipate, rese *concrete*, vengono a cambiare i rapporti tra medicina e psicologia dei lavoratori. La priorità attuale della medicina sulla psicologia deve diventare priorità della psicologia dei lavoratori sulla medicina dei lavoratori.

Se le scienze accettano di studiare il lavoro come qualcosa di astratto che ha come oggetto un'orda di esseri primitivi per i quali si deve soltanto definire un rischio di malattia da lavoro, va da sé che i rischi del corpo sono quelli che più ci interessano (fra l'altro perché relativamente più oggettivabili). Lo studio psicologico diventa un lusso inutile, e anche, soprattutto, una fonte di contraddizione perché l'indagine psicologica porta sempre a galla delle realtà che rappresentano dei momenti di contraddizione tra l'ipotesi che sta alla base dell'organizzazione tayloristica del lavoro e la realtà dell'operaio attuale. Anche l'ergonomia (adattamento del lavoro all'uomo) nella sua accezione più avanzata di ingegneria umana e/o psicologica, prescinde di fatto dalla considerazione che l'operaio ha una sua

2. I. ODDONE, *Appunti per una ipotesi di sviluppo della psicologia e della medicina del lavoro in funzione di una nuova organizzazione del lavoro*, in *Scienza e organizzazione del lavoro*, vol. II, Editori Riuniti - Istituto Gramsci, Roma 1973, pp. 339-58.

storia personale e di classe, lo studia ancora come si studia un animale superiore in laboratorio, un essere che non ha nessun ruolo nel determinare l'organizzazione del lavoro (e tantomeno la storia). Nel momento stesso in cui la psicologia dei lavoratori accetta il ruolo della classe operaia nella storia e in particolare nella definizione dei modi di produrre, diventa fondamentale, come oggetto della sua ricerca, la definizione dei modelli culturali che si determinano a livello della classe operaia e dei gruppi operai omogenei come aggregati minimi della classe.

La psicologia dei lavoratori, a questo scopo, diventa prioritaria rispetto alla medicina dei lavoratori. Questo non vuol significare una subordinazione del medico del lavoro allo psicologo del lavoro, vuol solo dire che il medico del lavoro deve privilegiare i modelli culturali, relativi ai disturbi e alle malattie psicofisiche, che la dinamica nel gruppo operaio e tra i gruppi operai determina a contatto con la realtà produttiva.

Quali ipotesi possiamo già fare (in parte utilizzabili per un programma di ricerca) relativamente alla dinamica del gruppo operaio omogeneo, del consiglio dei delegati, del gruppo degli attivisti di lega, ecc? I modelli, che influiscono sulla capacità di osservazione del gruppo, sulla sua capacità di elaborazione di queste osservazioni, sulla capacità di intervento per modificare la condizione di lavoro (e quindi l'organizzazione della produzione e relativi effetti sulla salute) sono certamente in funzione di molti fattori. Cerchiamo di definire quelli più importanti. Essenzialmente sono due, da considerare e separatamente e nella loro interazione.

Uno (o meglio un gruppo di fattori) è di tipo interpretativo ed è in funzione del grado di politicizzazione, di sindacalizzazione (e solo in parte del grado di scolarità) dei componenti del gruppo. Un secondo è di tipo operativo ed è in funzione della coscienza di avere un ruolo come gruppo oltreché come classe nel determinare i modi di produrre e una possibilità reale di intervenire per produrre cambiamenti. La possibilità concreta, quotidiana, di intervenire per produrre cambiamenti è determinante anche ai fini dell'accrescimento della capacità di interpretare e di osservare la realtà dell'organizzazione del lavoro.

È ovvio che si tratta di un processo circolare in cui è difficile stabilire qual è il prima e qual è il dopo. Ci interessa sottolineare la grande importanza che è legata alla possibilità di intervenire direttamente perché questa è una caratteristica recente della condizione del gruppo operaio nell'insieme più vasto della classe operaia italiana. Deriva da una strategia politico-sindacale di lotta articolata, aziendale (complementare alla lotta generale della organizzazione sindacale e di settore) e dalla gestione contrattuale decentrata di gruppo, di delegato, di consiglio di delegati. Vogliamo dire che la sola lotta di settore o generale

contrattuale, la sola gestione sindacale *esterna* dei contratti producevano poca esperienza a livello di gruppo. Il superamento della sola contrattazione nazionale (non in termini alternativi ma in termini di arricchimento e di decentramento dell'azione sindacale) rende ora possibile un aumento notevole del tasso di sviluppo dell'esperienza dei gruppi operai.

Si può dire che le scelte in tale senso operate sul piano politico-sindacale hanno determinato la nascita del delegato con le sue connotazioni attuali in concomitanza con le proposte del gruppo operaio omogeneo (derivate dai problemi della nocività ambientale). Ci pare anche che la psicologia, aderente ad una certa concezione del ruolo della classe operaia e dei gruppi operai (omogenei ed altri), debba studiare secondo quali modalità il gruppo operaio valida attraverso il consenso i suoi giudizi di valore su tutti gli elementi della organizzazione produttiva (dalla nocività alla tollerabilità dei ritmi, dalle qualifiche alle nuove proposte padronali). Uno studio non fine a se stesso ma volto al potenziamento delle capacità di elaborazione e di intervento del gruppo e anche alla caratterizzazione di una scienza medico-psicologica nuova. Il gruppo operaio omogeneo (il consiglio dei delegati, il gruppo degli attivisti di lega, tutta l'organizzazione sindacale e quella politica) si determinano (e sono determinati), rispetto ai modelli culturali, attraverso dei processi che noi conosciamo solo in termini generali. La ricerca scientifica sulle leggi che regolano questi processi non può essere solo psicologica (e tanto meno solo medica) anzi la psicologia e la medicina hanno solo un ruolo subalterno in questa ricerca, ma hanno comunque un ruolo che non può e non deve essere liquidato in nome di una funzione esclusiva dell'economia politica.

D'altra parte sono da rifiutarsi i modelli interpretativi di tipo psicanalitico, comportamentistico, gestaltico ed altri, almeno immediatamente e limitatamente ad una ricerca scientifica psicologica sulla dinamica di gruppo e tra i gruppi che affrontano la grossa questione di un modo diverso di produrre. L'unica proposta possibile è quella di una psicologia concreta che partendo dall'esperienza del gruppo operaio, dalla sua osservazione, dalla sua elaborazione, dalla sua validazione attraverso il consenso, utilizzando strumenti, criteri e metodi riconosciuti validi dal gruppo, ponga al centro della sua ricerca le modalità di validazione consensuale relative ai giudizi su tutti gli aspetti della condizione operaia e sulle possibili forme di modificazione del modo di produrre.

Una psicologia (e una medicina) dei lavoratori, che nasce in questo modo e in questo modo si sviluppa, dovrebbe almeno garantire una coerenza tra modello scientifico e modello del senso comune e del buon senso e quindi la possibilità di superare il divario tra sviluppo scientifico ed uso della scienza per l'uomo, relativamente al problema della organizzazione del lavoro.

3. Dal procedimento analitico a un approccio globale

Il cambiamento di rapporti fra medicina e psicologia del lavoro presuppone comunque una caratterizzazione della situazione scientifica tradizionale e della nuova situazione che la proposta sindacale pone come frutto dell'esperienza operaia nella sua accezione più vasta. Nella vecchia situazione, quella scientifica tradizionale, l'oggetto dell'osservazione è rappresentato dall'ambiente fisico e dagli uomini che in questo ambiente (reparto, officina, fabbrica) si trovano ad operare. L'osservazione è finalizzata in ogni caso a una misurazione oggettiva che passa attraverso un procedimento analitico e l'uso di strumenti che interessano da una parte il fisico e il chimico, dall'altra il medico e lo psicologo. L'approccio tradizionale comporta infatti un processo di scomposizione e quindi di misurazione dell'ambiente (in senso stretto) nei singoli elementi (microclima, polveri, gas, fumi); dell'uomo, considerato da un punto di vista fisico, in dati antropometrici, elementi obiettivi, analisi di singole sostanze nei liquidi organici, al limite prove funzionali specifiche.

Dal punto di vista psicologico, i criteri di misura sono gli stessi: dal profilo attitudinale al carico percettivo, al sistema uomo-macchina, si tratta sempre di misurare oggettivamente degli elementi singoli, individuati attraverso un procedimento analitico. L'ambiente globale viene scomposto in elementi fisici, biologici e psicologici che a loro volta vengono sottoposti ad una nuova disaggregazione per arrivare alla misurazione di microelementi ambientali (che comprendono l'uomo) i quali, partitamente, vengono confrontati con dei valori standard considerati accettabili.

In sostanza si misura, ma non si valuta; la valutazione avviene in una seconda fase, nella quale si confrontano i valori ottenuti dalle misurazioni con delle tabelle standard. Da questo confronto deriva rigidamente una valutazione di rischio, o di non rischio, di cui non si prevede un processo di verifica. Questo procedimento è in sostanza assolutamente analogo a quello usato dall'*ufficio tempi e metodi* per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, sia per le modalità di scomposizione e di misurazione impiegate, che per la correlazione dei dati elementari con dei valori standard e per la presunzione che esista, e sia definibile dal tecnico, un unico valore scientificamente corretto. Non si tenta, d'altra parte sarebbe impossibile farlo, di ricomporre l'insieme, cioè l'uomo e l'ambiente, e tanto meno si tiene conto del modo nel quale gli uomini *vivono* l'insieme delle condizioni di lavoro in cui sono immersi.

Il nuovo modello, quello che deriva dall'esperienza operaia, è invece essenzialmente caratterizzato dalla globalità dell'approccio e dal segno del giudizio di valore. La sequenza del modello tradizionale è scomporre per misurare, valutare i

singoli microelementi e da queste microvalutazioni derivare una valutazione generale, escludendo completamente l'uomo come soggetto di valutazione. Il nuovo modello comporta in primo luogo una valutazione globale di accettabilità o di non accettabilità da cui deriva solo in un secondo tempo la individuazione di elementi considerati particolarmente nocivi o dannosi o fastidiosi, da rimuovere. L'obiettivo dell'intervento tradizionale è la conoscenza (estremamente parziale e rigidamente oggettiva anche per gli aspetti psicologici); l'obiettivo del nuovo approccio è la trasformazione a favore dell'uomo (questo presuppone ancora la conoscenza, ma una conoscenza più valida, coerente alle esigenze dell'uomo che lavora). In conclusione la nuova modellizzazione nega l'uomo medio non solo dal punto di vista della capacità lavorativa, ma anche dal punto di vista della tollerabilità alle situazioni di nocività, siano esse dovute a tossici, siano esse dovute a fatica eccessiva, fisica o mentale.

La nuova modellizzazione propone di sostituire l'obiettivo dell'intervento medico-psicologico e propone coerentemente di privilegiare, rispetto alla misura, la valutazione e rispetto agli strumenti meccanici il giudizio di una nuova entità, il gruppo operaio omogeneo, come portatore di un'esperienza validata consensualmente, sia dal punto di vista sincronico che dal punto di vista diacronico. Il modello di gruppo operaio omogeneo nasce quindi come strumento vivo di una valutazione che ha come obiettivo il cambiamento del reparto, dell'officina, della fabbrica, lungo una linea di tendenza che deve portare alla eliminazione di tutti gli elementi nocivi alla salute dell'uomo.

All'inizio però il gruppo operaio è ancora visto in modo oggettivo: una prima definizione comporta l'esigenza di individuate il gruppo operaio omogeneo nel gruppo di operai che, vivendo faccia a faccia, è esposto alle stesse condizioni di nocività. Questo approccio prevalentemente oggettivo si può spiegare col fatto che il modello di gruppo operaio omogeneo nasce come esigenza medica, non psicologica, e anche quando si considerano gli aspetti psicologici dell'ambiente si fa riferimento alla possibilità che questi elementi producano malattie. E ancora un approccio ambiguo che recupera tutti gli aspetti della scientificità operaia, ma li recupera soltanto ai fini della difesa della salute. Questo approccio medico, pur interessando anche gli aspetti psichiatrici, non pone ancora con chiarezza il gruppo come soggetto attivo capace di affrontare le radici del taylorismo e di superare l'immagine del «gorilla ammaestrato». Il «gorilla», che si può ammaestrare e incentivare, che deve anche essere motivato dal punto di vista delle possibili soddisfazioni, risulta anche capace di fare esperienza relativamente alla pericolosità dell'ambiente in cui vive, ma sembra conservare la sua qualità di gorilla.

Il nuovo paradigma fa fatica ad affermarsi, perché lo stereotipo dell'operaio capace solo di eseguire senza pensare comporta l'interpretazione dell'esperienza operaia mediante un modello simile a quello utilizzato per l'apprendimento animale. Nel primo come nel secondo caso, infatti, l'apprendimento rispetto alle condizioni ambientali viene definito essenzialmente come un tentativo di schemi di comportamento senso-motorio che vengono eliminati o rafforzati in base al successo, ma sempre senza prendere coscienza della possibilità di modificare le concrete condizioni ambientali (nel caso specifico dell'operaio, l'organizzazione del lavoro). Non si attribuisce all'operaio, a causa di questo stereotipo, una coscienza nel senso dell'*essere presente*, ma col significato di una semplice reazione che porta al condizionamento.

4. Il passaggio a una nuova modellizzazione

Noi pensiamo che l'immagine dell'operaio incapace di fare esperienza nel senso più completo del termine rappresenti in realtà qualcosa di più di uno stereotipo che caratterizza coloro che accettano il taylorismo. In altre parole l'immagine dell'operaio, non solo nell'ambito della medicina del lavoro, ma talora anche nell'ambito degli ambienti sindacali, corrisponde all'immagine di un soggetto (sottoposto o no a sfruttamento, alienato o no, a seconda del modello politico) incapace, nella fabbrica, di fare esperienza, incapace di esprimere dei giudizi di valore, incapace di strutturare delle risposte organizzate che abbiano un valore culturale, incapace di produrre una strategia atta a risolvere la propria condizione di operaio.

Lo stereotipo del gorilla ammaestrato è un modello che può solo o riprodurre se stesso oppure produrre un'immagine che potremmo dire *speculare*, quella del gorilla da redimere e da liberare. Mancando nella cultura dominante (comprendendo anche il modello marxiano) un modello positivo dell'operaio in quanto produttore *attuale*, non futuro, capace non solo di riflettere sulla propria condizione di sfruttato e di alienato, ma capace anche di produrre delle risposte a livello di coscienza individuale o di gruppo faccia a faccia, stenta ad affermarsi un nuovo modo di considerare la psicologia dei lavoratori. Infatti, come abbiamo prima sottolineato, il modello di gruppo operaio omogeneo si è formato sulla base dell'esigenza di individuare uno strumento di valutazione della nocività. Ha rappresentato il superamento della dimensione individuale, cioè della soggettività in senso stretto identificando nella validazione consensuale (complessa dinamica di modelli individuali, derivati o no dall'esperienza diretta) il processo psicologico fondamentale, ma ha prodotto una situazione contraddittoria. La contraddizione deriva dalla incoerenza fra il nuovo modello proposto e i vec-

chi modelli culturali presenti alla mente degli stessi sindacalisti e degli stessi operai (nonché dei medici e degli psicologi del lavoro).

I vecchi modelli hanno infatti alcune caratteristiche qualificanti: pongono la priorità della medicina del lavoro come scienza rispetto alla psicologia del lavoro, la priorità dell'oggettività nei confronti della soggettività, il primato dell'analisi rispetto alla sintesi e infine il primato del giudizio del tecnico, portatore di modelli culturali di ordine generale, rispetto al giudizio degli operai *ignoranti* (relativamente a quei modelli scientifici) anche se ricchi di esperienza. Solo nella misura in cui l'esperienza del gruppo si afferma per il suo portato culturale e scientifico, imponendosi per il suo significato di verifica, incomincia a delinearsi la contraddizione fra vecchi e nuovi modelli e incomincia a definirsi meglio il nuovo modello. Il concetto della scientificità della medicina e della psicologia del lavoro viene messo in crisi proprio perché la verifica, attraverso l'esperienza degli operai, ne mette in evidenza il carattere sovrastrutturale, soggettivo e inadeguato. Non si tratta di una critica a livello teorico, derivata come quella marxiana da modelli culturali generali, si tratta di una messa in crisi a partire dall'ultimo anello del processo che porta dalla produzione scientifica teorica all'applicazione in precise e ben definite situazioni di reparto e di squadra.

In un primo momento si tratta quindi di individuare una nuova entità, il gruppo operaio omogeneo, come strumento vivo di verifica di tutte quelle categorie di compatibilità o incompatibilità dei singoli elementi delle situazioni ambientali, rispetto all'uomo, dal punto di vista bio-psicologico. È uno strumento vivo, ma imprigionato dalle caratteristiche del vecchio modello che sono l'oggettività, l'analisi, l'incontestabilità del giudizio tecnico-scientifico. Solo nella misura in cui il gruppo operaio diventa cosciente di sé si chiariscono alcuni aspetti essenziali della nuova modellizzazione. Il primo aspetto è rappresentato dalla scientificità del giudizio del gruppo e dalla definizione dei caratteri di questa scientificità. La validazione consensuale è vista come un processo attraverso il quale gli elementi di un'esperienza grossolana, intesa come reazione alle situazioni di nocività, vengono confrontati per individuare un nucleo comune che porta ad un semplice giudizio di accettabilità o non accettabilità.

In un secondo momento viene riconsiderata anche dal punto di vista diacronico e come nuova modellizzazione. Si mette infatti in evidenza che il gruppo è portatore non solo della esperienza *grezza* dei singoli componenti, ma anche dei giudizi di coloro che hanno lasciato il gruppo, acquisiti attraverso la trasmissione dei dati dell'esperienza e dei giudizi di valore che ne sono derivati. Ci si rende conto che i modelli culturali scientifici esercitano una loro influenza, sia sul modo di fare esperienza, sia sulla formulazione dei giudizi di accettabilità.

Si scopre cioè che la validazione consensuale nel gruppo è un processo che ha una sua continuità storica ed un collegamento col contesto socioculturale (dentro e fuori la fabbrica). Da questo processo storico e da questo legame col contesto socioculturale generale nasce un modo peculiare del gruppo di collegare i disturbi e le malattie del gruppo all'ambiente. Nasce cioè un rapporto epidemiologico ed ecologico il cui fine è la prevenzione. Elementi sovrastrutturali, soggettivi e inadeguati certo sono presenti, ma la validazione consensuale tende a riconoscerli e a superarli; il nuovo modello acquista così lo statuto di ricerca scientifica o almeno indica le linee di una strutturazione in questo senso, imponendo il proprio paradigma alla scienza ufficiale.

Il nuovo modello derivato dal gruppo operaio omogeneo verifica le proprie possibilità egemoniche diventando oggetto di dibattito nella Società italiana di medicina del lavoro e obiettivo delle contrattazioni sindacali che tendono appunto alla ristrutturazione della ricerca scientifica nel campo della medicina e della psicologia del lavoro. La conquista dei registri dei dati ambientali e biostatistici (e dei libretti sanitari e di rischio) rappresenta l'avvio al passaggio da una conoscenza scientifica limitata a poche ricerche ad una ricerca basata sulla registrazione della quasi totalità dei dati (tendenza al superamento della soggettività); da una ricerca fortemente condizionata, non solo dai modelli scientifici imperanti, ma dal diretto intervento padronale, a una ricerca nella quale i gruppi operai si propongono come protagonisti (tendenza al superamento dell'inadeguatezza); da una ricerca, esclusivamente caratterizzata dai modelli culturali coerenti al sistema, ad una ricerca capace di produrre una nuova modellizzazione come frutto di una dialettica tra modelli scientifici generali e modelli empirici (tendenza al superamento del carattere sovrastrutturale).

Il passaggio decisivo alla nuova modellizzazione si ha nel momento in cui diventa presente alla coscienza degli operai, almeno alla coscienza di alcuni gruppi, il processo di modellizzazione e, di conseguenza, il valore di questo processo. Infatti nelle lotte sindacali della fine degli anni sessanta i nuovi strumenti di potere della classe operaia all'interno della fabbrica tendono ad adeguarsi al modello del gruppo operaio omogeneo: il delegato si afferma come delegato di gruppo operaio omogeneo e la fabbrica, come entità psicosociologica, si definisce come consiglio di fabbrica, cioè come consiglio dei rappresentanti dei gruppi operai omogenei. A ulteriore conferma del nuovo tipo di coscienza della modellizzazione, a cui ha dato origine il modello del gruppo operaio omogeneo, ci pare importante sottolineare tre dati: il delegato è espressione unicamente della validazione consensuale del gruppo in quanto è eletto su scheda bianca; la gestione di tutte le conquiste contrattuali è affidata al gruppo operaio omogeneo e al suo delegato;

il problema centrale della democrazia in fabbrica viene dibattuto in termini di rapporti tra delegato e gruppo operaio omogeneo come portatore-produttore di tutti i valori della nuova cultura operaia, legata all'esperienza diretta.

Il nuovo processo di formazione di valori culturali e strategici del movimento sindacale italiano si lega così al modello del gruppo operaio omogeneo. Può essere interessante sottolineare che questa modellizzazione appare ad alcuni anche come una modellizzazione che va al di là dei caratteri dell'elemento sovrastrutturale.

Citiamo da Trentin: «…entro certi limiti, la salvaguardia di un'autonomia conflittuale del gruppo (e quindi del consiglio e quindi dell'organizzazione di classe in generale) come momento necessario di un ripensamento collettivo del modo di produrre resta, a mio avviso, un problema vitale, anche per una strategia di transizione al socialismo e in tutto il corso della costruzione di questa società. C'è da domandarsi infatti se anche in una società socialista i rapporti dialettici che intercorrono tra la pianificazione centrale, il governo dei produttori nella fabbrica, l'autonomia del gruppo e persino i momenti più corporativi della contestazione operaia (che inevitabilmente reinsorgeranno e che dovranno anzi essere evocati, *conosciuti*, anche per essere sconfitti e superati) non suppone un'articolazione della democrazia che abbia dei momenti di conflitto *come condizione* per arrivare al momento di sintesi. Momenti di conflitto e di sintesi tra consiglio operaio (gestore, in questo caso, della fabbrica) e gruppo omogeneo; momento di conflitto e di mediazione politica tra consiglio operaio e pianificazione centrale; momento di conflitto tra un sindacato (che non vedo scomparire, ma semmai riassumere una dimensione, se si vuole, più corporativa a quel punto) e gli interessi generali che dovrebbero essere rappresentati dal consiglio operaio, nella fabbrica e dagli enti di pianificazione centrali, nel paese; momento di confronto politico e di conflitto fra una pianificazione centrale, un governo dei produttori nella fabbrica e una cultura contestativa, capace di rimettere in questione le vecchie eredità, e anche qui, attraverso forme inevitabilmente conflittuali, raggiungere una sua propria autentica libertà e capacità creativa»[3].

3. B. TRENTIN, *Organizzazione del lavoro e strategia operaia*, in *Scienza e organizzazione del lavoro* cit., vol. I, p. 114.

5. Il significato di un cambiamento di prospettiva

Si può parlare di una *rivoluzione scientifica* che investe la medicina e la psicologia del lavoro? Secondo l'impostazione del Kuhn[4] noi pensiamo si possa parlare di rivoluzione scientifica all'interno della psicologia e medicina del lavoro per diversi motivi.

In primo luogo perché un elemento «prescientifico» entra con prepotenza nella fabbrica e vuole una risposta che il paradigma della medicina e psicologia del lavoro non è in grado di dare. Questo elemento prescientifico è caratterizzato essenzialmente dalla domanda, posta con forza attraverso le lotte sindacali, di eliminare di fatto, dall'ambiente di lavoro, tutti gli elementi dannosi alla salute dell'uomo. Questa domanda di salute è intimamente legata ad una profonda diffidenza nei confronti dei medici di fabbrica e degli psicologi di fabbrica, quindi pone in discussione la capacità della medicina del lavoro e della psicologia del lavoro, non solo di apportare delle modifiche significative, ma anche di proporre delle soluzioni dal punto di vista teorico.

Un secondo elemento che, secondo i concetti del Kuhn, può dare a questo cambiamento il significato di una rivoluzione scientifica, è la proposta di un nuovo paradigma. Il vecchio paradigma della psicologia e della medicina del lavoro è stato, nella sua forma più ampia, lo studio della ottimizzazione contemporaneamente della salute e della produttività aziendale dell'operaio. Sottolineiamo il fatto che questa ottimizzazione è sempre stata carente non soltanto rispetto al problema della salute.

Il paradigma della psicologia del lavoro e della medicina nei termini che abbiamo detto ha sempre accettato e di fatto e teoricamente i limiti che Taylor ha definito nella considerazione dell'uomo che lavora. Le critiche al taylorismo da parte della scienza ufficiale non sono mai partite dalle reali richieste degli uomini (in quanto uomini reali, cioè operai singoli e classe operaia organizzata), ma dalle esigenze degli uomini individuate attraverso modelli medici e psicologici. In altre parole non si è mai superato il concetto fondamentale di Taylor e della organizzazione scientifica del lavoro, che pone come obiettivo fondamentale quello di individuare e le possibilità e le necessità di ogni singolo lavoratore attraverso una scienza assolutamente esterna al lavoratore stesso. Il risultato concreto e la dimostrazione di quanto diciamo è rappresentato dalla esclusione di fatto dalla letteratura scientifica (medica e psicologica) dell'esperienza sindacale e politica del movimento operaio.

4. T.S. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino 1969.

Il nuovo paradigma proposto dal movimento operaio è rappresentato invece proprio dalla valorizzazione dell'esperienza individuale, globale, del lavoratore e della classe operaia rispetto all'insieme degli elementi che caratterizzano l'organizzazione del lavoro (non solo quella, ma anche la società). Esso comporta il passaggio dall'approccio analitico, relativo alla sola mansione, all'approccio globale relativo alla totalità dei problemi operai storicamente determinati.

Schematicamente possiamo dire che il nuovo paradigma propone alla medicina e alla psicologia del lavoro di considerare gli effetti della condizione di lavoro sull'uomo non nell'ambito del solo rapporto fra l'uomo e la mansione, o fra l'uomo e il singolo elemento o fattore nocivo. Il nuovo approccio pretende il superamento di una generica definizione della salute come assenza di malattia e/o di invalidità o come completo stato di benessere psichico e fisico che comporta sempre di essere giudicato e valutato dal tecnico. Il nuovo paradigma non si limita a considerare una generica soddisfazione o insoddisfazione del singolo lavoratore rispetto alla mansione, al salario o alle relazioni umane con la gerarchia aziendale. Non è neanche sufficiente considerare l'influenza di innumerevoli fattori al di là della mansione se si accetta il fatto che è pur sempre lo psicologo (condizionato dalla sua collocazione di subordinazione nella fabbrica e nell'organizzazione del lavoro) il soggetto cui spetta di valutare che cosa soddisfa o non soddisfa l'operaio, escludendo sistematicamente il reale significato del potere dell'operaio all'interno della fabbrica, in quanto momento organizzativo politico-sindacale.

Anche quando il problema della conflittualità e il problema del potere operaio all'interno della fabbrica compare nei modelli della psicologia del lavoro tradizionale, lo psicologo si affretta sempre a precisare che la sua collocazione è quella di chi riconosce questi elementi, ma con l'obiettivo dell'ottimizzazione della produzione (il che significa nel nostro sistema attuale, il riconoscimento dell'ottimizzazione del profitto).

Il nuovo paradigma non esclude l'ottimizzazione della produttività, ma la pone come elemento di aumento della produttività sociale in contrapposizione alla produttività aziendale. Alla luce di questa nuova proposta, l'assenteismo e il turnover non sono più da considerarsi recuperabili attraverso le intimidazioni e/o le *human relations*, ma mettono in discussione l'elemento paradigmatico della scienza tradizionale: la divisione del lavoro all'interno della fabbrica. Entra in crisi la divisione fra produttori di scienza normale (ai quali spetta la definizione delle istruzioni) ed esecutori cui si concede (per forza) il diritto di rispondere con la denuncia, con l'assenza dal lavoro o con il cambiamento di lavoro, all'incongruenza tra le loro esigenze e la realtà produttiva.

Il terzo elemento che secondo noi giustifica l'identificazione del cambiamento di prospettiva con una rivoluzione scientifica è rappresentato da un aspetto che il Kuhn non mette in evidenza, probabilmente in rapporto ai tipi di rivoluzioni scientifiche da lui considerati. Per quanto il Kuhn sappia riconoscere e sottolineare le analogie fra le rivoluzioni scientifiche e le rivoluzioni sociali, non sa dare il peso che secondo noi invece va dato all'intreccio fra rivoluzione scientifica e rivoluzione sociale. Non è soltanto il cambiamento della comunità scientifica che deriva dalla rivoluzione sociale quello che ci interessa sottolineare, come dimostrano le storie dei paesi socialisti (dalla Russia alla Cina).

Ciò che è per noi caratterizzante del cambiamento di prospettiva rispetto all'ambiente di lavoro e all'organizzazione che lo determina è dato dal fatto che il cambiamento investe il tipo di comunità scientifica a cui spetta la definizione dei modelli teorici. Non intendiamo parlare di cambiamento di comunità scientifica soltanto in quanto il gruppo operaio omogeneo e le sue sovra-aggregazioni e le aggregazioni di tecnici e di intellettuali attorno ai sindacati e ai partiti della classe operaia tendono a giocare un ruolo egemonico, ma anche e soprattutto perché le nuove comunità scientifiche, che non sostituiscono ma sono complementari alle comunità scientifiche tradizionali producono manualistica, superando con ciò di fatto la divisione fra istruttori ed esecutori che è l'elemento caratterizzante della vecchia situazione.

CAPITOLO TERZO

VERSO UNA PIÙ AMPIA COMUNITÀ SCIENTIFICA?

L'esperienza che abbiamo fatto nel corso di due anni successivi, il 1973-74 e il 1974-75, con i seminari delle «150 ore», ci pare si collochi, insieme con altre, in una linea di tendenza che può portare alla formazione di una più ampia comunità scientifica. Quando si descrivono le esperienze si riordina il materiale secondo una sequenza cronologica, e questo sembra accreditare l'idea che le cose siano avvenute perché esisteva a monte un piano preordinato. In realtà non capita spesso la fortuna di realizzare le sequenze previste o di prevedere esattamente le sequenze. Così è avvenuto anche nel nostro tentativo di fare un corso di psicologia del lavoro in cui non si ripetesse la divisione tra ricerca e didattica e in cui per di più spettasse un ruolo di protagonista alla classe operaia, o meglio agli operai che fanno esperienza in fabbrica. Quando gli operai si sono conquistati le «150 ore» come diritto allo studio è andata a posto una tessera del mosaico in un modo che non avevamo previsto (a pensarlo dopo sembrava un'idea del tutto naturale); comunque abbiamo approfittato di quanto la conquista operaia ci aveva offerto: la possibilità di avere gli operai all'università in un nuovo ruolo.

È difficile trarre delle conclusioni, come abbiamo già detto, relative ad una esperienza iniziale. Possiamo solo dire che la presenza degli operai in funzione di esperti di organizzazione del lavoro ha permesso di incominciare ad affrontare il problema della modellizzazione relativa alla psicologia del lavoro. Affrontare questo problema può significare non solo riuscire a prendere conoscenza di stereotipi reciproci, ma può forse creare le premesse per una riappropriazione, da parte degli operai, dei modelli *scientifici* e, da parte nostra, dei loro modelli. Questa riappropriazione, lo ripetiamo, deve essere una riappropriazione attiva nella quale i modelli derivati dall'esperienza operaia, soprattutto per il loro carattere globale, possono giocare il ruolo di catalizzatori, con una notevole capacità di ricomposizione rispetto agli attuali modelli parziali. Per questo consideriamo utile tentare una analisi della nostra esperienza per ipotizzare una prima, limitata prospettiva di una nuova comunità didattica definita non soltanto dai suoi componenti, ma anche nelle sue modalità operative.

L'ordine, o meglio il disordine del capitolo rispecchiano la sequenza reale della nostra esperienza contraddittoria rispetto alla sequenza cronologica. Il seminario delle «150 ore» ci ha dato la chiave per spiegarci gli insuccessi con gli studenti nel corso dell'anno precedente; in questo capitolo trattiamo quindi per prima cosa

di questo seminario con gli operai e facciamo seguire le nostre considerazioni sugli studenti. Chiudono il capitolo alcune annotazioni d'insieme su questo tentativo, appena iniziato, di una possibile diversa comunità didattico-scientifica.

1. Un seminario di psicologia del lavoro per operai: «150 ore»

La lotta contro l'organizzazione del lavoro tayloristica, nella sua forma capitalistica, ha prodotto tra l'altro, nella fabbrica, il bisogno degli operai di riappropriarsi anche delle conoscenze tecniche, nella prospettiva della non delega. Non si è trattato, soltanto e prevalentemente, di un bisogno generico di possedere più nozioni, ma di avere più cultura nel senso di trovare collettivamente, nel legame tra fabbrica e scuola, delle risposte sempre più adeguate ai problemi posti dalla fabbrica (e non solo). Alcuni elementi di questa sequenza di riappropriazione attiva, di tipo egemonico, sono stati già descritti per quanto riguarda la medicina del lavoro e la nuova modellizzazione che ne è derivata. Svilupperemo ora la sequenza che ci ha portato, con un gruppo di delegati operai, in un seminario di due anni svolto nell'ambito delle «150 ore», a riconsiderare e i modelli operai e i modelli imperanti (della psicologia scritta e del senso comune) relativi all'organizzazione del lavoro e ai suoi effetti sulla capacità degli operai di fare esperienza.

Che cosa siano le «150 ore» lo sanno tutti, o almeno tutti quelli che si interessano di cose sindacali o politiche o di problemi nuovi. Alcuni conoscono i termini esatti dei contratti che stabiliscono per alcune categorie (metalmeccanici, tessili, chimici, poligrafici) il diritto al godimento di un certo numero di ore (per uno o più anni, al massimo 50 ore all'anno per tre anni) per frequentare la scuola (tutti gli ordini di scuola) a patto di *pagare* (che ogni operaio *paghi*) lo stesso numero di ore. Ma nessuno può sapere il vero significato di questo istituto contrattuale che afferma il diritto della classe operaia di entrare nella scuola, perché è ancora quasi completamente da inventare il modo nel quale concretamente la classe operaia possa, debba, sappia esercitare questo diritto. Non esistono forme analoghe in altri paesi o almeno non ne siamo a conoscenza. Migliaia di esperimenti sono stati fatti in tutti gli ordini di scuole, e non si può dire che se ne sappia molto, o almeno l'informazione esistente è sporadica, non omogenea, frutto di iniziative slegate le une dalle altre, difficile da elaborare. Questo perché la grande assente è proprio la scuola come istituzione, la scuola superiore, l'università, che di fronte a questo fatto potenzialmente rivoluzionario, capace di ridare vitalità ad una scuola in crisi, subisce, tollera questa innovazione ignorando tutti coloro, operai, sindacalisti, docenti e studenti che tentano di dare dei contenuti, di individuare dei metodi perché la presenza nella scuola della classe operaia (non dei singoli operai) abbia una precisa fisionomia. Sul significato del-

la presenza e sul ruolo degli operai all'interno della scuola e dell'università non pensiamo di dare delle risposte definitive; diremo solo come, con un gruppo di delegati, abbiamo operato ed a quali conclusioni provvisorie siamo arrivati. Il nostro seminario, come tutti quelli nell'ambito universitario, non aveva alcun valore ai fini del conseguimento di un titolo scolastico, aveva quindi inizialmente per i partecipanti un significato politico-culturale, legato alla nostra proposta che indicava nel recupero dell'esperienza operaia, sia pure in modo ancora generico, l'elemento centrale di un diverso approccio ai problemi della fabbrica, da parte della psicologia del lavoro.

Questo approccio ai problemi della fabbrica si era andato definendo a grandi linee sia attraverso l'esperienza legata al problema della nocività dell'ambiente di fabbrica, sia attraverso una esperienza successiva di commissione sui problemi dell'organizzazione del lavoro, che vedeva riuniti presso la 5a Lega Mirafiori delegati, responsabili sindacali e tecnici. Il seminario di psicologia del lavoro continuava perciò un lavoro già iniziato; di qui la scelta di limitare la partecipazione a operai e impiegati, che avessero già una esperienza sui problemi dell'ambiente di lavoro e/o dell'organizzazione del lavoro. Questa scelta era legata alla consapevolezza, inizialmente generica, che il tentativo di considerare l'esperienza operaia come modello empirico per tradurla in un modello teorico coerente avrebbe comportato una serie di grosse difficoltà. In altre parole si trattava, come primo passo, di confrontare gli schemi interpretativi della psicologia del lavoro con altri, formatisi attraverso l'esperienza degli operai. Era perciò necessario, in questa prima fase, che le esperienze degli operai e degli impiegati partecipanti fossero il più possibile omogenee e che alcuni elementi di riferimento quali *gruppo operaio omogeneo, validazione consensuale, quattro gruppi di fattori nocivi, non delega*, fossero la base di un linguaggio comune.

La disomogeneità dei punti di partenza degli studenti e la non individuazione, reciproca, di punti di riferimento comuni ci fecero considerare poco produttiva, in questa fase, la presenza degli studenti, che fu rimandata ad un momento successivo. Oltre a ciò la scelta di fare un seminario di soli operai e docenti aveva, per noi, il significato di un confronto di modelli, per il momento come sperimentazione su scala ridotta, ma nella prospettiva di un esperimento su una scala più vasta che permettesse agli operai partecipanti di svolgere un ruolo di tipo nuovo in un nuovo contesto, cioè all'interno dell'università. Qualcuno potrebbe intendere, o ha inteso, questo seminario come una scuola quadri o come formazione sindacale, in realtà ci siamo posti il problema di considerare concretamente la possibilità che da parte operaia fosse svolto un ruolo fino ad oggi inesistente, e che giustissime affermazioni quali «impatto della classe operaia nella scuola» o

«necessità di rifondazione della cultura» avessero, per realizzarsi, bisogno di una sperimentazione.

Per rendere più comprensibile il nostro discorso, riportiamo ciò che (programmaticamente) volevamo realizzare col seminario del 1973-74. Ci proponevamo, attraverso il seminario, un riesame delle esperienze operaie sull'ambiente di lavoro (dalle nocività tradizionali dei primi tre gruppi di fattori alla nocività da fattori stancanti diversi dalla fatica fisica, quelli del quarto gruppo) e, inoltre, un riesame delle esperienze operaie sulla organizzazione del lavoro. Ci interessava in particolare, nell'esame di tali esperienze, riconsiderare (in concreto e teoricamente) i modelli interpretativi della psicologia del lavoro tradizionale e quelli derivati dalla classe operaia al fine di individuare le reali possibilità di una psicologia del lavoro basata su un diverso rapporto tra esperienza operaia e produzione di modelli scientifici. In altre parole si trattava di considerare quali potevano e dovevano essere le basi teoriche e la metodologia (anche nei suoi aspetti operativi) di una diversa psicologia dei lavoratori.

I temi da noi proposti erano: l'adattamento del lavoro all'uomo; il rapporto tra modelli di adattamento del lavoro all'uomo della psicologia tradizionale e modelli della classe operaia; l'organizzazione del lavoro (come adattamento del lavoro all'uomo); ipotesi di trasformazione. Nel seminario consideravamo essenziale un nuovo rapporto tra docenti e operai partecipanti, che doveva verificare (o costituire almeno una parziale verifica attraverso una prima esperienza) il rapporto tra cultura operaia e produzione scientifica. Per realizzare tale scopo intendevamo tener conto anche delle esperienze dei corsi sindacali. Le relazioni ai seminari avrebbero dovuto essere tenute da esperti (docenti, operai, sindacalisti) considerati tali sulla base di reali esperienze sull'ambiente di lavoro.

Il progetto del seminario può essere riassunto nella frase: «confronto tra modelli interpretativi della fabbrica propri della psicologia del lavoro tradizionale e modelli derivati dall'esperienza operaia». Non intendevamo con questo un confronto fatto da un osservatore esterno che, individuati i modelli, proceda alla loro giustapposizione, ma un confronto fra i portatori di questi stessi modelli: psicologi (soggetti che conoscono la psicologia del lavoro scritta) e operai (esperti di strategie atte a modificare l'organizzazione del lavoro).

Si trattava di stabilire un rapporto chiaro e non tradizionale tra chi nella società ha, o dovrebbe avere, il ruolo di intellettuale e di produttore di scienza (i docenti) e coloro a cui questo ruolo non è riconosciuto, ma potrebbero averlo (gli operai).

Inoltre si trattava di limitare la notevole influenza di disturbo, rappresentata dalle connotazioni dei modelli imperanti, sulla possibilità di comunicare tra i

due gruppi. Inizialmente questo problema non si presentò di facile risoluzione anche per le caratteristiche differenti dei due gruppi di delegati che componevano il seminario. Il primo gruppo, composto da operai non turnisti e impiegati, era nettamente più disomogeneo, come tipo di esperienze e di aspettative, del secondo gruppo formato nella totalità da operai turnisti, che in prevalenza lavoravano in linea.

Già nelle prime riunioni emerse la difficoltà di legare le aspettative e i piani dei delegati e il progetto dei docenti rispetto al corso. Nonostante che il piano del seminario, proposto dai docenti, fosse stato discusso in precedenza, non era affatto chiaro ai partecipanti quale fosse il contenuto specifico del corso. Il recupero dei modelli poteva essere una cosa precisa o un gran polverone, cioè chiacchierare a ruota libera su tutto. Ripensando a questa prima fase un delegato partecipante al corso ha scritto in un documento: «Un elemento di difficoltà era rappresentato dalla scarsa consapevolezza e credibilità di essere, ciascuno per la propria esperienza individuale (non solo individuale) e, insieme, come partecipanti, portatori di una esperienza più complessiva che è l'intelligenza collettiva».

Dal mancato riconoscimento dei delegati di essere portatori di modi peculiari di *imparare* nella fabbrica (diversi da quelli scolastici) derivò inizialmente una situazione caratterizzata dal recupero di metodi scolastici presenti alla loro mente o di metodi d'analisi di tipo economico o politico. Queste modalità comportavano, inevitabilmente, il ruolo tradizionale del docente, cioè di chi sa, ed il ruolo del discente, cioè di chi deve apprendere.

La prima difficoltà fu rappresentata dal come evitare, nella condizione del seminario, che si stabilisse un ruolo tradizionale, tutto ciò senza negare i ruoli: come parlare, come comunicare, come non realizzare una situazione di delega.

Questa difficoltà si pose al momento in cui fu indispensabile rispondere alla domanda: «che cos'è la psicologia?» Si cercò di dare una risposta (non la soluzione) recuperando dai singoli partecipanti l'elemento comune (agli operai e ai docenti), le immagini, le associazioni a livello conscio tra il termine psicologia (o psicologico e psicologo) e le singole esperienze. La soluzione venne dal recupero del senso comune, del linguaggio comune. «Che cos'è la psicologia?» nessuno lo sapeva. Che cosa significa comportarsi da psicologo (uomo, non specialista) lo sapevano tutti: comportarsi tenendo conto delle esigenze e delle reazioni (cioè del comportamento) degli altri uomini. Da questo a definire la psicologia come la scienza che studia il comportamento degli uomini, il passo fu facile. Recuperando questo modello del senso comune, abbiamo cercato di recuperare anche delle connotazioni più precise relative alla psicologia del lavoro e agli psicologi del lavoro, sempre sulla base dell'esperienza (tutti o alla visita

di assunzione o nella vita di tutti i giorni si erano formati una immagine dello psicologo del lavoro). Mettendo insieme queste immagini e queste esperienze si poté comporre una figura, una specie di *identikit* dello psicologo che reggeva al confronto con le caratteristiche essenziali dello psicologo di cui i docenti erano a conoscenza.

Mettendo insieme le varie esperienze risultò anche che, in rapporto alle lotte sindacali degli ultimi anni, era comparso in alcuni reparti della fabbrica un tecnico nuovo (soprannominato dagli operai *vaselina*) che venne individuato, dagli operai, come *controdelegato*. Abbiamo scoperto insieme ai delegati come arrivare ad un confronto di modelli, ma gli operai hanno scoperto, e noi con loro, un uso della psicologia del lavoro che non esiste ancora sui testi tradizionali, quello del controdelegato. In positivo prendemmo coscienza inoltre che la funzione del delegato che fornisce un certo modo di *leggere* la fabbrica ai compagni contiene in sé anche quella di contropsicologo di fabbrica (o meglio di controcontrodelegato).

In questo modo veniva proposta una nuova categoria, elaborata in un contesto concreto; era un primo contributo alla psicologia del lavoro dato nella fase iniziale del seminario, ma soprattutto si era individuata una modalità per tradurre la somma delle esperienze individuali in un fatto diverso, di ordine superiore, quindi un nuovo procedimento nell'apprendere, basato sul collettivo. Su questa base, il gruppo dei partecipanti operai era in grado di porsi alla pari con i docenti, infatti il confronto di modelli si traduceva in immagini concrete trasmissibili e complementari. Attraverso queste immagini il comportamento operaio in fabbrica, caratterizzato dalla ricerca degli elementi comuni, cominciava a caratterizzarsi come un modo particolare di fare esperienza (e di fare della psicologia) legato al modello più generale di coscienza di classe.

Il recupero di immagini legate all'esperienza operaia ci ha stimolato a precisare quali immagini dell'uomo contano nella psicologia del lavoro. Ci siamo trovati nella necessità di organizzare una storia della psicologia del lavoro in modo non cronologico, non per scuole. Abbiamo creduto di poter ridurre tutto quello che conoscevano della psicologia del lavoro a due informazioni essenziali, a due immagini dell'uomo che lavora: quella di Taylor e quella di Mayo. Sono due immagini (quella del gorilla e quella delle relazioni umane) che fanno parte del senso comune (almeno per gli operai) e non ci fu quindi nessuna difficoltà a costruire un grezzo, ma fondamentale modello della psicologia del lavoro che ci permettesse di andare avanti nel nostro confronto.

2. Storie individuali e istruzioni al sosia

È forse necessario chiarire meglio quale era la posizione iniziale dei delegati operai di fronte alla modellizzazione scientifica e soprattutto di fronte al problema della possibilità di utilizzarla a livello di fabbrica. Infatti il modello operaio si caratterizzava essenzialmente in termini politici e sindacali (eludendo la storia individuale), cioè le categorie erano prevalentemente politiche e sindacali e il gruppo era vissuto come base e non come portatore di modelli culturali.

L'approccio degli operai era globale e mal sopportava di essere considerato solo come psicologico, o comunque di essere analizzato come un modello composto di elementi diversi (individuale, etnico, culturale, politico, sindacale, ecc). Di fronte all'intervento scientifico s'irrigidivano, sentendolo come qualcosa di estraneo; nel rapporto con il modello scientifico il loro atteggiamento era ambivalente: tendevano ad appropriarsi del modello, rifiutando di fatto ogni contatto con chi se ne faceva portatore, per timore che questo equivalesse a una delega; non esisteva quindi inizialmente nessuna possibilità prevista di uscire dalla contraddizione. La diversa età, motivi di ordine politico, sindacale, culturale, di esperienza sull'ambiente e sull'organizzazione del lavoro rendevano diversi i componenti del gruppo che tuttavia tendevano a negare queste differenze, considerate più come elementi di divisione che come elementi di confronto di modelli diversi.

Non tutti consideravano l'*intelligenza collettiva*, o la consideravano come qualcosa di non molto diverso da quella individuale in quanto spesso non erano coscienti del modo con cui imparavano nella fabbrica e perciò non erano convinti che, dalla combinazione di modelli diversi (perché desunti da esperienze diverse), potesse derivare un modello complesso, collettivo, adattabile alle diverse situazioni.

Gli psicologi del corso erano soprattutto interessati a definire il modo di porsi dell'operaio di fronte all'organizzazione del lavoro, ma all'inizio gli operai partecipanti al seminario non riuscivano a mettere a fuoco questo punto. La conduzione del seminario metteva in crisi il modello di rapporto tra i delegati-operai e la fabbrica perché introduceva dei criteri estranei agli operai (criteri non politici né sindacali). Non riuscivano a identificarsi nel ruolo di produttori di modelli scientifici in quanto non li sapevano chiaramente individuare (e non sapevano che non erano solo loro a non saperlo).

In conclusione erano portatori di modelli interpretativi della realtà di fabbrica caratterizzati da strategie di comportamento volte a trasformare l'organizzazione del lavoro, ma non erano pienamente coscienti dell'importanza di

questi modelli come portato culturale e scientifico. Da parte nostra, la difficoltà maggiore (molte altre le avevamo già superate in anni di esperienza sindacale) era rappresentata essenzialmente dal fatto che non riuscivamo ad individuare un modo adeguato, una tecnica capace di raccogliere l'esperienza operaia. Nel chiedere alla psicologia una tecnica che permettesse di raccogliere l'esperienza non in quanto vissuto individuale, ma come fatto collettivo da trasmettere, ci siamo resi conto che fra l'approccio globale che cercavamo e quello tradizionale c'era un netto divario. Infatti noi cercavamo un approccio che tenesse conto delle diverse esperienze operaie, anche esterne e precedenti alla fabbrica, e del piano di vita che attraverso queste esperienze ciascuno si era formato, ma che conservasse una sua *globalità*. La psicologia del lavoro che conoscevamo ci forniva un approccio analitico, per *questioni*, che tentava di interpretare gli atteggiamenti dei singoli operai sui singoli problemi.

Gli operai parlavano della loro esperienza con immagini estremamente ricche, legate all'intelligenza individuale e collettiva, alla capacità di risolvere i problemi che l'organizzazione del lavoro pone loro continuamente, alla volontà di cambiare la fabbrica (e non solo quella). Nella psicologia del lavoro tradizionale tutto questo o non compariva, o era negato o era relegato anonimamente nel capitolo delle motivazioni.

Noi (delegati e docenti) ci rendemmo conto ben presto che dietro alle descrizioni dei modi di contestazione nella fabbrica, c'erano delle esperienze diversissime che neppure il linguaggio sindacale riusciva a trasmettere. Queste descrizioni mettevano in luce due cose: che ciascun delegato era a conoscenza di dettagli (tutt'altro che secondari in quanto erano spesso legati al *come* si opera globalmente nella fabbrica) che gli altri componenti del gruppo non conoscevano e che dietro alle scelte fatte c'era un grosso lavoro di ricerca per conoscere la realtà di fabbrica nella sua complessità.

Noi (delegati e docenti) prendevamo coscienza gradualmente che ciascun operaio era uno specialista di tipo nuovo, cioè aveva una capacità di operare (quasi professionale) su molti problemi diversi, ma controllati come un insieme strutturato. Ce ne rendemmo sempre più conto quando cominciammo a chiedere dei chiarimenti sul TMC, sul funzionamento di una linea di revisione o su quello di un mascherone automatico, cioè su tutto quello che si riferiva alla organizzazione del lavoro. Le nostre domande scaturivano dalla descrizione che i delegati facevano della loro vita nella fabbrica, parlando della loro esperienza. Anche partendo da elementi considerati marginali dalla psicologia del lavoro, quali le *astuzie*, scoprimmo che dietro queste c'era stata una ricostruzione del

processo produttivo a monte del proprio posto di lavoro per riappropriarsi dei criteri che lo determinavano.

Scoprimmo come dal mettere in fila quaranta bulloni, eliminando un bullone per ogni pezzo fatto per controllare la produzione e il rispetto del rapporto produzione-organico, si fosse passati per tentativi ed errori a riappropriarsi e a contestare i criteri stessi di determinazione dei tempi. Si era messa in evidenza cioè una nuova *professionalità*, un nuovo tipo di tecnico, non riconosciuto, capace di mettere in discussione molti luoghi comuni sul lavoro operaio e buona parte dei modi tradizionali di fare ricerca sul lavoro operaio. Si tentò dapprima di recuperare il processo di esperienza e modellizzazione dei singoli delegati attraverso il racconto della storia personale lavorativa, ponendo la questione in questi termini: in che modo si vedeva, si immaginava, si conosceva il lavoro, la fabbrica, prima di iniziare la propria attività lavorativa, e come questa immagine della fabbrica si era modificata attraverso il tempo, in base a quali esperienze, e quali modifiche c'erano state nel proprio piano di comportamento, inteso come strategia di intervento.

La storia dei modelli interpretativi della realtà di fabbrica, raccolta attraverso le storie dei singoli delegati ed elaborata attraverso il confronto di gruppo, non è stata sufficiente a realizzare l'obiettivo del seminario. Per certi aspetti le storie individuali sono servite a confermare quello che sapevamo già, cioè che la tesi di un operaio medio che non fa esperienza nella fabbrica, ma anzi resiste ai cambiamenti, è una tesi che non regge alla verifica dei fatti. Il limite reale della tecnica usata inizialmente stava nel tipo di informazione trasmessa; privilegiando le soluzioni rispetto al momento della ricerca, si ancorava l'esperienza alla capacità individuale invece che al metodo, ai modi attraverso i quali si era arrivati a queste soluzioni. Si recuperava cioè il frutto dell'esperienza, ma si perdeva la possibilità di capire i modi in cui si faceva esperienza e la possibilità di trasmetterla, con il rischio di ricadere in un confronto fra le persone anziché fra il modo di imparare delle persone. Occorreva perciò trovare una tecnica coerente con il modello dell'intelligenza collettiva, una tecnica che favorisse quel decentramento dell'esperienza, che è caratteristica fondamentale delle scienze umane.

Stavamo in pratica facendo lo stesso lavoro che fece inizialmente Taylor, cioè riconoscere che esisteva una esperienza individuale e che questa andava recuperata e trasmessa, con la differenza fondamentale che a noi interessava la globalità del comportamento mentre a Taylor interessava la sua scomposizione analitica per individuare segmenti di comportamento da comporre a suo piacimento. Non bastava quindi farci descrivere per analizzare, dovevamo ottenere dagli ope-

rai, con gli operai, una definizione del modo in cui essi strutturavano, gerarchizzavano le informazioni per definire il loro comportamento.

Dopo vari tentativi, abbiamo sperimentato la tecnica delle *istruzioni per il sosia*. Eravamo alla ricerca di una tecnica globale e ci aveva colpito l'affermazione di Miller secondo il quale l'unica possibilità di uno studio scientifico del comportamento è la sua *ripetizione*[1]. Abbiamo posto allora a ogni singolo delegato la domanda: «Se ti dovessi far sostituire da un sosia in fabbrica, in modo che non fosse possibile accorgersi della sostituzione, quali istruzioni gli daresti per il suo comportamento, rispetto alla mansione, rispetto ai compagni di lavoro, rispetto alla gerarchia aziendale, rispetto all'organizzazione sindacale (o ad altre organizzazioni dei lavoratori)?».

A conclusione del primo anno di seminario è risultata una netta decimazione dei partecipanti. Ha retto chi ha superato la posizione di ambivalenza nei confronti del tecnico ed ha riconosciuto la necessità di recuperare dei modelli scientifici generali senza paura di diventare uno specialista isolato o diverso dagli altri. È rimasto chi si è reso conto di essere portatore di modelli, come quel delegato che al termine del primo anno ha commentato il corso in questi termini: «Non ho imparato quasi nulla di diverso da ciò che sapevo già, mi sono accorto di sapere delle cose che pensavo di non sapere e soprattutto ho riorganizzato nella mia mente quello che sapevo».

Con il piccolo gruppo che ha retto alla crisi ed è diventato l'elemento centrale del seminario abbiamo sperimentato, nel secondo anno, la possibilità di una *docenza operaia*. Il recupero dell'esperienza studentesca è diventato possibile al momento in cui il confronto con gli operai, in funzione di docenti, e con la loro esperienza (non solo come testimonianza, ma come riflessione in termini di modelli) ha posto agli studenti la necessità di riconsiderare l'esperienza studentesca in termini teorici, per analogia con la fabbrica, con l'obiettivo di una trasformazione dell'organizzazione del lavoro all'università. È stato possibile tentare una storia comparata tra la nascita dei gruppi operai e quella dei gruppi studenteschi.

Portando avanti le analogie tra esperienza possibile nella fabbrica ed esperienza possibile all'università si sono considerate le diverse modalità di apprendimento e via via tutti gli elementi componenti l'organizzazione del lavoro studentesca: dal significato del voto, al valore del prodotto dei lavori di gruppo, alla formazio-

1. MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., pp. 241-42.

ne di piani atti a modificare ricerca e didattica. Il gruppo degli operai è diventato una componente stabile del seminario-lezione, non subordinata alle altre due componenti (docenti e studenti), ma egualmente essenziale nella ricerca, appena iniziata e complessa, di un nuovo modo di apprendere e di insegnare.

3. Modelli operai e studenteschi

L'esperienza delle «150 ore» e la difficoltà di superare lo stereotipo dell'«operaio gorilla» presente fra gli studenti ci hanno portato a considerare l'esistenza di schemi di riferimento complessi, peculiari per ognuna delle tre componenti il seminario-lezione. In altre parole rispetto alla psicologia del lavoro i tre gruppi (docenti, delegati, studenti) si caratterizzavano in modo da risultare diversi fra di loro più di quanto non si differenziassero i singoli soggetti all'interno di ogni gruppo.

Abbiamo parlato di schemi di riferimento, vogliamo con questo intendere tutta una serie di modi di vedere e la fabbrica e la scuola: dalla giornata lavorativa ai ritmi di lavoro, allo sfruttamento, alla lotta di classe, al problema della nocività, alla cultura di classe, all'esperienza degli operai, alla didattica, agli esami, ai voti, ai lavori di gruppo. Non siamo in grado di definire meglio questo insieme, o meglio questo coacervo di riferimenti relativi alla fabbrica, alla scuola e alla società. Dobbiamo però sottolineare che ci siamo sempre trovati a cozzare, a scontrarci con una contraddizione che sfugge alla nostra capacità di una sistemazione compiuta e soddisfacente.

Questa contraddizione ha probabilmente un'origine recente: sino al '68-69 non esisteva una netta differenza fra l'immagine dell'operaio, lo stereotipo sotteso al modello d'uso e l'immagine dell'operaio sottesa al modello teorico. In altre parole la scuola, l'università in particolare, ribadiva fortemente negli istruttori l'immagine dell'esecutore che non sa fare esperienza (e non sa elaborare delle soluzioni alla propria condizione di operaio) che la società aveva alimentato nel soggetto selezionato dal punto di vista di classe e come tale destinato ad accedere agli atenei.

Il cambiamento nella situazione politica generale e soprattutto il movimento studentesco hanno provocato, in particolare nella nostra università e in particolare a Magistero, un grosso cambiamento. Molti lavoratori studenti hanno avuto la possibilità di entrare a Magistero, l'orientamento dei docenti è cambiato (anche non secondariamente perché parte dei nuovi docenti hanno partecipato alle lotte del movimento studentesco), i lavori di gruppo hanno sostituito in buona parte il lavoro individuale se non dal punto di vista quantitativo almeno nel senso che sono diventati l'elemento caratterizzante. Conseguentemente

(e/o parallelamente) a Magistero si è affermato come modello teorico prevalente il modello dicotomico della società divisa in classi e l'immagine di una classe operaia necessariamente rivoluzionaria e in grado di cambiare la società. Ne è derivata la coesistenza di modelli disparati, disomogenei, non coerenti fra di loro, ma per quanto ci interessa caratterizzati almeno da due elementi. Si è creato un divario fra il modello teorico prevalente che attribuisce alla classe operaia un ruolo determinante nella società, una classe operaia mitica non identificata nelle sue organizzazioni storiche, e il modello d'uso che si è definito attraverso il linguaggio comune.

Il modello teorico è rappresentato da una serie di verità assolute che non hanno bisogno di essere verificate perché sono vere di per sé e quindi la sede dove si impara non può essere la fabbrica (né la società), ma l'università.

Al modello di operaio a cui tocca di eseguire senza pensare, perché gli mancano le capacità e le aspirazioni, modello presente nella mente degli studenti non politicizzati, corrisponde, nella mente degli studenti politicizzanti (e magari anche impegnati nella lotta politica), un modello di operaio alienato nella fabbrica dall'organizzazione tayloristica del lavoro, preda, succube, al di fuori della fabbrica, dei mass-media. Si attribuisce alla classe operaia un ruolo nella storia, ma non si riconosce alla classe operaia una capacità di fare esperienza a livello individuale o di piccolo gruppo, nella fabbrica.

Implicitamente, disconoscendo agli operai la capacità di fare esperienza, si considera necessaria una sensibilizzazione della classe operaia perché prenda coscienza della sua condizione di sfruttamento e del suo ruolo storico. Da questo modello deriva il fatto che l'operaio *deve* comportarsi nei modi indicati dalla dispensa sindacale, ne deriva una incomprensione del processo di validazione consensuale (e della scientificità di questo processo) che presuppone la capacità di fare esperienza (e inoltre la coscienza di fare esperienza).

Il processo di apprendimento sembra essere composto di due processi paralleli, non comunicanti: l'esperienza di tutti i giorni, che sembra avere soltanto un valore pratico, e la trasmissione da parte degli scienziati, intesi soprattutto come specialisti, del prodotto dei loro esperimenti. Questo spiega la scarsa convinzione di una buona parte degli studenti e dei lavoratori studenti nell'attribuire all'esperienza operaia un qualsiasi valore scientifico. Non è generalmente presente nel modello di scienza il concetto di storicità, né l'elemento, fondamentale per il problema che stiamo affrontando, della discontinuità dello sviluppo scientifico, messa così chiaramente in evidenza dal Kuhn.

In conclusione il processo di presa di coscienza della incompatibilità tra l'immagine dell'uomo che caratterizza l'organizzazione tayloristica e l'uomo reale

non presuppone necessariamente la presa di coscienza della necessità di cambiare quella immagine.

4. Prospettive per un ampliamento della comunità scientifica

Molti si stupirebbero se qualcuno affermasse che a scuola non si va solo per imparare, ma anche a portare il contributo della propria esperienza. Non sorprende pertanto che gli studenti, anche quelli che vivono in una città prevalentemente industriale e di fatto conoscono gli operai o in quanto sono studenti lavoratori o in quanto appartengono a una famiglia operaia o in quanto hanno degli operai fra i loro amici o i loro conoscenti, cerchino di sapere quali sono le regole di comportamento degli operai nella fabbrica solo attraverso i libri e le lezioni. Quindi non ci si deve neanche stupire che tutte le informazioni relative appunto al comportamento degli operai nella fabbrica e nel paese, apprese tutti i giorni attraverso i giornali, la televisione, i manifesti, i cortei per le strade, vengano considerate come un qualcosa di diverso dai contenuti della psicologia del lavoro.

Tutto questo fa sì che non solo i libri tradizionali, ma anche i libri di impostazione diversa, anche quelli sindacali, vengano letti sempre secondo una chiave che esclude le conoscenze dirette di ogni singolo studente, legate all'esperienza di vita. Lo studio individuale sui testi comporta generalmente un apprendimento che è caratterizzato dalla memorizzazione dei contenuti del testo, in quanto il singolo individuo difficilmente può andare più in là di un programma-piano di studio che porti al superamento dell'esame.

La sequenza non è quindi generalmente diversa dalla seguente. L'obiettivo di superare l'esame determina la ricerca e l'individuazione dei testi scelti dal docente, possibilmente l'individuazione degli argomenti che interessano al docente e le risposte che il docente pretende. Il piano di studio che ne deriva è quindi un piano coerente con le richieste del docente. Nel caso della psicologia del lavoro, mancando un confronto fra tutte le informazioni già a disposizione del soggetto e le informazioni fornite dai testi, ha scarsa importanza sia l'orientamento dello studente, sia quello del docente. Si ha quindi la minima probabilità che il distacco fra l'immagine dell'operaio che caratterizza il senso comune e l'immagine che potenzialmente potrebbe essere derivata dalle conoscenze del soggetto e meglio ancora dal confronto fra le conoscenze del soggetto e quelle derivate dai testi e dalle lezioni provochi nello studente la coscienza di essere portatore di uno stereotipo. Per questo il solo studio individuale nell'ambito della psicologia del lavoro si può considerare insufficiente alla formazione di un approccio critico che permetta allo studente, che in quanto tale è un potenziale istruttore, di superare il modello tayloristico imperante.

La conquista dello studio di gruppo, che ha portato in certe facoltà ad una consuetudine tale per cui circa la metà degli studenti è solita preparare gli esami in gruppo (in genere da cinque a quindici persone), ha creato una situazione nella quale è possibile superare il divario di cui prima abbiamo parlato. Gli elementi a favore di questa possibilità sono due. Il primo è rappresentato dalla scelta di un argomento che deriva dall'interesse prevalente del gruppo, attorno al quale il gruppo potrebbe organizzare le proprie esperienze e leggere in chiave critica le informazioni derivate dai testi e dalle lezioni. Il secondo è rappresentato dal fatto che il confronto fra i modi diversi di considerare i problemi del mondo del lavoro, in particolare dei lavoratori, potrebbe far prendere coscienza dei singoli stereotipi.

L'esperienza da noi fatta ci fa pensare che esiste anche nel lavoro di gruppo un grosso rischio, nel senso che le leggi della dinamica di gruppo, agendo in modo sinergico col fatto che il gruppo si forma spesso per soddisfare delle esigenze di omogeneità, tendono a opporsi al processo di decentramento, col pericolo di un rafforzamento dello stereotipo. Nel caso in cui il gruppo sia disomogeneo, sempre per il processo di autocentramento, si tende alla formazione di sottogruppi con meccanismi di difesa il cui risultato è ancora quello del rafforzamento degli stereotipi.

È probabile che solo il grande gruppo, cioè l'insieme degli studenti che seguono il corso, in quanto gruppo casuale, non selezionato sulla base di affinità, realizzi la condizione indispensabile per una dinamica tra gruppi diversi che permette il confronto. Il grande gruppo infatti favorisce la formazione, al suo interno, di piccoli sottogruppi, che soddisfano il bisogno di autocentramento, ma d'altra parte stimola una *naturale* individuazione dei modi diversi e più frequenti di considerare il mondo del lavoro. Questa situazione ha quindi la massima potenzialità per la presa di coscienza degli stereotipi e per il loro superamento.

Da questa ipotesi deriva la necessità di superare e lo studio individuale come unico modo per affrontare la psicologia del lavoro e lo studio a piccoli gruppi, per tendere ad una forma più complessa di approccio, quella del grande gruppo, considerata non in modo alternativo al piccolo gruppo e allo studio individuale, ma come livello superiore che completa gli altri due. La dinamica dell'apprendimento resta comunque qualificata dalla capacità di riflettere sul proprio modo di considerare i problemi della fabbrica, e soprattutto degli uomini che nella fabbrica, e nel mondo del lavoro, operano. Se persiste la scissione fra lo studio e la propria esperienza, lo studio di gruppo e lo studio individuale non si differenziano in modo significante.

È necessario pertanto che la prima fase del lavoro sia caratterizzata dalla riflessione sui modi secondo i quali i singoli componenti del gruppo considerano i problemi degli operai. Questa è la fase più importante e più delicata e crea spesso notevoli difficoltà, talora il distacco di alcuni componenti, talora anche la rottura del gruppo. In altri casi ancora, il gruppo non riesce ad eterocentrarsi nel senso di individuare la ricerca dei propri modelli relativi agli operai e regredisce a livello degli assunti di base. Se invece il gruppo riesce a superare questa prima fase, i singoli componenti si rendono conto di conoscere moltissime cose relative alla fabbrica e al comportamento degli operai e possono anche individuare gli stereotipi più frequenti.

La fase massima a cui può arrivare un gruppo in queste condizioni è quella di rendersi conto che esiste uno stereotipo che caratterizza gli studenti, cioè lo stereotipo degli istruttori potenziali, comune anche a quelli che hanno orientamenti politici diversi. In altre parole i componenti del gruppo possono, attraverso il confronto, diventare coscienti del fatto che leggono la realtà di fabbrica come soggetti destinati comunque a istruire gli operai, o nel senso di insegnare loro a produrre bene, o nel senso di renderli coscienti dello sfruttamento.

Solo nel caso che il gruppo raggiunga questo obiettivo massimo diventa possibile una corretta utilizzazione del libro, in quanto proposta di un modello specifico non da assumere, ma da confrontare con altri. Solo attraverso il lavoro di gruppo si può realizzare la capacità di considerare le proprie opinioni come dei modi di vedere fra gli altri possibili, e i libri e le lezioni come delle proposte, generalmente meglio strutturate, per interpretare una realtà che è l'elemento di riferimento. Questa realtà, nel caso che ci interessa gli uomini e il loro comportamento nella fabbrica, può essere colta solo attraverso un determinate processo di decentramento, cioè la presa di coscienza della modellizzazione e del fatto che questa modellizzazione, nella sua adeguatezza, è il fattore fondamentale che ci rende più o meno capaci di cogliere quella realtà.

Proprio per questo il contatto diretto con gli operai, come mezzo che permette di capire, di discriminare fra il vero e il falso, di vedere come *sono* realmente gli operai, come si comportano, in altre parole quali sono gli elementi psicologici che li caratterizzano, può rappresentare uno fra i tanti modi di mistificazione se non si ha coscienza delle deformazioni che possono derivare dal modello interpretativo usato. È necessario essere capaci di decentrarsi, cioè di capire che quello che si vede è prevalentemente quello che si conosce; è necessario capire che si coglie solo quello che si cerca, e si cerca solo quello che si conosce; è necessario capire l'assurdità di una ricerca campionaria che in fondo tende alla definizione

di un operaio medio, o meglio ancora è basata sul presupposto che gli operai siano tutti pressappoco uguali.

Si cerca il gruppo operaio omogeneo come se fosse una margherita; come è ovvio, dato che una margherita non è, non lo si trova. Entrano in gioco tutta una serie di meccanismi di proiezione che sono appunto quelli che caratterizzano lo psicologo del lavoro tradizionale (figura che lo studente generalmente rifiuta). Non solo è necessario un processo di decentramento, ma occorre andare più in là, partire dalla consapevolezza delle diversità e delle somiglianze fra gli studenti e gli operai e dalla ricerca di un modello interpretativo comune agli uni e agli altri. Infine bisogna avere coscienza che questo modello interpretativo esiste solo in forma parziale e si può tendere a costruirlo attraverso un solo strumento: quello di una ricerca che abbia degli studenti e degli operai come protagonisti almeno consapevoli della necessità di soddisfare tutte le condizioni di cui prima abbiamo parlato (e non solo quelle).

La profonda differenza fra le esperienze operaie e quelle studentesche e il diverso modo nel quale gli uni e gli altri intendono il rapporto di alleanza fra operai e studenti rendono abbastanza difficile la formazione di un modello comune.

Gli studenti, come abbiamo detto, apprendono essenzialmente attraverso i testi e le lezioni, e quindi la loro modalità di apprendimento è caratterizzata soprattutto da modelli teorici e dalla scarsa capacità di verifica dei modelli teorici attraverso l'esperienza di vita. La modalità dell'esperienza operaia all'interno della fabbrica prescinde generalmente dal grado di scolarità degli operai stessi, privilegia le esperienze dirette, i modelli empirici rispetto a quelli teorici, e pertanto comporta l'uso della verifica molto più spesso di quanto non avvenga per gli studenti.

Per quanto riguarda la trasmissione dell'esperienza, la differenza fra gli operai e gli studenti è data dal fatto che l'esperienza degli operai tende a definirsi come sottocultura, e per certi aspetti anche come cultura con caratteri egemonici, mentre l'esperienza degli studenti va perduta in massima parte e non tende a diventare un qualcosa di autonomo. Mentre fra gli operai l'esperienza produce, anche a livello di piccolo gruppo, la coscienza dell'esperienza e degli strumenti organizzativi (delegati, consiglio di fabbrica, ecc.) sempre più adeguati a raccogliere ed elaborare questa esperienza, a livello del movimento studentesco il concetto di *serie* resta quello prevalente e manca una ricerca che dia continuità all'esperienza, alla sua elaborazione e alla sua trasmissione.

Più che di un'eccessiva ideologizzazione, da parte degli studenti si può parlare di un processo riduttivo, di semplificazione, che è l'inevitabile conseguenza di una mancata appropriazione dell'esperienza studentesca precedente. Infatti,

nonostante che a Magistero negli ultimi anni la conquista del lavoro di gruppo sia stata almeno temporaneamente acquisita (sotto forma di gruppi autogestiti, guidati, seminari, ecc.) e siano stati fatti migliaia di lavori di gruppo e centinaia di tesi di gruppo in qualche modo correlate, non esiste nessuna memoria, nessuna formalizzazione di questa esperienza, che sarebbe utile almeno al fine di realizzare due obiettivi. Il primo, quello di individuare dei contenuti e delle forme di apprendimento congeniali al lavoro di gruppo, più efficienti per dare maggior peso all'esperienza informale nella modificazione degli aspetti formali dell'università. Il secondo (sembrerebbe la conseguenza coerente soprattutto per una laurea in pedagogia), la creazione di corsi specifici sulla pedagogia di gruppo e la conquista di corsi tenuti dagli studenti stessi, conquiste analoghe a quelle già realizzate dagli operai con le «150 ore» e dagli studenti delle scuole superiori con il monte-ore.

Il problema dell'insegnamento della psicologia del lavoro si pone contemporaneamente come problema di ricerca e di didattica. Per l'uno e per l'altro aspetto si richiede un quadro di riferimento che a grandi linee abbiamo cercato di definire. In particolare ci interessa sottolineare il valore fondamentale del recupero dell'esperienza informale in tutte le attività lavorative, per adeguare il modello teorico (dal quale dipendono le diverse forme di organizzazione del lavoro) alle esigenze degli uomini reali. Il recupero dell'esperienza informale può avere soltanto questa sequenza (alla luce dell'esperienza nostra; altre esperienze in tempi successivi potranno indicarne delle altre).

Gli operai (in quanto esecutori ai quali il modello imperante non riconosce la capacità di fare esperienza) recuperano la loro esperienza informale, anche individuale e di piccolo gruppo, come elemento fondamentale per adeguare l'organizzazione del lavoro alle loro esigenze di produttori. Gli studenti (non solo quelli di Magistero) in qualità di futuri istruttori imparano a riconoscere in primo luogo il valore dell'esperienza degli operai nei termini che abbiamo detto, e di conseguenza imparano a valorizzare anche la loro esperienza informale, per adeguare la scuola e l'organizzazione del lavoro (in cui verranno a collocarsi) nelle esigenze dei produttori. I docenti, in particolare quelli universitari (come istruttori di altri istruttori e come produttori di modelli teorici), imparano a ricercare e a valorizzare l'esperienza informale degli operai e degli studenti per adeguare la ricerca e la didattica, viste come un tutto e non come entità separate, e per individuare un metamodello, cioè un piano per produrre piani più adeguati a definire una organizzazione del lavoro coerente alle esigenze dei produttori.

Il rapporto fondamentale fra tre momenti: esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro come scienza troverebbe, in questa nostra ipotesi di

lavoro, non solo i protagonisti, ma anche una modalità operativa concreta che ovviamente avrebbe il significato di un *fare per capire*.

Abbiamo già un minimo di esperienza che ci permette di dire che alla nostra ipotesi corrisponde una possibilità, una strada che è possibile percorrere in tre: operai (quadri operai di fabbrica, portatori di una grossa esperienza politico-sindacale, quindi docenti reali, esperti nel senso pieno della parola), docenti (portatori del modello di ricerca e didattica che abbiamo cercato di illustrare) e studenti del corso di psicologia del lavoro (non selezionati intenzionalmente, anche se selezionati di fatto). La nostra esperienza si riferisce a delle lezioni-seminario su due argomenti: uno, esperienza operaia ed esperienza studentesca; due, la fabbrica come insieme di modelli non coerenti di organizzazione del lavoro.

Le difficoltà che siamo in grado di individuare, dopo l'esperienza che abbiamo fatto, sono essenzialmente due: la prima è rappresentata dal fatto che mentre i docenti hanno una continuità nell'università e nel corso, gli studenti cambiano e per gli operai è difficile, per ora, prevedere una continuità simile a quella dei docenti; la seconda difficoltà, in parte legata alla prima, è quella di garantire un'autonomia ai singoli gruppi, che coesista con un continuo confronto in termini di convergenza. In altre parole, per realizzare compiutamente un piano di ricerca-didattica, in psicologia del lavoro, con le caratteristiche di cui prima abbiamo parlato, è necessario che l'esperienza degli studenti venga elaborata e trasmessa attraverso gli studenti stessi, o meglio attraverso una loro forma di organizzazione che oggi non esiste. Analogamente, l'esperienza degli operai in quanto docenti e studenti non ha ancora trovato degli strumenti adeguati per essere elaborata e trasmessa.

Non vediamo per ora quindi nessun'altra possibilità all'infuori di questa: individuare, come esperienza studentesca, nell'ambito della psicologia del lavoro, gli elaborati dei gruppi di studio che sono ormai più di un centinaio. Un secondo momento di memorizzazione dell'esperienza didattica degli operai, degli studenti e dei docenti può essere rappresentato da una pubblicazione annuale fondata sulla riflessione relativa alle lezioni-seminario di ogni anno. In conclusione gli elaborati dei singoli gruppi di studio e il testo provvisorio annuale del grande gruppo potrebbero costituire una memorizzazione dell'esperienza didattica delle tre componenti su cui costruire una nuova tradizione universitaria, limitatamente alla psicologia del lavoro.

CAPITOLO QUARTO

STORIE DI OPERAI E IMMAGINI DELLA FABBRICA

L'esperienza delle «150 ore» e dell'insegnamento universitario della psicologia del lavoro ci hanno posto, come abbiamo cercato di dire, di fronte a due problemi fra di loro nettamente collegati. Il primo è l'approccio tradizionale della psicologia del lavoro: un approccio analitico che, per usare i riferimenti del comportamentismo soggettivo, ci permette soltanto di raccogliere le Immagini. Questo approccio analitico l'abbiamo ritrovato, anche se in un contesto ideologico di segno diverso, nella maggioranza degli studenti. Il seminario delle «150 ore» con due gruppi di operai ci ha confermato che anche negli operai esiste questo approccio, ma che al di là di questo esiste, e non può non esistere, la strutturazione delle Immagini in un Piano, intendendo per Piano «ogni processo gerarchico nell'organismo che può controllare l'ordine in cui deve essere eseguita una sequenza di operazioni […]. Un Piano è sostanzialmente per l'organismo ciò che è un programma per un calcolatore»[1]. Da questa constatazione è derivato il secondo problema: con quali modalità, con quale tecnica raccogliere il Piano di ogni singolo operaio, identificando in questo Piano l'elemento caratterizzante dell'esperienza individuale e collettiva (di piccolo e di grande gruppo).

Il primo tentativo che noi abbiamo fatto è stato quello di utilizzare la storia individuale cercando di far riemergere, attraverso i ricordi del soggetto, la sequenza delle Immagini relative alla fabbrica. La sequenza attesa, da recuperare, era grosso modo questa: l'immagine generica della fabbrica, prima dell'assunzione, poi un processo di definizione, sempre più ricco, dell'Immagine del posto e dei posti di lavoro. L'arricchimento dell'Immagine comportava un arricchimento del comportamento in termini di Piano. L'esperienza delle storie ci ha dimostrato che questa sequenza attesa è vera (verificata), ma non ci ha permesso di definire esattamente le Immagini della fabbrica o del posto di lavoro precedenti a quelle attuali se non in modo confuso e soprattutto non ci ha permesso di individuare il comportamento inteso come un programma-Piano individuale.

Noi pensiamo che l'unica forma possibile di documentazione relativa all'esistenza di un'esperienza operaia (e relativa alle modalità di accumulo e di formazione di questa esperienza), così come l'abbiamo definita nelle pagine precedenti,

1. MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., p. 32.

possa essere rappresentata da alcune storie e da alcune «istruzioni al sosia» che permettano al lettore di ripercorrere, anche se limitatamente, la strada da noi percorsa nella scoperta (almeno per noi è stata tale) dell'esperienza operaia come Piano-programma individuale. Fra le storie abbiamo scelto quelle di due «terroni», uno del Nord e uno del Sud, pubblicate per intero e i momenti più significativi delle storie dei componenti dei due seminari, considerando la significatività rispetto al cambiamento di ottica nei confronti della fabbrica. Per meglio dire abbiamo stralciato dalle storie quei passi che ci è sembrato fossero più significativi nel documentare come, attraverso l'esperienza, si determinino dei *salti* nel modo nel quale il singolo operaio vede i problemi della fabbrica e ne deriva ovviamente la ricerca di soluzioni.

1. Una forma di recupero dell'esperienza operaia: le storie individuali

Tentando una sintesi delle varie storie fornite dagli operai, si possono illustrare alcuni punti chiave comuni a tutti, che evidenziano il processo di trasformazione del comportamento, del modo di pensare, di giudicare, del Piano di vita di ognuno. Ciascuno ha la sua formazione socio-culturale, ciascuno, attraverso momenti e modi diversi arriva alla grande fabbrica, dove matura nel tempo un modo nuovo di porsi di fronte ai problemi, dove scopre, vive e crea la solidarietà con i compagni, l'attività politica, la «coscienza di classe» nei suoi termini più umani e reali. C'è chi abbandona le campagne alla ricerca di un lavoro più sicuro, chi, senza lavoro, immigra in Piemonte alla ricerca di una ancor confusa «sistemazione»: la grande fabbrica è un obiettivo ancora lontano.

«Abbiamo scelto di emigrare (un po' per volta, tutti e sette i fratelli). Questo perché la proposta di diventare braccianti per conto di nostro padre (senza garanzie di sicurezza sociale) era inaccettabile. Assieme con i miei fratelli, decidemmo che io ero il più idoneo per partire per primo e procurare al Nord l'occupazione per tutti. Ciò in quanto non volevamo fare brutte figure davanti ai nostri parenti, partendo tutti allo sbaraglio, ma volevamo andare sul sicuro emigrando con l'intenzione di non tornare più».

«Io sono venuto dalla provincia di Rovigo; sono venuto a Torino a quattordici anni per lavorare in quanto al mio paese non c'era lavoro. Sono venuto solo e dopo un anno sono venuti anche i miei».

Alla grande fabbrica arrivano tutti dopo aver avuto varie esperienze di lavoro. Alcuni iniziano anche la carriera militare, soprattutto per imparare un mestiere.

«Mi arruolai nell'esercito per imparare un mestiere, entrai nella scuola sottufficiali (San Giorgio a Cremano, Napoli) per diventare elettricista e radio

telegrafista (sette anni di naja: dal '51 al '58). Appena entrato, avevo subito una paga (lire 12 000) che era già superiore al salario bracciantile per cui potevo aiutare i miei fratelli».

L'abbandonano però appena intravista una possibilità di vita diversa: è una parentesi che serve solo a chiarire certi modi di vedere le cose.

«Dai sedici ai diciannove anni sono stato in Aeronautica, allievo sottufficiale. Prima di entrare alla Fiat ero ancora sottufficiale dell'Aeronautica. Ero andato via da quel modello di vita con delle teorizzazioni di questo tipo: che intanto la vita civile mi avrebbe permesso di contestare le cose che avrei ritenuto ingiuste».

Altri posseggono già un mestiere, ma, per esercitarlo in modo abbastanza redditizio, conoscono la solitudine dell'emigrato all'estero.

«Provengo dalla Sicilia (provincia di Messina) dove ho vissuto fino a vent'anni svolgendo il lavoro di sarto. La mia prima uscita è stata per andare militare; dopo, al rientro, dovevo cercare di andare a trovare una sistemazione perché il paese non offriva possibilità di lavoro. E, avendo un amico in Svizzera, sono andato in Svizzera, a Zurigo (un cantone tedesco) dove mi sono trovato un posto in una fabbrica di confezioni da donna. Sono andato in Svizzera perché ho saputo da degli amici che si poteva guadagnare meglio e di più, che c'era più possibilità di lavoro».

In genere tutti accumulano una certa esperienza di lavoro in piccole fabbriche. Tuttavia cercano di cambiare spesso lavoro. La motivazione iniziale è quella di guadagnare di più e di avere un posto più sicuro.

«Sono andato in una piccola fabbrica che faceva marmitte per auto, facevo il manovale, un po' tutti i lavori, battevo sull'incudine, servizi vari. In quella fabbrica ho lavorato tre anni circa, mi sono licenziato e sono andato in un altro posto per guadagnare di più e così, per questa esigenza di guadagnare, ho cambiato più posti».

«Della fabbrica io non avevo nessuna idea. Quindi, non ero neanche partito per andare in una fabbrica, ma per andare a svolgere un lavoro da artigiano anche in Svizzera. Senonché, là è stata la prima esperienza di fabbrica che ho avuto. Sono entrato in una fabbrica di confezioni per donna. Non era molto grande: c'erano circa novanta operai in tutto, per lo più donne. E, in quella fabbrica, ci sono stato due anni. È stata un'esperienza notevole perché era la prima volta che dovevo arrangiarmi da solo. Tra trovarti l'abitazione, dove andare a mangiare (cose che erano molto difficili per l'ambiente che c'è verso gli stranieri… e tutto). Comunque, io ho avuto la possibilità di trovare subito l'alloggio in quanto è stata la ditta a procurarmelo. Era un'abitazione abbastanza attrezzata con cucina e

frigorifero: quindi, da quel lato, non è che ne ho risentito. Quello che mi ha fatto, poi, cambiare idea, cioè rientrare di nuovo in Italia è stato il non poter legare con l'ambiente svizzero sia per la lingua, sia per le abitudini diverse…».

Non mancano in questa fase delle profonde e amare delusioni.

«Conobbi, in seguito, un dirigente di una piccola fabbrica agricola-industriale per lo sfruttamento della cellulosa: tale fabbrica era stata costruita durante la mia assenza dal paese. Ottenni il proscioglimento della ferma ed ebbi un posto di caposquadra in tale fabbrica. Purtroppo, tale ditta non era seria. Il direttore della fabbrica (ex gerarca fascista) imbrogliava i lavoratori non pagando i contributi sociali. Dopo un anno, me ne accorsi, perché essendomi sposato e avendo bisogno dell'assistenza sanitaria per mia moglie scoprii l'imbroglio. Questa esperienza mi rese cosciente della precarietà della situazione: la forte disoccupazione al mio paese permetteva ai dirigenti di fregarsene delle leggi. Da qui, decisi di trovare al nord un posto sicuro che garantisse la sufficiente assistenza sociale».

L'immagine della grande fabbrica, così come in parte lo era stata quella del primo lavoro non saltuario, è ancora lontana, indistinta, tuttavia se ne sente l'importanza soprattutto come ciò che può risolvere il problema della vita quotidiana, della casa, della possibilità di formarsi e mantenere una famiglia. La Fiat è l'obiettivo perché offre un lavoro che dà prestigio e sicurezza sociale.

«Poi, sono andato in una fabbrichetta di un amico che mi aveva offerto più salario; però, avevo due problemi: uno di sposarmi… e l'altro che la mamma Fiat mi attirava molto, se ne parlava tra gli amici del bar… non ero impegnato nel sindacato. Le cose principali che mi attiravano erano: garanzia di lavoro, previsione di lavorare professionalmente meglio (nel campo degli aggiustatori, il mio lavoro) e poi l'aspetto di avere un salario sicuro… e poiché le piccole fabbriche non ti garantivano… così ho fatto domanda per sistemarmi. Però, io ero ambizioso e volevo trovare un posto alla Fiat o all'Olivetti, che erano fabbriche che davano la sicurezza sociale da uomini privilegiati (paternalismo vallettiano: posto sicuro, privilegi assistenziali ecc.)».

Le esperienze delle piccole fabbriche sono dunque vissute come fasi intermedie, in attesa del «lavoro sicuro».

«Durante il periodo che lavoravo all'Aspera, vi furono le lotte del contratto del '62. Però, ero disinteressato ai problemi sindacali (la piattaforma, gli scioperi, ecc.), le uniche mie preoccupazioni erano trovare una casa dignitosa e far arrivare la famiglia, e, poi, trovare lavoro alla Fiat».

Quando però arriva il grande momento, già fin dalla visita di assunzione l'atmosfera è tesa, in parte deludente, in ogni caso non adeguata alle aspettative.

«Quando io sono entrato nel '69, una delle cose che mi colpì di più oltre l'ingresso in fabbrica e la visita per essere assunto alla Fiat, fu quando io presentai le mie credenziali, titolo di studio, una qualifica e il personaggio che c'era lì all'atto dell'assunzione mi spiegò che non interessava assolutamente la mia qualifica, se volevo essere assunto dovevo essere assunto come operaio generico. Questo mi diede un po' fastidio; fra me e me pensavo: come, io ho studiato e a questo non interessa il mio titolo di studio».

«Molto pesante, una grossa tensione; il clima dove ho fatto il "capolavoro", un clima di difficoltà, non esprimevi in modo libero il modo di lavorare, avevi paura, ti guardavano… forse, questo aveva anche importanza perché sapevi di dover essere assunto in una o in un'altra categoria… uno stato psicologico che non eri libero di lavorare… Poi, mi hanno mandato a chiamare, mi hanno detto che il capolavoro non era buono, non mi hanno dato tante argomentazioni e mi hanno detto che mi assumevano di terza categoria e non di seconda, però mi davano tre lire in più del minimo aziendale».

«Arrivato alla Fiat, mi sembrò di realizzare tutte le mie aspirazioni, di essere un "arrivato". La mia prima destinazione fu il Lingotto, all'assemblaggio radiatori, officina 23. Il mio lavoro consisteva nel saldare le varie parti del radiatore utilizzando lo stagno liquido contenuto in un forno a 400° e una vaschetta di acido, avevo addosso una tuta di amianto antiacido. Chiaramente, questa fu una grossa disillusione per me: il fatto che io avessi considerato la Fiat come la realizzazione delle mie aspirazioni (lavoro qualificato, sicurezza dell'occupazione, assistenza sociale, garanzia del salario e, quindi, la garanzia di potermi sistemare definitivamente a Torino evitando così di ritornare da mio padre) si scontrava con la realtà del lavoro che dovevo fare».

Il primo impatto con la fabbrica non è scevro da impressioni violente di spavento, che evidenziano lo stato di tensione, di insicurezza di fronte al «mostro» sconosciuto in cui tuttavia si erano riposte tante speranze.

«Così sono entrato la prima settimana nella fabbrica; è stata una settimana abbastanza curiosa. Il primo giorno sono rimasto frastornato da questo colosso, sono entrato in meccanica, tutte queste linee che giravano, tutta questa struttura che camminava, era una cosa che mi aveva fortemente impressionato. Il secondo giorno arrivai in fabbrica con mezz'ora di anticipo e nonostante questo arrivai al lavoro la bellezza di mezz'ora in ritardo, avevo sbagliato porta. Ovviamente non avevo tenuto conto di che cosa volevano dire le porte dove si entra e si esce, non avevo capito dov'ero, ci misi circa un'ora per trovare il mio posto di lavoro. Entrai dalla porta 18 mentre ero uscito dalla porta 20. Già questo primo fatto mi impressionò parecchio, avevo paura di questa mole che camminava, che

funzionava, comunque lavorai, spiegai il fatto al caposquadra e mi fecero lavorare. Il terzo giorno e il quarto giorno non andai a lavorare, mi misi in mutua; questo perché la sera andai a casa che ero distrutto. Capogiro. Non capivo più niente. Le linee che giravano mi avevano completamente distrutto. A fine settimana il caporeparto mi chiamò insieme al caposquadra, mi chiesero come mai mi ero comportato in quella maniera: il secondo giorno ero andato in ritardo, il terzo e il quarto non ero andato per niente. Spiegai tutto il fatto dicendogli che se avessi dovuto continuare in quelle condizioni, mi dessero pure il libretto che io ritornavo a casa, che non avevo nessuna intenzione di restare alla Fiat. Mi parve che capissero quello che dicevo, e mi spostarono subito, mi misero nella linea a fianco».

«Mi sono presentato e ho incominciato la trafila: sono entrato dal cancello 7 in infermeria per l'antitetanica; poi, corridoi, strade. Pensavo… ma, questa è una fabbrica o un paese? Proprio perché non avevo l'idea di cosa fosse una grande fabbrica… Siamo andati al colloquio con il capofficina, poi con il caporeparto finché hanno assegnato la squadra. Nel tragitto per arrivare alla squadra (questo mi è rimasto proprio impresso!) sentivo, ogni tanto, degli urli (come dei pazzi), ma forte! Battevano con martelli e cose così. Io ero proprio impaurito: sembrava la bolgia dell'inferno. Comunque, siamo arrivati sul posto di lavoro; ci hanno presentato al capo e, di lì, è incominciato l'addestramento con dei compagni che già conoscevano il lavoro».

Anche l'incontro con la mansione è ricco di momenti di tensione o di paura di licenziamento, «di non farcela».

«Il primo lavoro era una serie di operazioni che dovevo eseguire l'una sull'altra, non erano certo operazioni semplici, nel frattempo la linea camminava, non riuscivo a seguire il ritmo perché non riuscivo a capire il sistema. Mentre invece nella linea della 500 mi avevano dato una semplice operazione, scaricare i pezzi dalla linea. Era facilissimo, comunque avevo i miei timori, certamente fondati: io non sarei rimasto alla Fiat perché o mi licenziavano loro o mi sarei licenziato io».

«E, quindi, incominciò il lavoro vero dopo tre, quattro giorni che ero là: incominciavo a fare qualcosa. Subito, ho visto che a guardarlo sembrava leggerissimo ma poi… Anche perché non avendo le mani, forse, abituate… e, veramente, a volte, veniva da piangere. Quella stoffa è di plastica, telata all'interno, per tirarla, bisogna usare proprio le dita. Allora, le dita che non erano abituate a fare dei lavori… la sera, io ero così!… non riuscivo neanche a piegarle. E, quindi, già dicevo: "Ma, chi me lo fa fare?…" "O mi cambia posto", ho detto al capo, "o, altrimenti, vado via", e lui: "Ma no! Stai tranquillo: ti abituerai: gli altri l'hanno fatto e quindi…"».

Chi aveva già avuto precedenti esperienze di lavori simili, vive un confronto continuo fra il modo nuovo di lavorare parcellizzato, e il vecchio di tipo artigianale. Il costo è una sensazione d'ansia che complica ancora di più l'adattamento alle nuove richieste.

«Il clima era che dovevi lavorare nel tempo assegnato, ho vissuto un grosso dramma perché il modo di lavorare artigianale, della piccola squadra… non riuscivo ad abituarmi a lavorare con una divisione del lavoro. Per esempio quando lavoravo alla Sacchetti il pezzo me lo tornivo, me lo piallavo, me lo fresavo, lì, invece, facevo solo il lavoro di banco, una sola operazione. Là avevo da costruire un attrezzo, avevo il disegno, mi cercavo il materiale, facevo tutte le operazioni salvo qualche particolare… persino la tempera… Invece, alla Fiat avevo un disegno, i pezzi già tutti tagliati, uno schema di divisione del lavoro con i tempi assegnati. Io rispetto a dove questi pezzi dovevano andare o alla pialla o alla fresa o alla saldatura, li distribuivo… li andavo a sollecitare fino a quando mi ritornavano poi li limavo e passavano a delle operazioni successive… la fase finale era sempre il montaggio… poi andava al collaudo. Per lavorare così non avevo mai uno stampo, ma ne avevo sette, otto, dieci, in maniera che al banco avevo sempre un pezzo… senza aspettare che finissero di fresare il pezzo».

Tuttavia il piano di vita è mutato, nonostante le forti delusioni; la fabbrica vuol veramente dire salario assicurato, mutua, previdenza sociale, pensione, quindi non è più pensabile un ritorno all'agricoltura o alla piccola officina. È necessario saper trovare nella grande industria le soluzioni ai propri problemi.

«In questa situazione, capii che non avrei risolto il problema andandomene dalla Fiat, ma che dovevo fare qualcosa per ottenere un lavoro migliore. I problemi erano per me mutati: ottenuto il posto di lavoro, la garanzia di un salario fisso, mi trovavo a dover pensare che la mia salute era in pericolo e che dovevo fare qualcosa per salvarla. Discussi di questi problemi in famiglia e mia moglie, anche in previsione di una mia azione di lotta all'interno della fabbrica, si trovò anche lei un posto di lavoro».

L'immagine della fabbrica, prima confusa, incomincia a diversificarsi: mansione fatica, nocività, compagni di lavoro, gerarchia aziendale, sindacato. Non è ancora tutto chiaro; l'elemento centrale, cioè il rapporto con la propria mansione, è vissuto all'inizio come un problema individuale, di cui però si trova la soluzione grazie all'incontro con i compagni. La solidarietà e l'aiuto fra i compagni, è, in un certo senso, lo stimolo che permette di trovare la volontà, la forza che permette di cercare insieme la soluzione ai problemi che l'organizzazione del lavoro pone. In un primo tempo i compagni sono conforto, aiuto per farcela.

«Dove mi hanno messo a lavorare subito ho incontrato un uomo che diceva: "no, non licenziano nessuno, sta' tranquillo, hanno bisogno di tutti, stanno assumendo gente in forza, quindi nessuna preoccupazione". Io mi feci forte di queste parole, mi confortai e dissi a me stesso: "imparerai, riuscirai a renderti utile a questo tipo di struttura"».

Poi scoprono altri che hanno gli stessi problemi, che condividono lo stesso ambiente, che provano gli stessi disturbi.

«A questo punto, già si era creato fra me e i miei compagni di lavoro un certo legame: ci scambiavamo le impressioni… Se avevamo sempre fatto quel lavoro, se si poteva cambiare perché anche loro si lamentavano di certe situazioni. Così, piano piano mi sono inserito… nel modo di lavorare, di discutere, di come la pensavano i compagni. Ogni tanto davo dei suggerimenti: loro mi prendevano per pazzo: "Eh tu dici questo perché arrivi adesso! Ma non sai… qua non si può". Questo problema di salvaguardia della salute era condiviso dai miei compagni che facevano lo stesso lavoro».

Contemporaneamente per molti incominciano gli scioperi. Essi sono vissuti in modi diversi, in ogni caso non è ancora chiaro il significato.

«Solo che in quel periodo cominciarono gli scioperi. Sciopero per la casa, quello del 2 luglio, eccetera. Il primo sciopero precisamente non lo feci, ma mi sentivo mortificato perché vedevo tutta questa gente che andava via dal posto di lavoro e io volevo sforzarmi di capire perché io non andavo via dal posto di lavoro. Era bastato che quello che era entrato insieme a me, un altro operaio napoletano, mi dicesse "sta' attento, non scioperare, almeno il primo; facciamo i giorni di prova prima di scioperare se no questi ci licenziano". Io lo ascoltai, probabilmente feci anche bene in quanto ancora non esisteva nessuno statuto, non esisteva niente di niente che tutelasse i diritti dei lavoratori. Però ripromisi a me stesso che in seguito avrei fatto pagare con gli interessi la mia mancata partecipazione a quella lotta».

«Dopo appena quattro o cinque giorni, c'è stato il primo sciopero: quattro giorni, quindi non ero ancora neanche confermato (quando successero i fatti di Battipaglia), e io sono uscito ma non per convinzione. Però, l'ho fatto perché ero stufo di quel lavoro; cioè, volevo rompere. Come va, va, e via… Se non mi vogliono, me ne vado, tanto non ce la faccio e quindi… Tutti i compagni: "Stai attento, ti licenziano". Io sono uscito lo stesso, e non mi hanno licenziato. Poi incominciano le prime discussioni».

Lentamente tuttavia, pur continuando a non avere chiaro il senso dello sciopero, si incominciano a cogliere le regole del gioco, si strutturano i primi ele-

menti della organizzazione del lavoro nei loro tratti più semplici, nei loro effetti più evidenti o dannosi.

«Comunque senza che nessuno venisse a dirmi niente, due mesi dopo (per due mesi io rimasi attaccato alla linea, facevo gli scioperi quando c'erano, però non conoscevo le regole del gioco ancora, non avevo capito come funzionasse il meccanismo e le regole del gioco in quella fabbrica) un giorno, dopo due mesi venne vicino a me un siciliano e mi disse: "Ma senti, tu al gabinetto non ci vai mai?" Io dissi: "Ma veramente ne avrei pure bisogno ma non so come si fa", lui allora mi spiegò che noi avevamo diritto a venti minuti di riposo ogni giorno oltre ai dieci minuti di fermata uguale per tutti. In quel momento mi ritornò alla mente la questione della qualifica che avevo presentato e adesso per la seconda volta, a mio parere, la Fiat mi fregava, mi imbrogliava sostanzialmente, perché io avevo dei diritti, avevo conseguito delle cose che mi avrebbero permesso di andare verso una qualificazione del mio lavoro e dall'altro di avere delle esigenze fisiche salvaguardate. Allora mi ripromisi, in quell'occasione come nella prima, che gliel'avrei fatta pagare, anche quella. Allora mi feci spiegare, visto che lì mi sembrava tutto organizzato per imbrogliare il prossimo, e mi ripromisi di imparare le regole del gioco».

«Io mi sono informato con dei compagni che ho capito che erano sindacalisti… che a noi spettava il cambio per i bisogni fisiologici: cosa che il capo addirittura… niente, minacciava: "Se chiedi quello, ti faccio la multa…". E io, un giorno, non ce la facevo più; ho detto: "Ma si! Se va, va… è un diritto: io me lo piglio. Vediamo, poi, come va a finire!" Chiedo al capo di darmi il cambio: non me lo dà. Mi tolgo la borsetta, la lascio sul posto di lavoro e mi assento 20 minuti (quelli che mi spettano erano 19' e 40''). Al ritorno, ho avuto delle minacce, di non farlo più perché, altrimenti, mi giocavo il posto. Però, io ho continuato, e questo ha spinto anche i compagni a discutere della questione. Quando il capo veniva sul posto di lavoro a minacciare ecc, loro facevano circolo e intervenivano nella discussione. Vedendo che gli altri anche se non parlavano mi appoggiavano, insistevo su quello. Poi, andava via il capo, e ricominciavo con i compagni a dire: "Ma perché? Se vi spetta, che paura avete?" finché, piano piano, mi sono venuti dietro e, all'indomani, invece di uno erano due, finché, addirittura, abbiamo fatto uno sciopero tutti insieme…».

«Imparai in fretta quello che era il conteggio della produzione, molto in fretta, perché da allora, tutte le sere, facevo i conti di quanti pezzi, a seconda delle fermate, bisognava togliere, avevo imparato subito le regole dei pezzi, delle fermate tecniche che bisognava togliere, tutte le sere alle dieci e un quarto, dieci e mezzo, la mia linea era già ferma mentre ancora le altre camminavano. Allora

tutte le sere si questionava. A volte io con l'operatore, a volte col caposquadra, a volte anche col caporeparto».

«Poi, man mano che mi sono adattato, ho trovato delle astuzie non tanto nel senso del modo di fare il lavoro quanto nel contestare i tempi assegnati come stretti».

«Mi ero informato da tecnici Fiat che c'erano dei mezzi per fare questa lavorazione, mezzi che implicavano una riduzione del rischio (stagno preparato). Tale sistema, però, faceva aumentare gli scarti e, quindi, c'era una diminuzione della produzione. Con il sistema della vaschetta c'era una percentuale di infortuni del 50% (ustioni e disturbi gastrici da gas e vapori). C'era un rifiuto generalizzato di questo lavoro che si estese a tutta l'officina 13, tanto che si giunse a degli scioperi spontanei di dieci-quindici minuti. Questo provocò una certa reazione anche da parte della Fiat che mandò i propri tecnici a parlare con gli operai. La Fiat decise di utilizzare lo stagno preparato e introdurre nuovi banchi per il recupero degli scarti. In seguito, la Fiat decise di smantellare l'intera officina e costruire, in un altro posto, una fabbrica per i radiatori e, di conseguenza, i lavoratori furono trasferiti nei vari stabilimenti Fiat. Io e alcune centinaia di compagni fummo trasferiti alla Carrozzeria di Mirafiori e personalmente fui assegnato al reparto Lastroferratura. A questa lavorazione fui assegnato alla linea di revisione in cui trovai di nuovo lo stagno e l'acido».

Il rapporto con i compagni dà sicurezza nella necessità della lotta, perché il problema è veramente di tutti, e dà la forza per continuare.

«Insomma, attraverso tutti i ragionamenti che tutte le sere si facevano, gli scontri che si facevano tra me e i personaggi che difendevano l'azienda, alcuni che profferivano minacce; c'era l'operatore che diceva: "…vedrete, vedrete, contestate oggi che dopo ne riparleremo finito il contratto, … trasferimenti; licenziamenti… vedrete, vedrete che vi aggiusta la Fiat". Comunque io non facevo caso a questo anche perché ormai mi facevo forte del fatto che lì non ero solo, eravamo una massa, mi rendevo sempre conto di questo. È vero che gli altri se ne stavano lì a guardare, ma è anche vero che se qualcuno mi toccava, istintivamente sentivo che si sarebbero mossi. Era una cosa istintiva quindi la sicurezza che mi veniva dall'essere circondato sempre da tanta gente con la quale discutevo».

Da questo si può intuire come anche il rapporto con la gerarchia aziendale venga mediato ed assuma un preciso significato secondo il tipo di rapporto esistente tra i compagni di lavoro. Il capo, l'operatore, sono visti principalmente come figure di controllo, sono l'elemento più tangibile di quella *controparte* che rappresenta l'autorità, la predeterminazione del proprio lavoro.

«Il rapporto con i capi era molto di paura, non tanto per i capi che era gente che ti sollecitava, ma, soprattutto, per il caporeparto che aveva la funzione del gendarme, di tecnica non ne capiva niente ed aveva solo la funzione di sollecitare al lavoro i capisquadra, e di conseguenza le squadre e di sorvegliare i lavoratori. Difatti, alle volte si nascondeva dietro qualcosa per guardare e, se ti vedeva chiacchierare, chiamava il capo per farlo intervenire nei tuoi confronti anche se il capo, il più delle volte, non interveniva. Però, c'era questo clima che si rispecchiava nel fatto che, quando passava, tutta l'officina scattava».

Ormai l'immagine della fabbrica ha subito grossi cambiamenti, nel senso soprattutto che la solidarietà tra i compagni di una stessa linea o di uno stesso reparto ha messo in evidenza come i problemi individuali sfocino necessariamente in quelli del gruppo, e che solo attraverso ad esso è pensabile la ricerca delle soluzioni, sia per migliorare la propria mansione, che per modificare il rapporto con la gerarchia. In altre parole è la stessa situazione di solidarietà che diventa motivante al cambiamento degli obiettivi individuali.

«Era un periodo in cui io passavo sul lavoro due ore in più di quelle richieste dalla produzione e le impiegavo a discutere. Non ho mai smesso di parlare. Avevo introdotto, così scherzando, il cambio fra le diverse stazioni di lavoro, per rompere quella monotonia. E la discussione serviva anche a questo. A volte ero io a buttare giù i cambi, andavo da quello che aveva la pistola che stringeva i bulloni e gli dicevo: "Senti, perché non scarichi un po' tu che io mi metto alla pistola, così imparo anche a usare la pistola". E così ho fatto tutte le stazioni fino a fare anche quelle stazioni dove difficilmente qualcuno ci sostava. C'era una pistola che stringeva delle ghiere del cambio della 500, che faceva un rumore infernale, in cui io, anche per divertimento, anche un'ora, due ore, tre ore, davo il cambio a quello li che era abbastanza con le scatole rotte, perché certamente per otto ore non sopportava. Questo fatto di alleviargli le sofferenze, ci rendeva più uniti, ed era di indicazione anche agli altri, a utilizzare il lavoro nel senso che noi volevamo. Questo non ci è mai stato contestato, anzi per un certo verso è stato utilizzato dalla Fiat, in quanto attraverso un nostro modo di lavorare la Fiat si permetteva un lusso che sino ad allora non si era permesso. Per esempio in quella linea, quello di essere sempre preoccupata di dover sostituire proprio quel personaggio che solo lui era in grado di utilizzare quella pistola. Invece con l'introduzione di questa rotazione, due ore uno, tre ore l'altro, due ore l'altro, un'ora l'altro, insomma attorno alle lavorazioni si riusciva ad avere, diciamo, quello scambio che ti rompeva da un lato la monotonia, e che non ti faceva pesare, ad esempio, il lavoro che facevi, fino al punto di recuperare per velocità e per capacità nel lavorare, anche uno o due operai. Per esempio, quello che metteva solo

le grover, metteva pure i bulloni per permettere all'altro di andare a parlare o di andare in gabinetto o di andare a prendere il caffè. Questa forma di socializzazione del lavoro, diciamo, ci permise di familiarizzare e di crescere insieme intorno ai problemi del lavoro, della monotonia, ecc. Un tipo di lavoro diverso… la gestione da parte nostra del lavoro. Infatti al mattino non ci dicevano più "tu vai li, tu vai li, tu vai li", dicevano: "Quante persone siete?" "Tanti". "Allora oggi i pezzi sono tanti". Ci dicevano solo più questo. Non ci dicevano più: "Tu mettiti li, ecc." perché tutti sapevano fare il lavoro degli altri. E non solo, tutti avremmo ruotato attorno alle lavorazioni, un'ora ciascuno, due ore ciascuno. Non c'era bisogno che venissero a dirci che secondo il cronometro, il tempo… ecc. che era stato preso avremmo dovuto ruotare attorno a quei lavori più pesanti per alleviare lungo la giornata il lavoro agli altri compagni. Cioè era una pratica che avevamo istituito noi, non era la Fiat a farlo».

«Il capo, per bloccarmi e impedirmi di parlare con i miei compagni, mi cambiò di lavorazione (ferratura). Lì, utilizzavo il martello pneumatico: perciò nel raggio di cento metri tutti portavano il tampone nelle orecchie. Cominciai subito a contestare il rumore insopportabile dei martelli, e in questo trovai subito la solidarietà dei compagni che lavoravano li attorno. C'era una continua discussione con i compagni di lavoro su come fosse possibile modificare la lavorazione per eliminare l'eccessivo rumore. Per circa un anno, a queste contestazioni la Fiat cercava soluzioni tipo "tamponi più perfezionati" e, intanto, c'erano molti compagni che accusavano disturbi e si licenziavano. Nel '68, ci fu un primo sciopero spontaneo organizzato dai lavoratori stessi. Aderì tutta la linea 500-850-600 Lastroferratura, tirando di nuovo fuori il problema dello stagno… La Fiat rispose che si impegnava sulle soluzioni proposte soprattutto a partire dai nuovi modelli in produzione trovando delle soluzioni di accomodamento sui vecchi tipi già in produzione. Questi risultati portarono i miei compagni a pensare che era possibile modificare alcune cose con l'organizzazione dei lavoratori».

Quello che è essenziale soprattutto è, appunto, la presa di coscienza di poter modificare o per lo meno incidere profondamente sull'organizzazione del lavoro.

«Dopo la fine del contratto del '69… alla sera mancavano sempre quei venti, trenta, quaranta cambi, in quanto c'erano state delle fermate per ragioni tecniche (indipendenti da noi operai) che io scalavo regolarmente tutti i giorni, che io contavo minuto per minuto… una sola volta il caposquadra era venuto ad aumentare la velocità della linea, io insieme a tutti gli altri che erano con me (eravamo quasi una famiglia) ci spostammo dalla linea incrociando le braccia. La linea ha continuato a girare da sola e nessuno toccava il pezzo. Il caposquadra disse: "Ma devo considerarlo sciopero, allora". "Ma no", gli dicemmo, "non devi

considerarlo sciopero, in quanto all'ora tale ci siamo dovuti fermare per motivi tecnici (colpa vostra) tanti minuti, quindi scaliamo tanti pezzi; dopo, altri minuti, tanti pezzi… noi ne abbiamo fatti tre o quattro in più come recupero tecnico che si poteva fare, e basta. Hai solo da mettere la linea che vada alla velocità giusta e nessuno ti dice niente". Allora ci ricattò. Ci disse: "O voi recuperate tutto o io voglio che alle sei quando suona la campana siate ancora sul posto di lavoro, alle due e mezzo idem". Allora noi: "Va bene, tu devi fare camminare la linea esattamente alla cadenza prevista, se no noi ti facciamo fermare, ti facciamo regolare la linea e poi si va avanti". E così per due giorni abbiamo lavorato in quel modo e alla fine della giornata i pezzi non erano più quaranta in meno ma cento, centocinquanta pezzi in meno perché c'era appunto la rottura di scatole: ogni dieci minuti lo chiamavi, gli facevi notare che c'erano uno o due pezzi in più e che doveva registrare la linea. E allora ha smesso, dicendo: "Va be'… allora vuol dire che scalerete le fermate tecniche"».

«Sul problema ambiente si cominciano ad avere tutta una serie di lotte (cabine di verniciatura, ritmi lastroferratura, montaggio e in seguito tutta la carrozzeria fu coinvolta dallo sciopero ad oltranza della Lastroferratura). A questo punto, interviene il sindacato che, d'accordo con i lavoratori, fa una piattaforma di rivendicazioni, che si tradusse nella famosa vertenza sulla regolamentazione delle linee. Nascono i primi delegati per la gestione dell'accordo sulle linee, che comprende: controllo della produzione, cadenza, organici, fermate, istituzioni dei tabelloni. Questi risultati cominciano a smontare la figura del capo e della sua autorità proprio perché i capi non erano preparati al confronto su questi problemi, e tentano di eludere il confronto cercando di impedire l'applicazione dell'accordo e scontrandosi con i delegati. C'era, però, da parte dei lavoratori la coscienza dell'importanza di tale accordo e, quindi, i delegati erano sostenuti dai lavoratori nell'applicazione dell'accordo. L'operaio, per la prima volta, si trovava in una posizione non subalterna nei confronti della gerarchia aziendale perché aveva acquistato il diritto al controllo della propria produzione sottraendolo alla discrezione del capo (il quale prima aumentava o diminuiva la produzione senza tenere conto dell'organico). Per la prima volta, i lavoratori cominciano a parlare di attacco all'organizzazione del lavoro e su questo si prepara il contratto del '69».

A questo punto l'immagine della fabbrica è quella di un insieme estremamente complesso in cui c'è un passaggio continuo di informazioni, dove la possibilità di rielaborare tali informazioni sta nei gruppi di uomini che svolgono mansioni simili o concatenate, come al montaggio, dove i problemi riguardanti i ritmi, l'organico, i rapporti con le altre lavorazioni possono essere risolti solo

in termini collettivi. Insieme si cercano strategie di comportamento nei confronti della mansione, della gerarchia aziendale, dell'organizzazione sindacale. Quello che è interessante rilevare è che in questo clima il venire spostato da una lavorazione all'altra, metodo usato dall'azienda per rompere i gruppi omogenei, nonostante il costo umano, è ormai vissuto come continuità di quell'azione di lotta, che ha il suo fulcro nella certezza della possibilità di far progredire l'azione non solo più individuale, ma di gruppo, dell'intera classe operaia.

«Mi trasferirono alle presse. Dopo tutta l'esperienza che avevo fatto e dopo aver instaurato un modello di vita all'interno della squadra, creato un gruppo realmente omogeneo, che era d'accordo su tutto, che discuteva su tutto, qualsiasi proposta che venisse fuori era discussa, vagliata e portata avanti e fra di noi c'era un senso di solidarietà non indifferente, il 18 marzo 1971 mi trasferirono alle presse, in modo brutto. Quando arrivai alle presse restai sbalordito, quasi lo stesso tipo di sorpresa dei primi giorni di ingresso alla Fiat nel '69. Lo dico perché per una settimana mi sono messo in mutua. Ero distrutto moralmente, mi sentivo di nuovo solo e indifeso come quei primi giorni che ero entrato in fabbrica. Dopo gli otto giorni di mutua ebbi un colloquio con i compagni, i miei compagni comunisti: mi chiesero se ero in grado di resistere all'interno di un settore particolare come le presse dove non avevamo tanti compagni, dove avevamo bisogno di giovani che affiancassero quei compagni. Se volevo, potevo tornare indietro. Mi sono bastate le premesse fatte dai compagni sulle possibilità che io alle presse sarei stato più utile che non in meccanica, allora la meccanica era molto forte dal punto di vista organizzativo come partito, come organizzazione anche sindacale, che io accettai di buon grado di restare alle presse, nonostante io avessi notato al primo ingresso in questo particolare settore, che alcune delle mie esigenze particolari, una in particolare era quella di parlare con i miei compagni di lavoro, venisse un po' menomata. Fu un periodo molto duro».

«Su questi problemi (cottimo, ambiente, categorie) fu costruita la vertenza del '71 che, nei risultati, fu un accordo che si muoveva nella direzione di attacco dell'organizzazione del lavoro; si erano ottenuti alcuni strumenti: i comitati ambiente, qualifiche, cottimo. Entro nel comitato cottimi; però, trovo sbagliata la divisione dei problemi in tre comitati in quanto nella mia linea trovo presenti tutti e tre i problemi, e non è che quando si affrontano problemi di qualifiche e ambiente voglia delegare agli altri la risoluzione degli stessi. Ad esempio, in base alla parte sesta (accordo 1971), propongo di ricomporre le mansioni dei lavoratori della revisione e, inoltre, l'eliminazione dello stagno. Viene dimostrato alla direzione che la ricomposizione del lavoro è possibile ma, soprattutto, viene dimostrato che è possibile eliminare lo stagno con accorgimenti tecnici anteriori

alla revisione (per esempio: una giuntura mal fatta non veniva riparata: "tanto ci pensa la revisione" considerando, appunto, che alla revisione tutto viene riparato). Dopo ciò, si ottiene che ogni tratto di linea sia responsabile per i difetti della propria produzione, ottenendo così un notevole miglioramento sui carichi di lavoro. Quindi, l'operaio ha il tempo di aggiustare i bolli senza usare lo stagno (che si userà solo in casi eccezionali). Inoltre, si ottiene che vengano modificati alcuni particolari di stampaggio in modo da permettere, anche nelle parti scatolate, l'introduzione degli strumenti adatti al nuovo sistema di lavoro».

Diventano delegati di gruppo, portano avanti il discorso della non delega e della partecipazione: un discorso ormai maturato nella capacità di contestare la gerarchia aziendale, attraverso la crescita del gruppo omogeneo, in uno studio lento, collettivo dei tempi, dei ritmi, dell'organico, delle qualifiche, in una nuova dimensione politica e sindacale.

2. Storia di un «terrone» del Nord

2.1. Prima della Fiat

Anni '50. Basso Polesine. Fittavoli. Stretti da una parte dal padronato latifondista esigente, autoritario, dall'altra dalla condizione disperata dei braccianti. Tre famiglie (quindici, sedici persone su un fazzoletto di terra), ambiente di classe bonomiano, individualista senza nessuna solidarietà, forte senso di competitività tra i vari fittavoli. Forse più comprensione e rapporti umani con i braccianti. Comunque crescita psicologica da «fortezza assediata». Esigenza di emergere da uno stato di continua incertezza e precarietà. Elevato quindi il senso di individualità e competitività per non essere cacciato allo scalino più basso. Educazione conseguente, se si pensa poi agli anni '50: madonne pellegrine, frati volanti, guerra fredda, anticomunismo, passaggi attraverso oratori, chiese, chierichetto. Al tempo stesso però (meno male per gli sviluppi futuri) amicizie attraverso il circolo comunista.

Atteggiamento nei confronti del lavoro: rifiuto nei confronti del lavoro agricolo in quanto ritenuto degradante (e in più faticoso), ma anche come rifiuto all'autoritarismo paterno. Prima esperienza (a sedici anni) in officina meccanica; deludente e mortificante, lavoro stupido rispetto ad aspirazioni riferite alla scuola. Approccio con realtà d'officina con aspri caratteri autoritari. Non pagato; quindi rifiuto consolidato dal fatto che la scelta stessa della scuola (industriale e tecnica) non era stata autonoma, ma imposta dal padre. Proprio per il senso di competitività, inclinazione più allo studio cosiddetto *colto* (medie). Lavoro in tipografia, lavoro appreso in maniera alquanto autonoma; polivalente (composi-

tore, impressore) dal biglietto da visita al manifesto murale. Pochi i soldi; nessun autoritarismo, completa autonomia; gruppo omogeneo di coetanei tutti nelle medesime condizioni. Padrone impegnato a fare il geometra. Atteggiamento altamente positivo nei confronti della nuova occupazione; forte stimolo alla lettura e alla grafica; non drammatico il problema salariale anche se i soldi erano pochi. Fortemente incentivato a fare cose nuove nell'ambito del lavoro il quale peraltro ha le caratteristiche di essere un lavoro artigianale certo, ma con grandi spazi alla fantasia e alla creatività. A seguito di un «ciocco» in famiglia, esperienza da emigrato a Milano nel '59. Lavoro stagionale (tappi per bibite) dieci ore al giorno (33 000 mensili senza libretti). Ricerca di una nuova occupazione in tipografia. Atteggiamento di rifiuto nei confronti del lavoro, visione nuova della figura del *padrone*, visione nuova della figura dei compagni di lavoro, primi rapporti di solidarietà. Esperienza comunque consumata per ritorno al paese con una visione traumatizzante della Milano di quei tempi. Intimo rifiuto di mai più ripetere esperienza emigrazione. Solitudine spaventosa; complesso di inferiorità tremendo nei confronti dei giovani spregiudicati delle borgate della cintura milanese. Paesello uguale ombelico del mondo. Ritorno e ben ritrovata attività in tipografia. Sistemazione salariale più adeguata (5000 settimanali).

Fine anni '50, inizio anni '60. Pieno boom economico. Alluvioni continue nel Polesine. I braccianti sono già scappati. Bonomi e la Dc continuano a prendere per i fondelli i contadini, coltivatori diretti che troppo tardi si accorgono che da un lato la mistificante riforma agraria del delta che non accontenta nessuno e la crescente capitalizzazione industriale della agricoltura costringono ormai inevitabilmente i più deboli ad andarsene.

Partenza per Torino di tutta la famiglia (quattro persone), gennaio '61 (diciannove anni); partenza non voluta, rifiutata psicologicamente, ritorni frequenti anche per pochi giorni al paese per diversi anni. Di nuovo impatto con la città industriale mitigato dal fatto di trovare e nel luogo di nuova residenza e nei luoghi di lavoro moltissimi compaesani che fanno rivivere un po' il clima del paese. Il grado di autonomia economica, se da un lato risolve angosciosi problemi di sopravvivenza, dall'altro spappola i rapporti consolidati all'interno della famiglia, in quanto a modelli interni o usuali di un ambiente agricolo e provinciale si sovrappongono nuovi modelli della società dei consumi in piena esplosione i quali diventano riferimenti nuovi e (il grave) non unitari. La televisione per chi rimane in casa; il calcio per mio padre (prima completamente indifferente); il bar, le amicizie, le sale da ballo, i miti stagionali offerti dal cinema. Esperienza inquieta nel lavoro; frequenti cambiamenti di fabbrica alla ricerca di una soluzione che ripeta l'esperienza della tipografia, autonomia, non autoritarismo, creatività.

Castor: turni ad una pressa (due mesi circa). Anche se con possibilità di mutare in meglio il lavoro (attrezzista): autolicenziamento. Nebiolo (otto mesi): ricerca vana di trovare collocazione nella tipografia. Questo mito della tipografia sarà per molto la causa vera, ma molte volte presunta, per un non impegno sul lavoro. Assenteismo frequente, cambiamento di fabbrica, isolamento dal gruppo di compagni di lavoro che di volta in volta si trova. Tipografia teatrale, commerciale (due mesi circa). Finalmente trovata! Il padrone (ex operaio che aveva rilevato la «boita») sempre lì, di un autoritarismo folle, anche nei confronti dei suoi ex compagni; nei confronti dei giovani: mortificazioni terribili. Licenziamento in tronco per aver commesso un piccolo sbaglio. Tipografia Bossuto (cinque o sei mesi). Atteggiamento nei confronti del lavoro tutto sommato positivo, anche se si fa più incalzante la necessità salariale. Necessità che soddisfo in parte allo stabilimento cartotecnico Bugnone (prima e dopo il militare fino alla fine del '65).

Vita di gruppo, conoscenza del sindacato, conoscenza della politica. Ambiente di un paternalismo ributtante. Atteggiamento comunque positivo. Soddisfacente rispetto al salario e alla vita di gruppo; prima consapevolezza della necessità del sindacato anche se molto passiva. Vaghe simpatie per la sinistra (prima votazione nel '63 da militare per il Psi). Ritorno da militare ('64): recessione economica, ristrutturazione pesante all'interno della fabbrica con forti licenziamenti collettivi. Tolta di mezzo la tipografia, nuova collocazione in altri reparti (rotocalco), tre turni. Accettata malvolentieri la nuova collocazione, in risposta: assenteismo frequente, scarso impegno. Scoperta di un nuovo rapporto di gruppo in quanto alla macchina rotocalco sono fissi i lavoratori per turno e macchina. Scoperta di rapporti di competitività tra gruppo e gruppo, di modi di pensare simili fra le persone del gruppo. Assente o quasi il discorso sindacale.

Lo scarso impegno, l'assenteismo frequente comunque non garantiscono una continuità e vi è un successivo trasferimento in un altro reparto a lavoro di manovalanza. Ricaduta in un atteggiamento negativo nei confronti del lavoro. A questo punto emergono con forza, di nuovo, atteggiamenti accentuatamente individualistici e la ricerca di soluzioni che portino a superare definitivamente la collocazione di fabbrica trovando una soluzione completamente autonoma (una tipografia per conto proprio). Un atteggiamento di ribellione rispetto alla situazione subita, ma al tempo stesso in una dimensione puramente individuale. E infatti altrettanto contraddittorio il voto al Pci nel '64 in quanto ha questo tipo di sviluppo. L'esperimento è tentato, a ore perse dalla fabbrica, in una cantina. Si lavora alla nuova attività (un anno circa): molto entusiasmo, pochi i soldi, molte critiche paterne, difficoltà a trovare il lavoro, troppo l'impegno da sacrificare. Si accantona per sempre l'idea della tipografia (licenziamento dal-

la Bugnone); esperienza Silma (quattro mesi circa). Conoscenza della linea di montaggio, lavoro parcellizzato al massimo, collocazione in linea al collaudo proiettori. Completamente estraneo il pensiero che il proiettore si possa montare diversamente anche se per fare il collaudo era necessario saper montare il proiettore interamente.

2.2. Alla Fiat

Inizio '67: Fiat ausiliarie di Grugliasco, entro grazie alla «parola buona» di un amico (che riesce nonostante altra collocazione), deciso a inserirmi nel suo gruppo (attrezzista), al suo fianco. La durezza dell'ambiente Fiat al momento non viene sentita per l'impegno profondo messo nell'apprendere il mestiere che l'amico con molta serietà e capacità trasmette. Conoscenza del Pci e del sindacato, questa volta non superficialmente e passivamente ma in un confronto di uomini, di idee, di convinzioni (ritenute non modificabili). Tutto sommato l'adesione di protesta al Pci non aveva scalfito neanche lontanamente l'atteggiamento di presunta superiorità intellettuale, tutta piccolo borghese, con cui trattavo tutta una serie di conoscenti che si dichiaravano apertamente comunisti. Il fatto poi che nel giro delle amicizie fossi il solo a coltivare la lettura di un quotidiano e di altre riviste di carattere storico e culturale portava a rafforzare questo atteggiamento che si saldava alla matrice piccolo borghese.

Comunque mi porterà a un rapporto più stretto col sindacato e il Pci la curiosità di scoprire, a livello umano, intellettuale, la figura di un membro di commissione interna che nell'ambito della squadra viene spesso preso in giro, non però in senso cattivo. Il fatto più affascinante è che il tipo in questione sta al confronto con chiunque, è il più spregiudicato, ha un atteggiamento da pari con tutti, cosa che non si rileva in altri. Cioè fino ad adesso tutte le esperienze all'interno della fabbrica erano sempre state marcate dal segno pesante dell'autoritarismo o del paternalismo.

La breve esperienza giovanile di lavoro autonomo nella tipografia aveva però marcato il segno di un altro possibile modello, che si era aggiunto ad altri due modelli simili, anche se agli antipodi tra loro, ai quali avevo sempre fatto riferimento fin dall'infanzia in un continuo confronto con il modello familiare. Il modello *liberale*, ma spregiudicato dei figli dei latifondisti, miei coetanei, privi di autoritarismo, ma anche di rapporti di consenso con gli altri. Il modello *libero* dei figli dei braccianti non costretti da problemi di inserimento sociale. E questo elemento dialettico autoritarismo-paternalismo che è secondo me matrice della integrazione cui facevo cenno più sopra. In quanto l'elemento collettivo è estra-

neo a questo atteggiamento che è anzi caratterizzato dalla ricerca individuale del merito (qualifica, soldi, carriera), esponendosi ogni volta e rimanendo quindi indifeso nei confronti di chi si riconosce come giudice dei propri *meriti* e capace di trarre autosoddisfazione dalle proprie aspirazioni. E quindi, da questo esporsi in maniera del tutto indifesa, deriva tutta una serie di conseguenze (scioperi, adesione al sindacato, al partito, alla partecipazione, ecc.).

La nuova collocazione in coppia col membro di CI dà il colpo finale; progressivamente vi è una crisi verticale e una caduta rovinosa di tutto un castello di convinzioni. Allora, l'interesse per il Vietnam fa il paio con il sentirsi a fianco degli sfruttati e in un attimo si ripercorre l'esperienza della propria famiglia accorgendosi di cose mai sospettate, la propria trafila diventa quella dei «napoli». Il «Che» sostituisce il cow boy che vince sempre. Le prime contestazioni studentesche si scagliano contro le generazioni anziane anche se, in verità, una certa antipatia nei confronti degli studenti non è mai scomparsa. Belli, spregiudicati e ciarlieri mi ritornavano un po' come figli del padrone della terra. Faccio letture affannose e mai digerite. Il primo libro, unto e bisunto, è *Il tallone di ferro*, poi: *I dieci giorni che sconvolsero il mondo*, *Il Manifesto*, *La freccia di fuoco*, *Il bisturi e la spada* e poi *Fidel Castro*. Ma allora la proprietà privata? L'iniziativa privata? La Russia, Stalin, Mao. Vi è in breve tempo un ribaltamento di fronte a tutta la situazione che si ripercuote nei rapporti famigliari, in quelli con gli amici, che fanno fatica a capirti; ne seguono scontri all'interno della famiglia.

Un ribaltamento troppo repentino però che certo dà coscienza a quella che era una protesta, una ribellione, un disadattamento non ben definito, che cerca di chiarire i termini di confronto con l'avversario di classe, che fa distinguere meglio la propria collocazione. Non chiarisce però il rapporto dialettico con il lavoro. Infatti lo sviluppo seguente anche se «eroico» rimane mistificato. Certo ci sono le lotte, i trasferimenti, la discriminazione. Ora però l'impegno, il rapporto con il lavoro dovrebbe essere l'attività nel sindacato; nel partito c'è questo impegno, con i limiti ancora presenti negli ultimi anni prima del '69 in fabbrica e nel sindacato. Come viene vissuto questo rapporto col partito? Viene vissuto con entusiasmo, impegno, dedizione, però non disinteressato. La matrice piccolo borghese si è trascinata dietro e marca il tipo d'impegno.

Pci: un anno. Certo vi è l'impegno del lavoro da fare, anche duro, campagne elettorali, festival, ore a non finire, uno stipendio da fame. Però il vecchio sogno piccolo borghese si realizza. Si è fuori dalla fabbrica, si ha l'impressione di contare. Forse è possibile trovare l'autonomia e la creatività (tipografia), è possibile certo, se però nei confronti del lavoro e dei compagni dirigenti e non, ci si sbarazza fino in fondo del rapporto di delega che qui però è ancora vestito, da

chi lo vive, di autoritarismo-paternalismo. Ed è un rapporto che se si accetta in quanto proprio abito mentale, difficilmente non si trasmette nel reparto, con gli altri, specie con i compagni di base. La logica del lavoro di partito però alla lunga non accetta questa situazione. Una logica in cui ognuno deve vivere soffrendo intellettualmente ogni giorno la sua partecipazione, porta necessariamente in crisi colui che ricerca la delega e al tempo stesso è animato da ambizioni da «dirigente». Vi sono diverse soluzioni a questo punto: primo, fare a tutti i costi il «dirigente» di un partito (che è per la partecipazione) con la stessa concezione di un burocrate dell'Inam; secondo, la morte civile in qualche comune a fare il vigile o altro; terzo, essere «giubilato» e mandato con una «promozione» a fare altro; quarto, tornare in fabbrica e ripartire da capo. La scelta coerente però ancora non si fa. Infatti: un anno nell'apparato Fiom-Cgil. Anche qui però a parte un entusiasmo iniziale si ripete l'esperienza di prima. Sono anni intanto che all'interno del sindacato è andato avanti il discorso del gruppo omogeneo, della non delega. E quindi ancora di più che nel partito, dove maggiore è lo spazio per un puro attivismo, che tutto sommato non ti impegna sul piano intellettuale, nel sindacato sei chiamato a misurarti rispetto ad un reale impegno e nei confronti dei lavoratori, a cui delle risposte devi pur dare (vertenze, ecc.) e dell'organizzazione se non vuoi passare alla strategia suicida dell'autocensura che progressivamente ti taglia fuori senza mai misurarti rispetto alle tue possibilità.

Intanto l'esplosione delle lotte non direttamente vissute in fabbrica e quindi sofferte, determina uno scollegamento tra la propria esperienza e la nuova che si va costruendo in fabbrica nelle teste dei lavoratori. Subentra ai primi insuccessi una forma di assenteismo nel senso di poco impegno rispetto ai consigli di fabbrica per evitare di «inciuccare le quote» e autocensura nell'apparato. Dato emblematico di questo periodo è l'insofferenza ad ascoltare chiunque, la scarsa capacità di porsi nei confronti degli altri in termini problematici, ma quasi sempre con il «verbo». L'intolleranza. In fondo la maturazione e la costruzione politica avvenuta vuoi rispetto al periodo (prima del '68-69) vuoi a contatto con l'esperienza storica del movimento (Commissione interna Fiom) marca di un segno alquanto tradizionale. Di chi si pone nei confronti degli altri «con la linea» maturata comunque in un periodo che eravamo ancora in pochi.

Ad un certo punto però, attraverso la maturazione di una serie di riflessioni sulle proprie esperienze e sul fatto che l'insoddisfazione sul lavoro ha provocato grosse grane nei rapporti familiari, si profila lo spettro di un completo fallimento. La riflessione e le grane sono utili in quanto comincia a diventare chiaro che la possibilità di migliorarsi dipende dal fatto di rimettersi di nuovo in discussione, in crisi, e principalmente nei confronti del lavoro e dei compagni.

Intanto comincio a rivedere la mia collocazione in fabbrica, cioè facendo come scelta politica la fabbrica e fino in fondo, in due sensi: primo, innestando un meccanismo nel proprio cervello per cui si dà come normale che in qualsiasi giorno vi possa essere il ritorno in produzione e quindi cercando di demolire quanto di concezione piccolo borghese poteva ancora avere «il posto» nel sindacato. Secondo, massima ricezione per ciò che esce dalla fabbrica, cercando di capire, capire e colmare così un vuoto di due anni circa, colmato con una serie di frasi fatte, di schemi che non avevano nessuna incidenza nella percezione operaia. E questa una seconda esigenza che sposandosi con la prima accelera in breve tempo la decisione del ritorno in fabbrica, nonostante che negli ultimi tempi di lavoro nell'organizzazione vi sia un certo recupero in senso positivo e nei riguardi del lavoro e dei compagni, nonostante che vi siano proposte di essere utilizzato nell'organizzazione, comunque.

Perché il rientro in fabbrica? Se poteva essere anche motivato politicamente, psicologicamente rispondeva ad altre due ragioni: primo, paura folle di misurarsi sul serio nella organizzazione, troppo evidenti i propri limiti; secondo, da «buon cattolico» il desiderio di autopunirsi rispetto alla corsa alla affermazione sociale rigenerandosi fra i «puri», gli operai. Bertone (sei mesi circa). Quanto le intenzioni comunque siano poi diverse dalla realtà è sempre un fatto certo. La collocazione in una carrozzeria fu un tale scossone rispetto anche alle precedenti esperienze che rimise in moto ex novo un nuovo modo di vedere il rapporto con il lavoro, con gli altri operai, con il sindacato, con il partito. A contatto con una classe operaia tipo carrozzeria di Mirafiori (ritrovati M. e B., ora Psiup, più tardi Pci). Duri comunque i primi tempi, speranza nascosta che il sindacato proponesse qualcosa che mi togliesse dalla fabbrica. Rifiuto psicologico ad accettare subito la nuova situazione (una fatica boia al mattino ad alzarsi non simulata, reale, ma determinata da questo rifiuto psicologico).

La continua riflessione su se stesso, sulla validità e coerenza della scelta porta anche per la prima volta a non delegare al tecnico della salute la soluzione di alcuni disturbi che da anni si manifestavano. L'individuazione chiaramente si fa risalire ad una instabilità continua che causa ansia-tensione. Quindi l'accettazione di se stessi (così come si è), la prima medicina che dà serenità. Un po' aiuta anche il Bellergil che quanto meno serve a placare i disturbi agli intestini, ormai cronici. Stranamente è un periodo in cui il cervello lavora incessantemente, riuscendo ad immagazzinare in breve tempo un sacco di informazioni che vengono dal rapporto con gli altri. Un periodo in cui si riesce a esprimere ragionamenti in sede sindacale e di partito. A differenza del passato vi è continuità e autonomia nelle scelte che si operano. Una cosa importante: si impara ad ascoltare e altret-

tanto a parlare a discutere con chi non la pensa uguale. Si distingue l'intransigenza dall'intolleranza, la tolleranza dalla transigenza. Comunque il tutto è estremamente stimolante, tanto che dopo un mese di presenza alla Bertone, conosciuti i compagni di partito, si mette in piedi la cellula di partito coinvolgendo anche M. e B., psiuppini ancora per poco. Così ci si dimentica delle normali difese e il padrone arriva in picchiata sull'iniziativa che puntava a rinnovare il consiglio di fabbrica: trasferimento a Caselle, reparto confino. Periodo di scoraggiamento dal quale, per fortuna, arriva a togliermi mamma Fiat.

La condizione di prova non permette di esprimermi sindacalmente e gli incontri con C. in officina mi creano alquanto timore rispetto all'assunzione. Fuori invece comincia un rapporto molto stretto con la 5a Lega attraverso un gruppo di compagni che lavora sui problemi dell'ambiente e della organizzazione del lavoro. Questo anzi orienterà in maniera determinante tutti gli sviluppi futuri. Prima collocazione: officina 4 fonderie fucine di Mirafiori. Officina ausiliaria di manutenzione con qualifica di aggiustatore di prima categoria. Lavoro non interessante. Sporco e pesante.

L'arrivo a Venaria (trasferimento da Mirafiori): l'impressione della fabbrica rispetto alla precedente officina è buonissima. Pulita, aria, spazio. Buoni i servizi. Tutto nuovo e verniciato. Quello che dà un moto di fastidio è invece l'accoglienza. Piena di salamelecchi, di autocritiche, di promesse di buone intenzioni che puzzano parecchio. Il fatto importante a questo punto però è molto viziato dalle esperienze precedenti. Cioè anziché vivere questa esperienza in termini di collocazione lavorativa la si vive rispetto alla collocazione sindacale-politica. Primo: perché il rientro in fabbrica e specie alla Fiat aveva avuto motivi di *rigenerazione* politica. Secondo: l'esperienza nel sindacato e nel partito aveva favorito comunque un'abitudine all'osservazione, alla percezione dell'ambiente di lavoro in termini complessi e marcatamente politici. Terzo: la consapevolezza di essere già segnalato quale attivista sindacale (lettera RSA) e forse l'unico presente in tutta l'officina.

L'inserimento è in una squadra di aggiustatori per la costruzione di stampi «pressofusione», trenta persone circa, un caporeparto (democristiano), un caposquadra (ex barricadero), due operatori (un simpatizzante comunista, e uno nuovo, ex tracciatore, compaesano del capo reparto, arrivista, individualista, attaccato ai soldi). Suddivisi in gruppi di quattro operai per fila, uno di questi *anziano ed esperto* del lavoro. Sostanzialmente una suddivisione della squadra del 30% di operai anziani-esperti, il rimanente giovani, o nuovi assunti, o provenienti dal Cao (Centro addestramento operai, la scuola Fiat). Un altro gruppo di altri cinque o sei tracciatori quasi tutti operai studenti solitamente candidati

a impiegati o operatori o capisquadra. Scarsa sindacalizzazione (30%), nessuno Fiom, qualcuno Sida (specie i provenienti dal Cao). Scarsa la conoscenza sul piano umano tra i componenti la squadra. I soli ad avere rapporti già stabili sono gli anziani-esperti, che però, per il carattere che la direzione tende a far loro assumere, tendono ad assumere una figura che subordina gli altri sul piano professionale-umano. Il lavoro non mi piace molto in quanto rispetto alle esperienze precedenti e alla capacità acquisita si presenta completamente nuovo con forti esigenze di apprendimento. Nei fatti si consolida un certo rifiuto a ricominciare da capo per acquisire nuove capacità professionali. D'altra parte battono già scadenze sindacali (rinnovo del contratto) che obiettivamente mi impegnano quasi totalmente, non in termini di tempo, ma in termini di attenzione-riflessione e che quindi distolgono notevolmente dall'impegno sul piano lavorativo-professionale.

Il gruppo nel quale sono inserito, alcuni esempi campione: un anziano-esperto (comunista non iscritto, la madre si, il fratello ex partigiano, iscritto alla Flm, forte sensibilità di classe, torinese). Forte posizione antiautoritaria, antagonismo con il caposquadra (che considera un traditore), sostanzialmente marcato dall'esperienza vallettiana e quindi molto «carbonaro». Un secondo socio è un nuovo assunto. Meridionale (antimeridionalista!), iscritto all'Flm, simpatizzante comunista. Un «faso tuto mi», molto attaccato al denaro. Farà il salto nei tracciatori. Anche se rimane molto vicino al sindacato. Un terzo socio: ex Cao, giovane immigrato calabrese iscritto al Sida, confuso politicamente, alle prime armi nel mestiere. Comunque molto aperto e passibile di progressi positivi. Un quarto socio che sostituisce quello diventato tracciatore, ex Cao giovane immigrato siciliano che vive solo a Venaria. Lavoratore-studente, alle prime armi nel mestiere. Non iscritto al sindacato anzi molto critico (dato comune a tutti i lavoratori-studenti) anche se orientato a sinistra con pretese intellettuali. Il dato importante è che in questa fase di assoluta mancanza di omogeneità, chi *fa opinione* è l'iniziativa padronale da un lato e molto anche l'anziano-esperto.

Il rapporto con la 5ª Lega e con il gruppo di compagni che lavora sul tema dell'organizzazione del lavoro e in più una mia esperienza fatta all'Isper (un istituto per la formazione dirigenziale), porta a tradurre la nuova collocazione in fabbrica in una serie di riflessioni e considerazioni. È evidente che a questo punto occorre in questo terreno cominciare a muoversi dandosi un piano, una strategia; anche perché la scadenza contrattuale accelera oggettivamente tempi di attuazione che in mente potevano avere più fiato di preparazione.

In fabbrica due agganci con due sindacalisti già noti. Il primo non ci sta a dare una mano, traspare evidente che ha in mente la camera e vuole mollare

tutto. Il secondo è un moderato aclista (democristianino, in fondo in fondo). Tentenna parecchio e poi ci sta. Il primo sciopero (antifascista) lo facciamo io e lui. Altro aggancio un impiegato pseudolottacontinua universitario (sbruffone, piccolo borghese, egocentrico: farà il salto dall'altra parte proprio in questi ultimi tempi). Punto parecchio comunque su questi due perché: il primo è molto conosciuto, serio, intelligente e, sindacalmente e politicamente, rappresenta chi fa opinione: gli anziani-esperti. L'impiegato che è in un punto chiave può insegnarmi molte cose.

Sui giovani, specie Cao, punto in prospettiva cominciando ad avvicinarli per tirarli fuori dal Sida (che infatti sparisce) e tesserarli Cgil. Ricerca attraverso il tesseramento di potenziali delegati in tutte le squadre. Sostanzialmente chi ci sta sono i giovani ex Cao. Bravissimo un sardo con una coscienza di classe fortissima, molto più deboli gli altri che man mano daranno le dimissioni per lasciare il posto ad altri attraverso un processo di selezione. Comunque la costruzione del Consiglio di fabbrica è molto faticosa (lo è tuttora). L'arrivo di altri lavoratori da altre officine intanto favorisce sangue più combattivo. Siamo nel pieno della battaglia contrattuale.

Gli scioperi vanno malissimo. Mi ritrovo a fare i picchetti, all'esterno alle quattro e mezzo, da solo (all'interno andavano peggio). I pochi che ci stanno (anche anziani-esperti vecchi militanti del sindacato) sono demoralizzati. I delegati sono intimoriti. Comincio con le strapazzature ai lavoratori e con volantini contro la direzione rivendicando alle lotte della classe operaia la nuova e migliore condizione trovata a Venaria.

Due le reazioni. Rispetto a spregiudicatezza e non timore di rappresaglia divento un riferimento per operai giovani e operai combattivi. Reazione della direzione che mi scaglia i capireparto contro, ma battono il naso. Arrivano allora Direttore e Vice che fanno una manovra di aggiramento cominciando con il *rispetto*, con la visita al banco di lavoro molto spesso, con le facezie ecc. Occorre non mollare. Rispetto alla disinformazione: campagna di brevi assemblee durante la refezione, a giorni alterni (dura tuttora). Gli iscritti aumentano. Alcuni scioperi riescono bene (80-90% anche con parecchi impiegati), con picchetti esterni. Sfruttando un certo rispetto (e nascosta ammirazione) del caposquadra (ex barricadero) instauro con questo un rapporto non antagonista che mi permette di avere molta libertà di movimento all'interno dell'officina. Questa maggiore possibilità di movimento e di contatti con altre squadre ha però come effetto quello di personalizzare troppo in me il sindacato, lasciando in ombra gli altri delegati. D'altra parte anche la direzione tende a personaliz-

zare il sindacato, col chiaro intento di farlo diventare un fatto isolato ed esterno al resto dei lavoratori.

Gli scioperi riescono meglio nelle squadre delle macchine che nelle squadre ai banchi. Mi dicono che è un fatto tradizionale. Penso sia perché alle macchine il lavoro a turni crea maggior coesione ed omogeneità. Finisce il contratto. La scarsa partecipazione alla lotta fa sentire poco propria la conquista. Prima riflessione autocritica: molto il rapporto in generale con tutti, poco a livello singolo. Per due ragioni: ambizioni da capopopolo, scarso aiuto dei delegati e della lega. Salute malconcia. Tensione, stanchezza. Nei fatti l'impegno sindacale porta ad una certa emarginazione sia dal gruppo che dalla squadra. Cioè se vuoi realizzare, rispetto all'applicazione degli accordi, hai bisogno di tempo. Tempo che togli al lavoro diciamo normale degli altri compagni di gruppo o di squadra. Paradossalmente la ricerca di una strategia, di obiettivi che portino la squadra alla «validazione consensuale», alla «non delega», alla partecipazione, ti porta a non partecipare al processo produttivo nella quantità e qualità del rimanente dei compagni di lavoro. Ancora: l'esigenza di operare una sintesi del gruppo, di inquadrare le opinioni in una strategia complessiva (e quindi di non essere solo la cassa di risonanza del gruppo) porta all'accentramento, all'autodelega.

Piano di lavoro: inquadramento unico. All'interno del Consiglio di fabbrica: non molta cordialità. La cosa è più grande delle proprie forze. Vi è una accentuazione ed una forzatura da parte mia che però pesa come capacità collettiva. La lega ci segue per l'impostazione, poi ci molla. Con i lavoratori ci misuriamo con una impostazione che da una parte lascia tutti molto attenti, dall'altra scettici e guardinghi (delega) stando a vedere cosa succede. Il nostro progetto, come sindacato, era quello di far stabilire dai lavoratori dei criteri comuni per misurare la «capacità professionale» per il passaggio di categoria. La tattica della direzione fu quella del muro di gomma. Alle nostre richieste né si né no. Anzi molta attenzione in positivo. Però nessun impegno. Rapporto diretto invece con i lavoratori attraverso i capireparto e capisquadra *sostituendosi* ai delegati, facendo la contrattazione direttamente (*democraticamente*) con tutti, squadra per squadra. Rovesciandoci contro la partecipazione. Evitando il confronto con il Consiglio di fabbrica. Anzi raccogliendo e mettendo direttamente in pratica la nostra proposta, utilizzandoci come «suggeritori». Nei fatti accettando un confronto a posteriori come semplici ratificatori di cose già concluse. Pagando nella nuova classificazione un prezzo anche più elevato del necessario pur di non lasciare margini di malcontento gestibili dal consiglio. Gli scioperi riescono bene (quasi tutti all'esterno). Ormai si è consolidato un gruppo molto numeroso di lavoratori specie giovani.

Fine vertenza. Vi è uno scontento nei confronti del sindacato, e nei confronti della direzione. L'azienda tenta il recupero su due vie. Primo, utilizzando strumentalmente delle iniziative giornalistiche che esaltano l'aspetto progressista e innovativo di Venaria (*la fine del taylorismo a Venaria*). Accompagnando tutto questo con iniziative tipo: torneo di calcio, pranzo col direttore, visita dei parenti allo stabilimento, visita di Umberto Agnelli. Propone inoltre corsi di aggiornamento, arricchimento professionale e rotazione. Cose, quest'ultime, che la direzione si è poi sempre rifiutata di sanzionare per scritto, rifiutando le nostre richieste. Da un'altra parte cerca di recuperare l'assenteismo, che è aumentato, con un controllo pressante sui lavoratori che rientrano dalla malattia, *preoccupandosi* del loro stato di salute.

Sta di fatto che c'è ora, da parte nostra, l'esigenza di misurarci complessivamente rispetto al disegno Fiat che tende a recuperare i lavoratori sullo stesso nostro terreno, quello della partecipazione e perciò abbiamo l'esigenza di essere conseguenti fino in fondo rispetto alla nostra strategia (validazione consensuale, non delega, partecipazione). Di conseguenza vi è da abbandonare le forme tradizionali di partecipazione: l'assemblea oceanica dove nessuno parla e dove si consolida la delega e l'assenteismo rispetto alla partecipazione, per instaurare, invece, un metodo di discussione più ravvicinato usando metodi e strumenti forse anche da sperimentare…

3. Storia di un «terrone» del Sud

3.1. Prima della Fiat

Sono venuto a Torino nel 1964, circa dieci anni fa. Era l'anno della congiuntura. Non sapevo neanche cosa significasse, però ne parlavano tutti. Provenivo dalla Lucania, da un paese chiamato Melfi, dove ero stato per circa un anno dopo che ero uscito dal collegio, e dove non avevo trovato un lavoro fisso, come la maggioranza. Nel periodo in cui sono stato al paese, frequentavo uno studio fotografico, dove c'era una donna che gestiva questo studio. Era un fatto un po' particolare; era una signora di una certa età che riuniva un po' di giovani. Era un po' come un circolo culturale: si parlava un po' di tutto. Questa donna era al corrente che io avevo bisogno di cercare lavoro, e che, quindi, avevo intenzione di venire a Torino. Mi fece una lettera per una famiglia proveniente dal mio paese, che era qui da circa trent'anni. Quindi, quando sono venuto, mi sono presentato lì, in via Rossini, dove, appunto, mi sono presentato con questa lettera, pensando che avrebbero potuto indirizzarmi in qualche pensione. Non avevo riferimenti, l'unico era quello lì, quindi… Invece, questi furono molto gentili. Avevo vent'anni circa. Ci fu anche una coincidenza: nel farmi una serie di domande,

dov'ero stato in collegio, cosa avevo studiato (avevo fatto le scuole professionali, dopo le tre di avviamento), ci fu una coincidenza stranissima, che il marito di questa anziana signora era stato in collegio dove ero stato io, ma molti anni prima evidentemente.

Questo fatto qui credo che abbia creato un po' più di simpatia oltre al fatto che, comunque, avessi la lettera di presentazione. Un caso, che, però, mi ha permesso di rimanere loro ospite per almeno tre settimane. Quindi, furono molto gentili: io sentivo molto questa loro gentilezza; cercavo di rendermi utile, così nelle compere, ecc. Intanto, cercavo un lavoro.

Il primo lavoro che trovai, siccome si era circa all'aprile '64, fu un lavoro cosiddetto stagionale. Incominciava la stagione dei gelati, e vicinissimo, in via Giuseppe Verdi, c'era la gelateria P. che, appunto, aveva bisogno di mano d'opera, e sono andato a lavorare lì. Un ambiente piccolo, non molto grande (la gelateria è ancora lì, quando passo do sempre un'occhiata). In questo ambiente c'erano all'incirca una quindicina di persone, in prevalenza uomini, che facevano, appunto, gelati: «I gelati P., quelli che mangia l'élite di Torino». Era un ambiente di tipo familiare, come sempre succede quando si è in pochi: il padrone, un tipo di idee piuttosto liberali, tipo giolittiano, tollerante, comunque sempre padrone.

Di quel periodo ricordo che lavoravo moltissime ore al giorno (facevo anche dodici ore). Abitavo nella stessa strada, via Giuseppe Verdi 10, dove avevo trovato una cameretta al primo piano e dove abitavo da solo. In questo periodo, il problema assillante che avevo era che, comunque, al paese avevo una serie di fratellini, altri tre più giovani di me, non avevo padre, per cui il problema finanziario (nel senso che c'era bisogno di grana) mi portava anche a fare molte più ore di lavoro, diciamo a non risparmiarmi, ecco.

Mi ricordo che, a volte, mi alzavo al mattino alle sei e rientravo, a volte, anche a mezzanotte. L'interruzione c'era per il pranzo, ed andavo a mangiare con l'autista che si chiamava Angelo, che era molto più anziano di me (aveva, allora, forse quaranta, cinquanta anni), e che mi aveva preso un po' in simpatia.

Era del luogo, torinese, e con questo qui andavamo a mangiare in via Montebello alla Trattoria dei Tre Scalini, vicino al palazzo della Rai (quello che hanno costruito adesso e che, allora, era in costruzione).

Qui era un ambiente piemontese, nel quale c'erano un po' tutte persone più grandi di me: comunque, mi tolleravano, mi accettavano, anzi mi coccolavano anche un pochino perché, appunto, ero un ragazzo di vent'anni, mentre la media di questi era quaranta, cinquant'anni. Alla sera mi arrangiavo a cucinare da me a casa (cucinare non proprio, perché le cose che riuscivo a fare erano le fettine,

oppure le due uova fritte o cose di questo genere per cui cercavo di integrare anche sul lavoro).

Siccome lì si usava molta frutta (fresca di stagione per fare il gelato), allora mangiavo molta frutta, mangiavo gelati, bevevo uova, e tutte queste cose qui: era un'integrazione utile.

Quest'ambiente era familiare, c'era un rapporto tra tutti. La cosa che mi ha colpito, all'inizio, era che, in fondo, lì si intrecciavano degli idiomi: non c'erano solo piemontesi, anzi erano in minoranza. Il capo era un veneto tutto attivo, così ho incominciato a capire che il «faccio tutto mi» non era una favola, era qualcosa di reale. C'erano dei napoletani, due pugliesi, c'ero io, c'era un siciliano e poi alcuni altri. Comunque, la cosa che mi ha colpito è stato che, verso Pasqua, c'è stata una cena tutti insieme lì. Mi ricordo una lettera che avevo scritto a mia mamma per dirle di non preoccuparsi, che avevo trovato lavoro e che, comunque, mi stavo inserendo nella nuova realtà, dove, tra le altre cose, le dicevo descrivendo questo ambiente, che per la prima volta avevamo fatto l'unità d'Italia a tavola (come un fatto concreto): appunto, eravamo tutti assieme. Era una cosa bellissima stare tutti insieme: senza esserci mai conosciuti prima, eravamo tutti a mangiare a tavola.

Questo periodo, la stagione dei gelati, non è durato molto: cinque o sei mesi. Quando avevano bisogno di mandare qualcuno alla gelateria che hanno in piazza Carignano, chiedevano a me di andare lì; io ci andavo, anche se questo non mi faceva molto piacere. Comunque, con un atteggiamento un po' filosofico, così mi sono ricordato di una concezione «alla francese», secondo la quale un uomo rimane tale non perché fa un lavoro, cioè non perché lava le tazzine, ma per tutta una serie di altri aspetti, per cui non mi sentivo minimamente menomato rispetto al fatto che dovevo andare lì, anche perché c'era la necessità comunque di lavorare, quindi… Comunque, cercavo di farmi ripagare questo disturbo nel senso che mi bevevo almeno tre o quattro succhi di frutta di nascosto, e quando potevo attaccare una bottiglia di cognac, mi facevo un paio di sorsetti, senza ubriacarmi comunque. Questo periodo qui si esaurisce con la chiusura estiva della campagna dei gelati, nel senso che ad agosto poi, siccome i gelati non si vendevano più nella stessa misura dei mesi estivi, il padrone aveva bisogno di diminuire la mano d'opera. Si era preoccupato di trovarmi un'altra occupazione stagionale, per poi riavermi nell'aprile dell'anno successivo.

Tra il lavoro alla gelateria e il successivo sono stato circa due mesi disoccupato, e durante questo periodo ricordo che ero molto solo e non avevo voglia di cercarmi un lavoro, anche perché avevo sperimentato, in più occasioni, che era molto difficile trovarlo (era un periodo congiunturale). Mi dedicavo, in quel

periodo, in misura prevalente alla lettura di Maupassant e Balzac: questi libri li avevo avuti da un amico, il quale mi venne a trovare una volta e ricordo che mi regalò, oltre a dei libri, anche una bottiglia di Prunà che mi teneva compagnia soprattutto la sera. Ricordo anche che fu molto più solidale quando mi prestò ventimila lire perché potessi, in attesa del lavoro, tirare avanti. Questo lo fece con molta accortezza; capiva che ero molto sensibile e mi disse che, appena ripreso il lavoro, dovevo dargli i soldi indietro… Questo mi permise di accettarli senza sentirmi minimamente offeso. Poi, arrivò il lavoro. Gli diedi subito i soldi, e abbiamo brindato al lavoro da buoni amici.

Entrai alla Wamar dove, appunto, incominciavano a produrre panettoni (verso l'inverno) e dove, appunto, avrebbero prodotto panettoni, biscotti, ecc. in misura un po' superiore che nell'anno precedente. Alla Wamar, tenendo conto delle scuole che avevo fatto di aggiustatore meccanico, mi hanno messo nel gruppo dei meccanici, dandomi un lavoro un po' specifico, che era quello di lubrificatore dello stabilimento (di tutto lo stabilimento). Era un lavoro un po' sporco, però era autonomo, nel senso che nessuno mi controllava, e che potevo fare da solo. Ricordo che, molte volte, ho lavorato anche con gli ingranaggi in movimento, molto incautamente: però questo era determinate dal fatto che facevo prima, e anche dal fatto che non mi ponevo molti problemi di antinfortunistica. Questo lo ricordo adesso, nel senso che ho altri riferimenti, una visione diversa.

In questo ambiente nuovo che era un po' più grande, nel senso che c'erano quattrocento-cinquecento persone, la cosa che mi ha colpito subito è stata la prevalenza di mano d'opera femminile. Questo mi ha anche un po' intimorito, messo un po' a disagio, perché ero giovane e non avevo molta pratica, né esperienza nel rapporto con le donne. Mi ricordo anche che era, per me, un po' un tormento il passare attraverso i reparti, in mezzo a tutte queste donne, le impacchettatrici, quelle che lavoravano alle cialde (dove faceva molto caldo) e così via. Poi, è sopraggiunta anche una cottarella per una ragazza delle mie parti; ricordo che si chiamava Rosalba. A quel punto, ho avuto un momento, per così dire, accentratore, che mi permetteva anche di essere un po' più tranquillo. Anche lì, c'era una donna che mi metteva da parte, quasi tutti i giorni, un panettone che io mi mangiavo, per cui adesso non mi piace più tanto, come non mi piace più tanto il gelato, perché ne ho fatto una cura! L'ambiente era più grande, il lavoro diverso: però non mi soddisfaceva, anche perché sapevo che era un lavoro stagionale.

3.2. Alla Fiat

Avevo, poi, sentito parlare della Fiat come di un posto dove c'era la sicurezza del lavoro. E poi, siccome sapevo che si costruivano automobili, pensavo che avrei potuto svolgere un lavoro più inerente alle scuole che avevo fatto di aggiustatore meccanico o, comunque, da meccanico. Per questo feci anche la domanda di assunzione alla Fiat e venni, infatti, assunto nel maggio del '65. Ricordo tutte le visite fatte con i dottori, ricordo le prove dinamometriche: misuravano l'apnea, il fiato, ci facevano soffiare e tutte queste cose qui… Ci chiedevano se fumavamo, quanto fumavamo, se bevevamo. E infatti, quando gli dissi quanto bevevo, scrisse: «Eccezionale bevitore di qualche bicchiere di vino», il che mi fece ridere perché notai che c'era una nota di caustico, di ironia, da parte del dottorino che mi aveva esaminato.

Allora, entrai alla Fiat. Ricordo il primo giorno, il colloquio con il caporeparto il quale mi disse che potevo considerarmi uno che andava a far parte di una grande famiglia dove bisognava volersi bene tutti… che non dessi molta importanza alle cose che potevano dirmi gli altri compagni di lavoro e che, per il fatto che ero giovane, potevo sperare di fare carriera (usò proprio questo termine, tanto che mi fece sentire, anche per la mia giovane età, un po' un militare). Dopo di che, mi presentò al caposquadra, che era un ometto poco più grande di me (io sono circa un metro e sessanta, quindi…), un po' grassottello, con la testa pelata, una figura abbastanza ridicola nel suo insieme. Mi presentò al mio caposquadra e mi disse: – Vada con lui… Le faccio i miei auguri –. Mi sembrò anche gentile questo suo modo di accogliermi: evidentemente, anche perché non conoscevo ancora la realtà che mi attendeva. Una volta usciti dall'ufficio e entrati nei reparti di lavorazione (ero alla Meccanica di Mirafiori, un settore molto grande dove c'erano, allora, più di quindicimila operai), il caposquadra mi portò nel reparto dove si montavano i cambi della 500 e di altre macchine. E, nell'andare lì e nel vedere tutti questi convogliatori, questo materiale in movimento, questi macchinari, il frastuono, la presenza di numerosi lavoratori (ce n'erano tanti, dappertutto!), c'era da parte mia un senso di panico.

Ricordo che vidi un paio di operai che stavano lavando dei vetri e pensai che, tutto sommato, lavare dei vetri, rispetto a tutto quello che vedevo attorno a me, era, forse, la cosa più conveniente. Evidentemente, questo non corrispondeva al mio spirito perché volevo inserirmi… Era solo la reazione del momento perché mi aveva spaventato l'insieme. Il caposquadra mi mostrò il mio lavoro a una piccola linea di montaggio dove si montava il differenziale della 500 e dove c'erano una decina di lavoratori. Il mio lavoro consisteva nel montare sulle ghiere laterali della 500 otto dadi (quattro per parte) con le due mani: questo mentre tutto si

muoveva, perché era una linea di montaggio e, quindi, continuava a camminare. Io ho capito che dovevo fare quello, poi gli ho detto: «Ho finito il primo pezzo. Adesso, che altro devo fare?» «Eh, mi ha detto, devi ripetere la stessa cosa». «E poi?» «La stessa cosa». «Quindi, devo fare questo lavoro qui!» «Si, almeno per il momento questo è il suo lavoro. Deve prendere un po' il ritmo».

Questa è una fase di adattamento da parte mia, di adattamento psicofisico al tipo di lavoro che non immaginavo assolutamente di quel tipo lì. Una fase durissima, anche perché non avevo molto tempo a disposizione per comunicare con gli altri lavoratori i quali, anche se avevano «preso un po' più la mano», come diciamo noi, e cioè il ritmo al lavoro, erano comunque legati a questo vincolo continuo, costante, per cui non avevano molto tempo a disposizione per parlare; poi, c'era anche il fatto che io ero uno nuovo e quindi non c'era nemmeno, da parte loro, molta disponibilità.

In quel periodo, infatti, non c'era molta unità tra i lavoratori; c'era, piuttosto, un atteggiamento individualistico. Questo, poi, ho capito che dipendeva dalla politica repressiva che c'era, dal controllo del capo, da tutta una serie di fattori che, in quel momento, non erano chiari per me.

Fu durissimo adattarsi al lavoro, e questo mi procurava anche un po' di choc nel senso che non era raro che mi svegliassi di soprassalto, la notte, pensando alla catena di montaggio; sognavo il caposquadra, che era lì che mi controllava (proprio come faceva, di fatto, nella realtà). Cioè, si metteva lì con atteggiamento intimidatorio perché lui era il capo, ecco. Mi sognavo la catena di montaggio, che non ce la facevo a starle dietro: le correvo sempre dietro, e questa correva più di me. Questo sogno era abbastanza una cosa che corrispondeva alla realtà.

Una volta, mentre passeggiavo per piazza Vittorio da solo, alla fine del primo turno di lavoro, ho scoperto che senza accorgermene, con le mani, facevo lo stesso movimento che facevo quando lavoravo (cioè, stavo avvitando dei dadi). Al che mi sono preoccupato perché ho pensato che stavo proprio perdendo i dadi! E questi sono stati i primi momenti che mi hanno portato a riflettere sul tipo di lavoro, sulla stupidità di questo lavoro, su tutta una serie di aspetti negativi che non mi sarei mai aspettato ma che poi, in realtà, c'erano e avevano anche una serie di conseguenze su di me.

In questo senso, ricordo un'altra cosa: a quell'epoca, portavo i capelli lunghi; sto parlando di circa dieci anni fa, allora non ce n'erano molti. Non lo facevo per snobismo: era, così, una specie di *abbandono* da parte mia rispetto alla cura estetica o cose di questo tipo. Forse, avevo le mie spiegazioni anche psicologiche che non mi davo neanche la pena di cercare ma, comunque, questo era il risultato. Ricordo, una volta, l'operatore (che è il vice caposquadra, almeno in quel

periodo era il vice caposquadra) il quale mi disse che era passato il caporeparto che gli aveva fatto notare che io avevo i capelli lunghi. Dopo di che, io ho detto che i capelli lunghi si possono portare perché il lavoro non lo fanno i capelli, lo faccio io. Comunque, questo era il clima che c'era all'interno della fabbrica: un clima pesante, un clima per cui non si comunicava molto, e il lavoro era di quel tipo lì.

Mi è poi successo di cambiare lavoro altre volte, ma erano sempre lavori stupidi come quello lì: ripetitivi, in catena di montaggio; qualche volta anche fuori, nelle preparazioni o a piccole presse, dove praticamente il dato dominante era la ripetitività del lavoro al di là del particolare che si montasse o che si costruisse. Era assente l'organizzazione sindacale, nel senso in cui la intendiamo oggi.

Una volta, ricordo, venne da me quest'operatore, mi chiese se volevo la tessera del sindacato e mi presentò un individuo (di circa trentacinque anni, credo) che era un attivista della Uilm; l'operatore mi disse che era lo stesso sindacato al quale era iscritto lui. Quindi, se volevo farmi la tessera al sindacato, avevo solo da dirlo a questo personaggio che era venuto lì a cercarmi, con il viso molto aperto. Al che io ho pensato subito che, se questo qui me lo presentava l'operatore, certamente non era uno che poteva riscuotere la mia fiducia. Dopo di che, gli ho detto che ci avrei pensato su e che, comunque, non era il caso, in quel momento, di iscrivermi ad un sindacato anche perché non avevo una visione ben precisa di quelli che sono i ruoli del sindacato perché, appunto, in quel periodo non c'era il sindacato. C'era, invece, la presenza di un altro sindacato che la faceva da padrone: era il Sida. Vedevo i personaggi di questo sindacato «giallo» che giravano per le officine e che avevano tutti metodi clientelari: la pacca sulla spalla, la raccomandazione per le colonie per i bambini, passaggi di categoria; comunque, un sindacato di tipo paternalistico con il quale non mi trovavo assolutamente d'accordo.

In questo senso, passano anche un po' di anni; poi, ci sono anche degli scioperi. Adesso non ricordo con precisione i motivi di questi scioperi, però ricordo benissimo un episodio: quando ci fu uno sciopero e vidi un operaio, non molto giovane, che si tolse il grembiule, i guanti, e si mise da una parte, fuori dalla catena, facendo lo sciopero. Ricordo che c'era tutta una serie di commenti, anche poco piacevoli, nei confronti di questa persona da parte degli altri operai. Qualcuno lo derideva anche (certamente non di fronte a lui). Però, questo fatto mi colpì moltissimo perché io pensavo: «Questa è una persona che crede profondamente nei motivi di questo sciopero. Ha già un modo di ragionare diverso dagli altri, al punto che è incurante che lo possano deridere ed è incurante anche del fatto che, da solo, si ferma ed esce fuori dalla linea. Dimostra una certa si-

curezza, dimostra anche una convinzione profonda rispetto agli obiettivi, all'uso dello sciopero e a queste cose qui». Sicché, da quel giorno, incominciai ad osservarlo un po' di più e scoprii che, in fondo, era una persona molto seria che aveva, appunto, una serie di idee abbastanza giuste e che io, oggi, condivido appieno.

Questo fu un episodio che mi fece scattare qualche cosa, e, effettivamente, incominciai a chiedermi se era giusto stare lì così, tutti assieme, e non porsi in modo collettivo una serie di problemi e discuterne tra noi. Nello stesso tempo, incominciavo a discutere con i compagni di lavoro di questo modo di lavorare, dei disturbi che avvertivo, e così venni a conoscenza che non ero solo io quello che risentiva di questo stato di cose ma che, chi più, chi meno, erano anche gli altri nelle stesse condizioni. Cominciava ad aprirsi, insomma, un po' di discussione tra noi nel merito di quella che era la nostra collocazione nella fabbrica.

E si arriva così al periodo '68-69; periodo in cui, per la prima volta, ho notato la presenza ai cancelli di gruppi di studenti che parlavano con gli operai. Era un fatto insolito che mi incuriosì moltissimo, al punto che incominciai a fermarmi anch'io a discutere con questi qui. Questi facevano dei discorsi che per me non erano molto comprensibili: parlavano del «sistema» da cambiare, della rivoluzione proletaria, della lotta di classe, insomma discorsi fatti anche di parole così… grosse, un po' altisonanti ma con uno spirito, una vivacità nuova che a me piaceva, al punto che incominciai a frequentare anche le assemblee studentesche, a discutere, a sentire quello che loro dicevano, a parlare dei nostri problemi. Ma quello che più contava era che si cominciava a parlare un po' più tra noi nella fabbrica rispetto, appunto, alle condizioni di lavoro, rispetto al caposquadra (che era un qualcosa di imposto veramente, che stava lì: ti rimproverava o ti faceva una multa). In quel periodo, c'era un inizio di contestazione anche abbastanza esteso.

Ricordo che non solo sulle linee si contestavano i tempi di lavoro, il fatto che si recuperassero le fermate tecniche e delle cose che avevamo già visto all'inizio, ma cominciò a partire la lotta anche all'officina 82 della Meccanica, la Meccanica 2 (un'officina dove, in prevalenza, si facevano lavori di rettificatori). E alla base di questa lotta c'era una richiesta che si ritrovava in una spinta egualitaria, cioè chiedevano tutti la seconda categoria. Non la chiedevano, in realtà, rispetto alla qualificazione, all'arricchimento professionale, cose che successivamente diventarono patrimonio del movimento sindacale e dei lavoratori. Questa storia non l'ho vissuta direttamente, ma di riflesso, in quanto io lavoravo all'officina montaggi della Meccanica (la 73 attuale) mentre alla 76, come si diceva, si contestavano i tempi di lavoro ed il modo come era organizzato il lavoro. Si cercava di essere anche più uniti e mi ricordo due esempi: uno di una forma,

personalmente vissuta, di contestazione individuale; l'altra, invece, già un po' più collettiva (anche se difficile, così all'inizio, da affermarsi).

Una volta, mentre montavo le coppe della 124 (era una nuova lavorazione a cui ero stato trasferito dopo la 500), avevo vicino a me una transfert che aveva un motore il quale faceva un rumore assordante. Allora, da parte mia, c'era una forma di ribellione che si manifestava nel cantare, cantare fortissimo, ad alta voce, quasi cercando di sovrastare il rumore della transfert. Ricordo un giorno che il caposquadra e il caporeparto si fermarono vicino a me confabulando tra loro, e io continuavo a cantare così, a mo' di sfida. Questo è l'individualismo nel contestare, che viene fuori; a un certo punto, il caposquadra mi ha detto di cantare un po' più sottovoce, che nessuno poteva impedirmi di cantare, ma di cantare un po' più sottovoce. In verità, io gli risposi che se c'era qualcuno che doveva cantare più sottovoce, e del che lui doveva preoccuparsi, era il motore della transfert; mentre lui, la prima volta che sentiva cantare me, veniva subito a dirmelo, alla transfert, che era lì già da parecchi mesi e continuava a fare un rumore assordante, nessuno gli aveva chiesto di fare più silenzio (nel senso che nessuno aveva provveduto a mettere dei dispositivi che attenuassero quel rumore).

Un altro modo per sfidare l'atteggiamento del capo, da parte un po' di tutti i lavoratori, era questo: da una parte, quello di cantare forte e, dall'altra, di invitarlo a presentarsi in squadra poiché lui, quando questo succedeva, cercava sempre di far finta che era fuori squadra, si allontanava, perché si rendeva conto che la cosa non era più individuale ma cominciava ad essere collettiva. Allora, oltre a cantare, ogni tanto qualcuno di noi lanciava un urlo che aveva qualcosa di selvaggio e che era il «Vieni!», che era, anche questo, un mezzo di sfida e di invito, come per dire che non avevamo timore della sua presenza e che avremmo, tranquillamente, continuato a cantare, per cui, ogni tanto, si sentiva questo «Vieni!» che andava da un capo all'altro della squadra, che faceva sghignazzare un po' tutti e, nello stesso tempo, creava, così, un minimo di unità al nostro interno.

Ricordo anche uno dei primi cortei che abbiamo fatto. Siamo partiti dal fondo del reparto, e in testa a questo corteo c'eravamo io e un altro compagno di lavoro. Eravamo riusciti, per la prima volta, ad aggregare un certo numero di operai (una quarantina o una cinquantina), e ad arrivare in corteo fino all'inizio del reparto. Però, arrivati all'inizio del reparto, ci siamo trovati di fronte il vicecapofficina e il capofficina. A quel punto, noi abbiamo continuato a camminare, e ci siamo accorti, solo quando siamo arrivati di fronte ai due capetti, che il rimanente della gente non l'avevamo più dietro: si erano fermati e continuavano a gridare, ma avevano paura di avanzare, al punto che il capofficina ci disse che, tutto sommato, non è che noi gli facessimo paura. Da parte nostra non c'era nes-

suna intenzione di fargli paura; volevamo, con molta tranquillità, fare il corteo interno considerandolo come un momento di aggregazione e anche di rottura rispetto al fatto che, comunque, prima non ci si poteva muovere in nessun modo. Gli abbiamo detto tranquillamente che non era nostra intenzione fare paura a nessuno, e, che volevamo soltanto fare il corteo, come un fatto deciso da noi, per andare a discutere con altri lavoratori, in altre officine.

Questo per dire anche quale difficoltà in fondo c'era nell'aggregazione, nel far diventare proprie alcune forme di lotta, almeno da rendere operante il discorso del corteo interno che poi diventò, andando avanti, una cosa abituale, abbastanza sentita e con una partecipazione elevata dei lavoratori. Quindi, non è che fosse tutto così liscio, ma, insomma, era un periodo di crescita con tutta una serie di elementi di contraddizione, incertezza, che però, come abbiamo potuto verificare successivamente, sono stati superati in modo abbastanza positivo dai lavoratori. Basti pensare che in seguito si ebbero, durante la lotta contrattuale, cortei di migliaia di lavoratori (in tutti i settori). Ci furono anche dei momenti in cui si cercò di confluire tutti assieme nel piazzale della Carrozzeria, in altri posti, e dove, praticamente, c'eravamo cinque-sei-settemila lavoratori tutti assieme.

Avevamo saputo questo: che uno dei capipopolo, uno di quelli che parlava di più di tutti e che contestava un po' più di tutti, all'interno della mia squadra ero ritenuto io (in altre squadre erano altri), e che cercavano di trasferirci di lavorazione. A me, infatti, nel giro di otto-dieci giorni, fecero cambiare parecchie operazioni e parecchie squadre. Ricordo che ci misero, una volta, a lavorare alla 112 (al montaggio cambio della 112, la Primula), l'unica linea che lavorava al di sopra del minuto (però c'era una maggior quantità di lavoro da svolgere). Ricordo che, tra le varie cose che avevo da fare, dovevo piantare un corteco con un attrezzo apposito. Un corteco è una specie di flangia rotonda, una piccola guarnizione che serve per non fare uscire l'olio. Però io avevo una difficoltà, dovuta al fatto che non supero il metro e sessanta, per cui trovavo molta difficoltà a piantare questo corteco (dato che il cambio era posto quasi all'altezza della mia spalla), per cui contestavo questo fatto e dicevo che quell'operazione lì non andava bene per me, mentre poteva andare bene per uno che fosse un po' più alto. Infatti, successivamente, venne anche un altro, spostato di lavoro per i miei stessi motivi. Ci misero tutti e due assieme a fare la stessa operazione. Da badare, che quella operazione doveva farla poi solo uno. Ma, nonostante fossimo in due, non riuscivamo a svolgere il lavoro non per fare i difficili o per voler contestare per forza, ma per motivi obiettivi; io non riuscivo a piantare il corteco per la ragione che spiegavo prima e dall'altro lato il mio compagno, che era venti centimetri più alto di me, non riusciva a piantare bene il corteco o per lo meno non riusciva a

farlo per otto ore consecutive, perché al polso della mano destra, con cui avrebbe dovuto tenere il martello, aveva una cicatrice che gli impediva di avere una articolazione corretta o perlomeno continuativa del polso.

Di fronte a queste argomentazioni nostre, ricordo che da un lato li mettevamo in difficoltà, dall'altro lato loro continuavano a sostenere che dovevamo fare il lavoro richiesto. A quel punto, giocai una carta, e fu questa: dopo aver verificato che, comunque, al di là di tutte le mie considerazioni, questi non prendevano in nessun conto le cose che io dicevo, allora chiesi di fare una lettera di licenziamento. Questi furono ben felici; solo che io la lettera la motivai, più o meno, in questi termini. Dicevo che nonostante avessi lavorato alla Fiat per cinque o sei anni, nonostante non avessi mai avuto nessun provvedimento disciplinare (né rispetto al lavoro male riuscito, né rispetto ad insubordinazione) o altri elementi di questa natura (cosa riscontrabile anche dalla mia cartella personale), davo le dimissioni. Era duro considerare (e ingiusto) che, nonostante avessi regalato cinque o sei anni della migliore età alla Fiat, il modo con cui venivo ripagato era quello, appunto, di farmi girare una serie di squadre, una serie di lavorazioni nuove per me, chiedendomi di fare una produzione senza tenere in nessun conto le mie obiettive considerazioni. Quindi, era per me un grosso rammarico considerare tutto questo e arrivare alla conclusione che l'unica soluzione per me era di licenziarmi, dicendo, tra l'altro, che mi stupivo del fatto che la Fiat, appunto, considerasse questo il modo di ripagare chi aveva fatto il lavoro in un certo modo come era stato richiesto per tanti anni.

Questa cosa mandò in bestia il caporeparto anche perché pensò che da parte della direzione non sarebbe mai stata accettata una motivazione di questo tipo. D'altronde questo lo capivo anch'io e l'avevo scritta apposta in quei termini; questa argomentazione ebbe un risultato migliore che non tutte le altre; infatti, dopo, mi cambiarono lavoro. Però questo creava anche una certa simpatia nei compagni di lavoro i quali vedevano che, al di là di tutto, farsi le proprie ragioni serviva a qualcosa, anche se non è che io lo facessi in senso individualista (nel senso che volevo avere a scapito di un altro), e io contavo che questa era la strada che indicavo agli altri compagni, per modificare il lavoro, per renderlo più umano, per renderlo accettabile da parte degli uomini.

Questo episodio che ho raccontato adesso è indicativo di tutta una serie di episodi dello stesso tipo che si verificavano sulle lavorazioni di linea di montaggio, all'interno delle varie officine. Si capisce bene anche quali erano le contraddizioni della Fiat, qual era la presa di coscienza dei lavoratori, quale attrito si creava tra la contestazione operaia e l'atteggiamento così conservatore della gerarchia aziendale, e le difficoltà che i capi affrontavano nel trovarsi di fronte a

dei lavoratori sempre più coscienti e sempre più preparati. Da questo episodio, e da altri che si verificavano un po' dappertutto, si può capire quale era il clima all'interno delle officine (soprattutto nelle lavorazioni di linea).

Da questo clima, da questi episodi, da queste lotte, viene fuori il risultato, che è un accordo tra la Fiat e il sindacato, che prevede la nascita di cinquantadue o cinquantatrè, non ricordo, delegati di linea. È una grossa conquista perché, per la prima volta, si creano dei nuovi strumenti che non siano solo la Commissione interna (che abbiamo già visto insufficiente numericamente rispetto ai problemi) e ci sono, invece, questi delegati di linea che hanno la possibilità di contrattare il fatto che non ci debba essere in caso di fermate dovute a motivi tecnici un recupero indiscriminato della produzione e tutta una serie di altre problematiche inerenti alla linea di montaggio. Quindi, c'è tutta una fase di applicazione rispetto alle linee e ai temi di lavoro. Intanto (siamo nel '69), ci si prepara per lo scontro contrattuale che interessa tutta la categoria dei metalmeccanici (oltre un milione di lavoratori).

Si tratta di estendere questo strumento nuovo, il delegato: di estenderlo dappertutto, in tutte le lavorazioni, non solo in quelle di linea, ma in tutte le squadre, e si parla di avere un monte-ore per fare le assemblee durante le ore di lavoro (assemblee retribuite in modo da permettere ai lavoratori di confrontarsi e di decidere assieme sul come andare alla lotta, sul come mettere a fuoco gli obiettivi su cui, poi, lottare tutti assieme).

Si parla delle quaranta ore settimanali, una conquista importante se si tiene conto che settimanalmente venivano chieste sei-sette-otto ore di straordinario a una gran parte di lavoratori e, molte volte, senza avvisarli nemmeno preventivamente, abusando anche qui del clima, dell'autorità che c'era da parte dei capi; se si tiene conto che, per esempio, si lavorava fino al sabato sera, nel secondo turno fino alle undici, si arrivava a casa a mezzanotte e mezzo. Molte volte dovevi andare a fare straordinari anche alla domenica mattina e poi riprendere il lavoro il giorno dopo, cioè il lunedì dell'altra settimana cambiando turno e, quindi, cominciare a lavorare alle sei del mattino (che significava alzarsi alle quattro e mezzo per uno come me che partiva da via Po, fino alla Mirafiori, e che doveva prendere l'uno). Si capisce, allora, anche quale fosse lo stress e quanta poca possibilità ci fosse, al di là del bisogno finanziario o meno, di sostenere un ritmo come questo.

C'era, poi, anche un po' la presa di coscienza da parte mia e un po' di tutti che non era solo una questione di salute e di riposo, di necessario riposo, ma era anche quella delle quaranta ore, cioè della diminuzione dell'orario di lavoro, che ci permetteva di occupare maggior mano d'opera e, quindi, era anche un modo

per combattere la disoccupazione. Quindi, c'era anche una presa di coscienza più politica nella contestazione delle quarantotto ore. Comunque, nella richiesta delle quaranta ore settimanali, quindi, oltre al recupero salariale, si chiedeva l'assemblea retribuita nelle ore di lavoro, il riconoscimento dei delegati in tutte le squadre, le quaranta ore settimanali e altre cose che non ricordo. Comunque, le cose principali erano quelle.

In quel periodo, c'era la polemica con i gruppetti, i quali non riconoscevano la validità del delegato e allora c'erano quelli che dicevano che siamo tutti delegati, per cui non accettavano minimamente che ci fosse questo strumento nuovo di partecipazione. Io invece il delegato me lo figuravo un po' come la lingua che parlava e, quindi, era in stretto collegamento con l'efficienza delle corde vocali del gruppo omogeneo, della squadra a cui apparteneva, per cui era un tutt'uno, almeno nella funzionalità. Questo era la garanzia anche del fatto che il delegato non facesse le cose che piacessero a lui, ma, in realtà, corrispondessero a quella che era la volontà del gruppo, ne fosse il portavoce; e questa mi sembrava una cosa giusta. C'erano anche altri gruppi che dicevano che il delegato andava bene, però se visto come una figura conflittuale permanente, quello che faceva solo le lotte, che organizzava le lotte, che, comunque, era solo in funzione delle lotte. Anche questa mi sembrò una scelta un po' limitata, anche perché, poi, non era mica scontato che ci fossero sempre le lotte. Una volta che le lotte non c'erano, quello cosa faceva più? Si ritornava ai tempi di prima.

Era necessario, invece, avere un delegato che fosse portavoce della squadra, che svolgesse un suo ruolo di orientamento, che partecipasse di più all'interno del sindacato e che, quindi, avesse una capacità di orientare i lavoratori, una dialettica aperta, continua, e che avesse anche una possibilità di contrattazione. Questo proprio perché le cose conquistate durante le lotte, non fossero poi, nella loro applicazione, lasciate unilateralmente alla volontà e alla disponibilità dell'azienda e dei suoi capi, ma che ci fosse anche da parte dei lavoratori una possibilità costante, continua nel tempo che gli permettesse appunto di verificare l'applicazione di questi accordi ed, eventualmente, di creare condizioni nuove anche nel confronto con l'azienda, di creare nuove possibilità di applicazione e nuove conquiste.

Quindi, il delegato sì, ma visto come figura non solo conflittuale, ma anche contrattuale. Il sindacato era orientato su questo punto e così cominciava la lotta contrattuale del '69, lotta che è costata quasi duecento ore di sciopero, una lotta che ha visto una partecipazione enorme dei lavoratori (si potrebbe dire plebiscitaria). C'erano alcuni impiegati che partecipavano anche loro alle lotte. Gli impiegati di officina (che avevano gli uffici all'interno delle officine) parte-

cipavano anche loro, molto probabilmente non per una grande coscienza, ma anche perché i pochi cortei, che all'inizio stentavano a crearsi, come avevo detto, avevano dato l'esempio e quindi i cortei erano ormai un fatto reale, acquisito. I lavoratori partecipavano in massa ai cortei gridando slogans all'interno delle officine e c'era, quindi, questo clima qui.

Ricordo degli episodi: a volte, si scopriva che qualche operatore di squadra, o qualche operaio particolarmente coriaceo o che non aveva le idee chiare rispetto agli obiettivi o particolarmente crumiro, non aveva partecipato alla lotta. Si facevano allora delle fermate del turno, sicché anche i capi erano, poi, costretti a invitare questi lavoratori a fare come volevano, ma gli facevano capire che, da parte loro, non c'era mica una pressione nei loro confronti per farli lavorare. Questi (i capi) avevano capito tranquillamente che poi pagavano molto di più il fatto di far lavorare alcuni lavoratori, mentre gli altri scioperavano, che non tenerli fermi a fare lo sciopero con gli altri. Ovviamente, non potevano dirgli: «Fate lo sciopero» per le loro caratteristiche, per il ruolo che svolgevano, però gli dicevano: «Noi non vi forziamo a lavorare». Era un modo elegante per dire: «Probabilmente, a causa vostra, qui abbiamo altre tre ore di interruzione», data la volontà della grande maggioranza dei lavoratori non solo di scioperare, non solo di discutere con questi altri lavoratori che non scioperavano, ma, addirittura, di sostenere, nei loro confronti, anche con l'azione, con la lotta, questo invito a partecipare alla lotta che era di tutti e per obiettivi comuni.

È stato uno scontro lunghissimo, durissimo; ha avuto momenti esaltanti, perché non era una delle cose che dicevo prima, si capiva che era una medaglia diversa quella che si andava coniando in quei giorni lì; e quindi il clima che si era creato era quello che dicevo prima e trovava le sue radici anche nella situazione di anni addietro, all'interno della fabbrica.

Si modificava anche il rapporto tra i giovani, c'era più unità, si discuteva di più tra i lavoratori e, perché no, si eliminava tutta una serie di ostacoli anche di tipo razzistico. Queste culture diverse cominciavano, per lo meno, a confrontarsi di più e si trovava maggiore simpatia. Allora, da parte del piemontese dare del «napoli» ad un altro non era più un atteggiamento di esclusione, che nasceva da una così scarsa conoscenza dell'uomo che gli stava di fronte e viceversa. Queste parole si continuavano ancora a dire, ma col sorriso sulle labbra, come per scherzo. In fondo, era la simpatia che affiorava ed era anche l'unità tra gli uomini che si creava di più, e c'era questa trasformazione all'interno delle squadre, questa omogeneizzazione rispetto agli obiettivi che, naturalmente, aveva il suo risvolto negativo per l'azienda in quanto tutta una serie di capi praticamente erano da un lato stupiti e dall'altro non avevano che da prendere atto di questa realtà nuova,

di questa unità maggiore dei lavoratori, e non avevano più lo spazio per svolgere il loro lavoro in modo abbastanza tranquillo.

Io sono diventato delegato nel modo che dicevo prima, cioè contestando. Ho già detto che affioravano nella squadra quelli che abbiamo definito i capipopolo: capipopolo per quella sensibilità e per quella grinta nell'affrontare i problemi e nel non avere paura di affrontare i problemi. Non avere paura, però, non nel senso che non si capisse che si poteva anche essere licenziati e che saltare sul tavolo poteva anche essere pericoloso. E saltare sul tavolo non era una cosa facile, perché, io mi ricordo, la prima volta che sono saltato sul tavolo l'ho fatto per contestare uno della Commissione interna, che era venuto lì a spiegare che bisognava certo fare la lotta, ma che bisognava avere dei criteri. Io, da operaio per niente sindacalizzato e con tutti quei problemi che avevo addosso, sono saltato sul tavolo per la prima volta, contestando questo qui della Commissione interna, dicendogli che, tutto sommato, lui non faceva un grande sforzo per capire quale era lo stato d'animo dei lavoratori della linea. Gli ho detto: «Probabilmente, anche se fai uno sforzo, non riesci a capirlo perché dovresti lavorare, farti un po' più le ossa in linea. Hai bisogno di lavorare in linea, poi capirai».

Ho parlato da arrabbiato mentre poi, altre volte, ho dovuto parlare, più che da arrabbiato, da persona che ragiona e non era una cosa facile, perché non ero nato col microfono in mano, come non ero nato con la tessera del sindacato in tasca, né ero nato con la tessera del partito comunista (aderii, in quel periodo, sia al sindacato che al partito comunista). Questo fu una conseguenza di tutta una serie di esperienze e fu una scelta libera, autonoma, che non fu solo mia, ma di tutta una serie di altri lavoratori. Quindi, fu una scelta maturata. Questo fatto di contestare, di discutere coi capi e questo rapporto nuovo che ricercavo coi compagni di lavoro mi ha portato a diventare, poi, il delegato (il loro portavoce, ecco). Infatti quando, dopo queste quasi duecento ore di sciopero, abbiamo conquistato il diritto non solo all'assemblea retribuita, dieci ore all'anno, da farsi nei luoghi di lavoro, ma abbiamo conquistato le quaranta ore, un recupero salariale consistente, e abbiamo conquistato anche il riconoscimento di una quantità di delegati, venni eletto dalla squadra, dai lavoratori della mia squadra, così come è successo in tante altre squadre.

Le caratteristiche mie credo che fossero un po' le caratteristiche di tanti altri. Ce n'erano altri che erano veramente sindacalizzati, che appartenevano già al sindacato nel senso che erano attivisti, e portavano avanti un discorso molto più organico che non tanti altri giovani contestatori con cui, però, si aveva un confronto continuo.

Così sono nati, sono stati conquistati i delegati di linea ed è seguito l'allargamento di questo strumento all'interno delle officine in quasi tutte le squadre, allargamento che, però, non venne riconosciuto dall'azienda nel suo insieme. Cioè, non tutti i delegati vennero riconosciuti, ma solo una parte, mentre, da parte nostra, si continuava a dire: «Eleggiamo il delegato su scheda bianca in tutte le squadre; lo possiamo revocare in qualsiasi momento, cioè nel momento in cui ci rendiamo conto che il delegato (questa "lingua") non funziona più bene, e non funziona bene non perché le corde vocali non siano a posto, ma perché lui non vuol ragionare che a modo suo, allora le corde vocali hanno tutto il diritto di cambiarlo». Una cosa giustissima.

Anche all'interno di lavorazioni che non erano di linea si comincia a contestare il lavoro, e si contestava anche prima. Ma ricordo un episodio: non ero più in linea, ero tornato di nuovo alla 500, la mia lavorazione iniziale. Mi avevano messo a montare le corone del differenziale della 500. Dovevo mettere sei bulloni, sei grover, dovevo chiuderli con una pistola ad aria e poi dovevo provare il grado di chiusura (se era sufficiente o meno) con una chiave dinamometrica. Ricordo che, per fare quel lavoro lì, eravamo all'incirca sei o sette lavoratori, tutti giovani, e tutti iscritti al sindacato e al partito comunista. Ricordo che una volta abbiamo contestato il fatto che il caposquadra non voleva che mettessimo a terra tutta una serie di materiale già montato ma che, ogni volta che mancavano i pezzi, dovevamo metterlo sul convogliatore che serviva da alimentazione alla linea. Ora, questo convogliatore era piccolissimo per cui, se lavoravamo a ciclo e caricavamo tutti i pezzi sul convogliatore, questo convogliatore non permetteva a noi di fare la produzione, nel senso che era troppo piccolo. Allora, noi abbiamo cominciato a caricare i pezzi sul convogliatore senza infilarli più in mezzo, come facevamo prima (dove era un posto vuoto riempivamo anche senza guardare le norme anti-infortunistiche) ma abbiamo cominciato ad aspettare che arrivasse il pezzo vuoto e quindi, quando arrivava questo piatto vuoto, si metteva il pezzo sopra. In questo modo, abbiamo dimostrato che era un lavoro che non si poteva fare e che non andavano alimentati i convogliatori, che avevamo ragione noi, che il modo in cui era organizzato il lavoro non era poi neanche un modo efficientistico, malgrado tutto.

Ricordo che si cantava, si cantava tutti assieme però, stavolta. Si cantavano canzoni rivoluzionarie; si cantavano tutta una serie di canzoni che avevamo cantato anche nei cortei e che, all'inizio, non erano patrimonio di tutti ma che, mano a mano… anche perché erano canzoni che parlavano di lotte («Se otto ore vi sembran poche, provate voi a lavorare» e tutta una serie di altre canzoni patrimonio del movimento operaio). E le cantavamo tutti assieme: questo era anche

un altro elemento di omogeneità che esisteva al nostro interno, uno degli episodi bellissimi perché i capi, su queste cose, non potevano più dirci niente, anzi cercavano sempre di andare via quando si verificava questo, così come cercavano di andare via all'inizio, quando gridavamo il «Vieni!» famoso…

CAPITOLO QUINTO

PIANI E STRUTTURA DEL COMPORTAMENTO DI ALCUNI OPERAI

1. Verso il recupero dell'esperienza operaia: le istruzioni per il sosia

L'idea di usare la tecnica delle istruzioni al sosia ci è venuta tentando e ritentando di raccogliere l'esperienza operaia, dopo aver fallito con le storie individuali. Ci sembrava che dalle descrizioni dei comportamenti dei delegati partecipanti al seminario, relative alle contestazioni dell'organizzazione del lavoro negli ultimi anni, venisse fuori il loro comportamento e il comportamento dei loro compagni di lavoro solo come la risultante di qualcosa che ci sfuggiva. Come se dietro al loro comportamento ci fosse qualcosa che in parte li accomunava, in parte li differenziava, rappresentato da regole di comportamento, da strategie legate all'esperienza individuale, che non eravamo in grado di raccogliere e di cui loro non erano completamente consapevoli.

Il modello milleriano ci è servito per identificare questo qualcosa in un piano-programma. Ci è venuta l'idea di chiedere che ogni singolo delegato formulasse delle istruzioni (relative al comportamento in fabbrica) per un altro operaio.

Questa strada però portava, almeno questa è la nostra esperienza, alla definizione di un piano legato ad un comportamento ideale; le istruzioni tendevano a diventare il manuale del perfetto delegato o del perfetto sindacalista, in altre parole veniva fuori il modello teorico di comportamento, mentre a noi interessava il comportamento reale in quella determinata situazione, cioè il modello d'uso. Abbiamo avuto l'impressione che questo modo di porsi fosse simile a quello di uno studente all'esame, ma anche simile a quello di qualunque soggetto al quale si chieda di caratterizzare il proprio comportamento, in particolare quello professionale. Si determina nella stragrande maggioranza dei casi un atteggiamento che porta il soggetto ad abbellire il proprio modo di operare e questa azione di *abbellimento* consiste nel renderlo il più coerente possibile con il modello imperante. In altre parole il peso del modello imperante, cioè del modello ottimale di comportamento definito da regole astratte (modello teorico) risulta maggiore di quello legato alla realtà e va così perduta, almeno in una buona parte, l'esperienza informale.

Noi siamo convinti che questo elemento sia profondamente legato al modello più generale della soggezione-dipendenza del non specialista di fronte allo

specialista e che senza la rimozione di questo ostacolo sia sempre molto difficile da parte dello psicologo raccogliere i comportamenti reali degli operai (e non solo degli operai). Sempre continuando sulla strada dei tentativi del recupero dell'esperienza (magari ancora nell'ambito del piano teorico) abbiamo individuato, insieme con i delegati, l'aspetto che ci è parso più importante: l'ampiezza del campo di interessi dei delegati rispetto al tradizionale rapporto uomo-macchina o uomo-mansione. In altre parole il lavoro veniva descritto dagli operai attraverso almeno quattro riferimenti: quello della mansione, quello dei compagni di lavoro, quello della gerarchia aziendale, quello delle organizzazioni di classe (in particolare del sindacato).

La comparsa di un nuovo personaggio, di un nuovo ruolo, di una nuova funzione, in alcuni reparti (psicologo e sociologo secondo l'azienda, «vaselina» secondo gli operai), permetteva, a noi e ai delegati, di prendere atto che all'organizzazione gerarchica interessava contestare la funzione di orientamento su tutti i quattro rapporti svolta dal delegato nei confronti dei compagni di lavoro. Quindi per la prima volta compariva, in quella fabbrica, a livello dei piccoli gruppi, un personaggio che non aveva né una funzione tecnica, né una funzione repressiva, ma una funzione di orientamento, decisamente *psicologica*; quando diciamo psicologica non vogliamo escludere né la natura né l'obiettivo politico di questo intervento, vogliamo solo sottolineare l'aspetto psicologico come ulteriore fondamentale connotazione dell'intervento stesso. Il riferimento al modello milleriano e la riflessione su quest'ultimo fatto, comparsa del controdelegato nei reparti, ci hanno portato a sperimentare una tecnica capace di riprodurre (ripetere) il complesso processo che porta i delegati a tradurre in piani di comportamento reali le immagini della fabbrica e degli uomini che in essa operano, legate alla propria esperienza e alla propria visione del mondo. Per questo ci è venuta l'idea di chiedere ai singoli soggetti di dare le istruzioni a un altro se stesso, cioè ad un sosia e abbiamo formulato la domanda nei termini: «Se ci fosse un'altra persona perfettamente uguale a te dal punto di vista fisico, come gli diresti di comportarsi in fabbrica rispetto alla mansione, ai compagni di lavoro, alla gerarchia aziendale, all'organizzazione sindacale (o ad altre organizzazioni dei lavoratori), in modo tale che non fosse possibile accorgersi che non sei tu?» È evidente che con questo metodo noi non abbiamo raccolto il comportamento reale nella sua interezza, ma abbiamo raccolto l'immagine del proprio comportamento, il duplicato, cioè quello che è presente alla mente rispetto al proprio comportamento. Il divario fra il comportamento reale e il comportamento descritto non solo è fortemente limitato dal controllo dei fatti e dalla conoscenza dei fatti che gli altri compagni di lavoro hanno, ma è, dal punto di vista nostro, irrilevante

rispetto al fatto che è il piano-programma presente alla mente (come guida nel comportamento) quello che ci interessa.

Per una prima valutazione della validità di questa tecnica possono valere alcune considerazioni che siamo già, fin d'ora, in grado di fare. Abbiamo provato ad usare questa tecnica con studenti e con lavoratori, impiegati soprattutto, che vivono in situazioni nelle quali non si determina esperienza in quanto per essi (a differenza che per gli operai) non esiste, o è minore, la necessità di uscire dalla *gabbia* della predeterminazione del proprio comportamento lavorativo e quindi è minore anche la necessità di trovare nuove soluzioni (strutturate in termine di piani) a vecchi e nuovi problemi. In questi casi le istruzioni al sosia non sono risultate delle istruzioni. Sono fondamentalmente una descrizione di tutti gli elementi del sistema sociale in generale, dei *difetti della gente*, di tutto quello che impedisce la realizzazione di un generico mondo giusto, ottimale, cui corrisponderebbe la possibilità di esprimere tutti i propri valori personali.

Vogliamo ancora sottolineare che questa tecnica non dà mai un risultato definitivo. Infatti, dal momento che si tratta di un rapporto tra un soggetto, quello che dà le istruzioni, e un altro soggetto, quello che riceve le istruzioni, si determina un'interazione tra i due soggetti, o gruppi di soggetti, che provoca una presa di coscienza del piano-programma, sia da parte di chi dà come da parte di chi riceve le istruzioni. Questo processo di presa di coscienza ci riporta alla mente quanto dice Valensin: «L'uomo, da quando si è trovato in grado non soltanto più di percepire, pensare e sentire, ma anche di essere cosciente di tutto ciò, è diventato incommensurabilmente più ricco di possibilità di agire sul mondo»[1]. Questa presa di coscienza non è un processo che obbedisce alla legge del tutto o del nulla, ma un processo dialettico tra persone reali. Questo rapporto dialettico comporta in ultima analisi la possibilità di oggettivare il piano-programma utilizzabile e da chi dà le istruzioni e da chi le riceve, ma comporta anche, e questo ci pare l'aspetto più interessante, il continuo arricchimento del piano-programma da parte di chi dà le istruzioni, nel senso di una sempre più completa utilizzazione delle immagini (esperienza) per un processo di completa gerarchizzazione. In altre parole ci sembra di poter formulare l'ipotesi che, se a noi come psicologi questa tecnica è servita anche per raccogliere il piano (modello d'uso) dei delegati, ai delegati questa tecnica è servita per strutturare l'immagine del piano in un modo sempre più ricco. Al limite non potrà mai essere considerato definitivo questo processo di gerarchizzazione, in termini di arricchimento del piano, e di conseguenza neanche la *raccolta* dello psicologo. Se è vero che dietro

1. F.V. BASSIN, *Il problema dell'inconscio*, Editori Riuniti, Roma 1972, p. 226.

ai comportamenti di tutti i giorni esiste sempre un piano relativo a quei comportamenti, è altresì vero che non sempre esiste un piano unico da cui derivano tutti i singoli piani del comportamento.

Dare le istruzioni al sosia significa ristrutturare e gerarchizzare in un piano globale i singoli comportamenti, significa fare esperienza nel modo più efficiente rispetto al modo nel quale il *problem-solving* si pone nella fabbrica, significa formalizzare l'esperienza informale, quindi renderla trasmissibile, significa ancora produrre del materiale per una psicologia del lavoro, o meglio per una psicologia dei lavoratori che tende al recupero dell'uomo globale, superando l'approccio analitico.

Non vorremmo essere fraintesi quando parliamo di recupero dell'approccio globale e del conseguente superamento dell'approccio analitico, è ovvio che non si può recuperare tutto, ma è altrettanto ovvio che le parti del tutto che si raccolgono debbono essere raccolte e considerate nei rapporti nei quali le considera l'operaio o il delegato. Noi abbiamo cercato di conservare questa struttura fra le quattro parti che, insieme, abbiamo considerato essenziali. Crediamo necessario aggiungere ancora che la globalità è rappresentata per noi da una sequenza che caratterizza il modo di fare esperienza e che la globalità così intesa *tollera* un approccio con quattro riferimenti specifici, ma non esclude, anzi, altri riferimenti e soprattutto un altro livello, quello longitudinale, la coscienza (da parte dell'operaio) di *come si impara ad imparare*.

La sequenza che, secondo noi, caratterizza il modo di fare esperienza, è la seguente. L'operaio si trova in una situazione, nella fabbrica, che gli pone continuamente dei problemi che vanno dal livello individuale, a quello del piccolo gruppo e a quello del grande gruppo. All'operaio si pongono dei problemi per i quali esiste una soluzione nota (ad esempio il problema del salario) e problemi per i quali non esiste una soluzione definitiva, ma sono noti come problemi (ad esempio il problema delle qualifiche: si può sapere come affrontarlo, ma, magari, non lo si è risolto). All'operaio si pongono delle questioni che non vengono ancora recepite come problemi da risolvere; ad esempio il rumore a cui è sottoposto un operaio in fabbrica (aspetto oggettivo) può non esistere per lui come problema, solo in seguito può diventare un problema da risolvere, quando cioè non è più accettato (aspetto soggettivo).

Nella fabbrica il rapporto con la macchina rimane il rapporto privilegiato, fondamentale. Gli altri problemi l'operaio se li pone in funzione della soluzione del rapporto con la mansione. Per l'operaio l'elemento centrale è rappresentato dalla mansione; i rapporti con la macchina, con l'insieme delle macchine,

con la fabbrica, con la società e con la natura sono riconducibili e ricondotti alla sua trasformazione.

Se quanto detto non fosse vero ricadremmo nella psicologia del lavoro tradizionale per la quale i problemi sono sempre riconducibili o al rapporto fra l'uomo e la macchina o ai rapporti fra gli uomini considerati come due rapporti assolutamente indipendenti. Ponendosi il problema della soluzione del proprio rapporto con la macchina, caratterizzato da una rigida definizione dei tempi e dei movimenti, l'operaio scopre che i presupposti del metodo di Taylor, che caratterizzano l'attuale organizzazione del lavoro, sono falsi, in quanto la presunta capacità degli istruttori (progettisti compresi) di prevedere tutti gli inconvenienti tecnici, nella fabbrica non si realizza affatto. L'operaio scopre altresì che tutti gli inconvenienti (dalla mancata filettatura di un bullone alle fermate tecniche, all'infortunio, ecc.) vengono risolti grazie al suo intervento diretto e non previsto. Si forma cioè la consapevolezza che fra il progetto della fabbrica (immagine del piano) ed il piano reale o meglio fra il modello teorico e il modello d'uso (rispetto alla produzione) esiste un divario che viene continuamente colmato dall'intervento del lavoratore.

Questo intervento dell'operaio per colmare il divario fra organizzazione formale e organizzazione reale produce esperienza di rapporto con la macchina, la trasmissione di questa esperienza ad altri uomini determina la formazione di una esperienza anche nel rapporto con gli uomini. Possiamo perciò dire che la formazione informale nella fabbrica comporta un doppio processo: la trasmissione pura e semplice dell'esperienza e l'esperienza che deriva dalla soluzione dei problemi che si pongono a chi vuole trasmettere l'esperienza. Da quest'ultima forma di esperienza derivano una serie di problemi nuovi i quali non solo non hanno ancora una soluzione ma, in quanto è mutato l'oggetto stesso dei problemi iniziali (la macchina, la mansione), non vengono raffigurati ancora come problemi. La presa di coscienza di questi ultimi come problemi pone gli operai ad un livello di ricerca che supera la dimensione individuale e le soluzioni individuali, le tradizionali categorizzazioni (che potevano ancora essere simili a quelle della psicologia del lavoro tradizionale) risultano inadeguate.

Assumendo come ipotesi che le immagini che ci sono nell'uomo, cioè le informazioni, abbiano valore solo se vengono tradotte in un piano, il materiale che noi vogliamo fornire attraverso le istruzioni al sosia altro non è che una serie di piccoli piani, di elementi di tattica e di strategia, di categorie che rappresentano unità molecolari e molari del comportamento. Cercheremo di comunicare al lettore il significato di queste istruzioni al sosia come elementi che possono servire a individuare la struttura del comportamento degli operai (e quindi il

valore dell'esperienza operaia, *qui e oggi*). Questo ci pone in una situazione molto imbarazzante. È come se dovessimo, attraverso le istruzioni ad un sosia fatte da uno psicologo del lavoro, dimostrare che la psicologia del lavoro ha la dignità di una disciplina scientifica.

Siamo convinti che molti dei modelli teorici che siamo abituati a esprimere e a sentire ripetere nell'ambiente degli psicologi del lavoro (ad esempio il superamento della selezione, la non neutralità della scienza) risulterebbero nel modello d'uso piuttosto difficili da documentare. Ne risulterebbe comunque un esame di realtà che, al di là delle deformazioni dovute al filtro dei diversi modelli teorici (di tipo tecnico, ideologico, moralistico, fra gli altri), fornirebbe un quadro reale dei piani di comportamento degli psicologi del lavoro.

Il nostro intento non era quello di mettere l'accento sull'esperienza degli psicologi del lavoro e sul suo divenire; speriamo che qualcuno vorrà farlo nei termini nei quali noi abbiamo scritto della esperienza operaia. Vorremmo soltanto che ogni psicologo del lavoro leggendo le istruzioni al sosia dei delegati riflettesse, per valutarle, su quelle che sarebbero le proprie istruzioni al sosia. La prima difficoltà che ci siamo trovati di fronte nel trasmettere quello che abbiamo imparato nelle «150 ore» è stata una difficoltà pratica. In poche parole gli operai ci hanno dato un'enorme quantità di immagini, una grande quantità di piani particolari, un piano individuale. Questi piani stanno dentro alla strategia generale del movimento operaio ma non sono delle parti di un grande piano del movimento, perché questo non esiste come piano completamente strutturato. Come ci sono state fornite le informazioni? In una prima forma come pezzi, come parti che via via abbiamo messo insieme con loro (parallelamente, contemporaneamente diventava chiaro a loro il loro stesso piano, nella misura in cui diventava chiaro per noi che avevano un piano) e nello stesso tempo noi scoprivamo che il nostro piano poteva essere solo quello di impadronirci del loro piano.

In conclusione dopo aver raccolto oralmente le istruzioni al sosia dai delegati operai durante il seminario delle «150 ore», per averle sotto forma di scritto abbiamo operato in questo modo: uno dei docenti faceva il sosia e il delegato dava le istruzioni che registravamo, senza correggere. Dalle centinaia di pagine tratte dalla registrazione di ogni delegato abbiamo dovuto scegliere. Di conseguenza le istruzioni al sosia devono essere viste come dei frammenti di diversi insiemi, i piani dei singoli delegati, e di un insieme più grande, il piano legato all'esperienza operaia nella Fiat di questi ultimi anni. Quello che vogliamo sottolineare è la coscienza nei soggetti, che risulta dalle istruzioni, della continuità tra il piano individuale e il piano di classe.

Vorremmo quindi che chi legge le istruzioni cogliesse almeno questo elemento essenziale: gli operai da noi considerati fanno parte di un insieme, la classe operaia, e non sono elementi di una serie come li vorrebbe considerare l'organizzazione tayloristica e di conseguenza la psicologia del lavoro tradizionale. Con questo non intendiamo dire semplicemente che hanno una coscienza generica di appartenenza alla classe operaia, ma che dal punto di vista psicologico è in ognuno di loro presente il contesto generale dei problemi della classe. Gli obiettivi della classe, gli strumenti della classe operaia, sono intimamente fusi con la coscienza degli obiettivi individuali e di piccolo gruppo, nella fabbrica reale, nel loro gruppo reale, rispetto alla loro mansione reale.

L'integrazione dell'individuo e del piccolo gruppo nella classe acquista una particolare connotazione: ha il significato di piani individuali e di piccolo gruppo con tutti gli elementi di ordine molecolare e di ordine molare, dalla cui composizione deriva una strategia del movimento operaio, ma non risulta in modo altrettanto definito un piano complessivo della classe operaia.

Potremmo formulare l'ipotesi, che andrebbe ulteriormente verificata, che proprio in quanto la classe operaia vive (nel senso che individua i problemi e individua le soluzioni *qui e oggi*) essenzialmente di esperienza informale di cui almeno una piccola parte ritorna ai piccoli gruppi e agli individui (da cui è derivata) in modi formalizzati, essa costituisce una struttura anomala rispetto alle altre aggregazioni sociali nelle quali prevale invece la formalizzazione di vertice che non ha riscontro in una continua ed organizzata alimentazione dal basso attraverso l'esperienza informale.

Vorremmo ancora aggiungere che queste istruzioni al sosia dimostrano che è già in atto (anche se iniziale) un processo di superamento della divisione fra gli istruttori e gli esecutori. In altre parole esistono già degli esecutori in grado di insegnare agli istruttori, psicologi compresi, quali sono i problemi esclusi dal campo di ricerca degli istruttori, con relative soluzioni, in una concezione dei modi di produzione che (è la frase di un delegato) permetta di «partire sempre dalle cose più concrete per poi cercare, attraverso queste e attraverso la discussione, di farci entrare tutto il mondo».

Ci è sembrato necessario, utile almeno, trasmettere al lettore la nostra chiave di lettura delle istruzioni al sosia soprattutto per rendere esplicito lo schema di riferimento in base al quale abbiamo scelto il materiale. Non basta non modificare il linguaggio, nel senso di lasciare inalterati i termini, le espressioni. Aver scelto una parte, perché la consideravamo più importante di altre che abbiamo tolto, significa certamente alterare il linguaggio. Non basta dire che lo abbiamo

fatto con i singoli delegati autori delle istruzioni al sosia. Comunque dovevamo farlo per motivi di ordine pratico.

Abbiamo scritto di getto e non più corretto le nostre impressioni su ognuno dei quattro delegati. Esse rappresentano per noi il titolo e nello stesso tempo la chiave di lettura di ogni istruzione al sosia; vogliono inoltre essere un tentativo di rendere esplicito il riferimento, il modello, in base al quale abbiamo operato la scelta del materiale.

2. Istruzioni al sosia di Luigi C.

La fabbrica come centro di rapporti sociali

La visione del mondo che informa le istruzioni al sosia di questo delegate è essenzialmente caratterizzata da due elementi: il bisogno di comunicare con gli altri e una grande fiducia di poter convincere gli altri, i compagni di lavoro in particolare ma non solo quelli (se le soluzioni che si propongono sono giuste). Coerentemente con questi elementi, il lavoro viene vissuto come un gioco che comporta la misura della propria destrezza, della propria capacità di impegno, della propria capacità di superare le difficoltà che la macchina e l'organizzazione gerarchica comportano. L'energia che lo porta a fare esperienza di soluzioni nuove sembra scaturire dallo scontro fra queste esigenze umane e la oggettiva negazione di queste possibilità che l'organizzazione tayloristica comporta. Come delegato il suo atteggiamento è sempre quello di un individuo che non impone la propria esperienza, ma che mette questa sua esperienza a disposizione anche di chi cocciutamente vuole imparare rifacendo gli errori già fatti da altri prima di lui. L'organizzazione del lavoro è qualcosa di estremamente concreto, un insieme di immagini che gli permettono di identificare nella striscia bianca i limiti della propria libertà di muoversi dal punto di vista spaziale, nella pausa fissa la propria limitazione di libertà temporale, nel divieto di parlare coi propri compagni la limitazione della propria esigenza di socialità. Il lavoro come gioco ha un suo corrispettivo, il reparto come sede di discussioni sulla società, sulla fabbrica, sulla necessità e sulla possibilità di cambiarle. È in funzione di questo obiettivo che egli organizza il proprio modo di fare esperienza. La formazione del gruppo è quindi l'elemento su cui si incentra tutta la sua attività, nonostante che il suo lavoro sia un lavoro tipicamente individuale, cioè un lavoro ad una pressa media. I rapporti con la gerarchia sono legati al comportamento specifico del singolo caporeparto e del singolo caposquadra. Questo fatto non è dovuto ad un modello tipo human relations, ma alla capacità di riconoscere ai rappresentanti della gerarchia di fabbrica anche una funzione di coordinamento del processo produttivo che coesiste con quella gerarchica e andrà probabilmente conservata

in un mondo non capitalistico, così come nell'operaio egli vede il produttore e non solo il salariato. Allo stesso modo i rapporti con l'organizzazione sindacale si caratterizzano nel senso di saper riconoscere la maggiore esperienza di chi ha effettivamente più esperienza di lui e nel riconoscere anche i diversi livelli di esperienza. Anche per il sindacato il riconoscimento dell'organizzazione piramidale non determina un atteggiamento passivo o di subordinazione perché il soggetto vuole essere convinto, deve essere convinto, che le soluzioni proposte dal sindacato sono più valide di quelle che lui e i suoi compagni di lavoro hanno elaborate sulla base della propria esperienza.

2.1. Rapporto con la mansione

Il mio sosia deve arrivare al primo turno alle 6 del mattino oppure al secondo alle 14,30. Una volta entrato in fabbrica deve bollare la cartolina che delimita l'orario di lavoro, cioè la durata della presenza sul posto di lavoro vicino alla macchina.

Lavoro alle presse: una pressa è una specie di edificio con una mazza che va su e giù dietro impulsi elettrici: la si fa funzionare premendo un paio di pulsanti o una pedaliera. Sono alle presse da circa tre anni e mezzo. Per l'orario d'entrata il mio sosia si deve regolare secondo le giornate, a volte al mattino deve prendere l'ultimo tram che arriva prima dell'orario di entrata delle 6, entra di corsa e, invece di salire normalmente di sopra negli spogliatoi, cambiarsi, scendere e bollare la cartolina, passa direttamente a bollare, passa in officina, poi sale sopra a cambiarsi. Al mattino capita quasi sempre, circa cinque volte alla settimana, anche perché nella qualità di delegato sindacale, anche se arriva prima, entra al limite dell'orario, perché magari deve distribuire volantini.

Al posto di lavoro, la prima cosa che il sosia deve fare è controllare la bolla di produzione, che è appiccicata sul lato sinistro della macchina. Sulla bolla di lavoro o di produzione c'è scritto il numero di pezzi che deve fare all'ora, e il tipo di materiale che deve utilizzare. C'è ancora un altro modulo che fornisce le notizie sull'utilizzo della pressa, cioè il numero dei pezzi che ci sono sul contacolpi. Questo perché, essendo registrata la produzione in modo progressivo, devi assicurarti da che numero partire per aggiungere i pezzi che lavori tu. Per esempio: se l'ultimo che ha lavorato all'altro turno ha lasciato 22 500, tu devi partire da questa cifra per sommare i tuoi sul contacolpi. Dopo di che devi provare se i pezzi dati a disposizione vanno bene, e ti assicuri che siano rispettate tutte le norme di sicurezza. Per fare ciò schiacci tutti e due i pulsanti e controlli che dall'alto si stacchi il maglio, poi togli una mano per vedere se un pulsante solo la fa ancora

funzionare, oppure si blocca. È necessario verificare ciò, perché sarebbe molto pericoloso che la pressa continuasse a funzionare tramite un solo pulsante.

Queste cose mi sono state insegnate durante l'allestimento linea dal caposquadra: dovrebbe essere però il caposquadra stesso a fare questo lavoro, la prima volta che uno arriva alla pressa. Generalmente delega questo insegnamento ad un lavoratore.

Per quanto riguarda il lavoro, un'astuzia che invece mi è stata insegnata dai compagni è quella di dedicare la prima mezz'ora circa a trovare la posizione migliore per posare il pezzo sullo stampo in modo da eliminare tutti gli eventuali appigli che poi ti fanno innervosire e non riesci più a lavorare. Sarà spesso capitato di mettere un disco sul piatto del giradischi, o inserire una chiave nella toppa. Molti non si rendono conto di quanto queste operazioni siano difficili. Identica o maggiore è la difficoltà nel mettere un pezzo sotto lo stampo di una pressa. Chi ha costruito il giradischi ha sempre cercato di semplificare, esempio arrotondando la punta del piolino. Sul lavoro alcune di queste facilitazioni sono state *rubate* dal padrone, osservando i gesti praticati dagli operai, l'armonia dei loro movimenti. Altre sono invece le posizioni che come operaio riesci ad imporre al movimento del tuo braccio. Ci sono in pratica duemila o tremila particolari per ogni gruppo di presse, che si suddividono a loro volta in medie e piccole presse: io sono alle medie.

Incominciata ad imparare la posizione della mano che introduce il pezzo sotto lo stampo, il mio sosia riesce a lavorare più velocemente per un'oretta, dopo di che smette perché è già un pochino nervoso, soprattutto sono le posizioni, a volte sballate, che hanno contribuito ad innervosirlo. È meglio che si scarichi: generalmente verso le sette, sette e un quarto quasi tutti, anche il mio sosia, lasciano le presse e vanno a fare colazione. Verso le sette e mezza, otto meno un quarto, ritorni, ricominci a lavorare, lavori già meglio, ad una certa velocità, quindi riesci a stare nella produzione data nella bolla di lavoro. Io quando lavoro, ad esempio, utilizzo il piede sinistro per schiacciare il pedale. Come funziona il meccanismo? Sono tutto sul piede destro, il braccio destro è sotto lo stampo, la mano posa il pezzo. Ritornando in posizione normale il piede sinistro schiaccia il pedale. Il cancelletto protettivo si chiude, la pressa scende. Cosa è avvenuto nel frattempo: ho sincronizzato i vari movimenti. Generalmente gli altri schiacciano il pedale con il piede destro. Questo richiede un impegno di tensione maggiore perché devi attendere di avere tolto la mano e poi schiacciare altrimenti corri il rischio di farti prendere il braccio fra le due parti del cancello protettivo. Il mio metodo riduce tutta l'opera ad un fatto meccanico. Il cancelletto si sta chiudendo quando

la mano sta uscendo. Il tempo viene notevolmente ridotto. Questo metodo non può essere rubato perché quando c'è il cronometrista si lavora normale.

Nel rapporto con il lavoro mi considero un buon operaio, dal momento che riesco ad avanzare un certo numero di minuti oltre quelli predeterminati dalla stessa bolla di produzione, dai tempi e metodi. Per me, e quindi per il mio sosia, avanzare del tempo rappresenta un momento di possibile discussione con i compagni di lavoro. Ogni giorno praticamente c'è un pezzo nuovo da lavorare, ma non è un fatto individuale, in quanto per acquisire una serie di «astuzie» c'è bisogno del rapporto con i compagni. Tra questi sono soprattutto i più anziani che tramandano l'esperienza. Anche il mio sosia, se richiesto, deve aiutare in questo senso i compagni. Se la produzione di cui si discute non si riesce a fare allora si cerca il modo per contestare la produzione, cioè si chiama il cronometrista, il membro del comitato cottimo e si contesta quella produzione perché o il materiale non va bene o per altri motivi.

Alle volte, alle medie presse dove lavoro, viene utilizzato del materiale di ritaglio. I ritagli sono gli avanzi dei grossi particolari (porte, fiancate, ecc). La lamiera di questa provenienza è generalmente intrisa dell'olio e del grasso utilizzato nella lavorazione precedente. La difficoltà consiste nel fatto che i pezzi di questa lamiera sono difficili da staccare l'uno dall'altro.

Da vario tempo gli stampi sono stati dotati di automatismi per l'espulsione dei pezzi stampati. Quando questi automatismi non funzionano il tempo va modificato. La stessa statura dell'operaio influisce sulla produzione. Le presse hanno varie altezze, ma una non equa distribuzione della mano d'opera costituisce un fatto da contestare come cottimo. Tempo fa successe un caso di un uomo e di una donna. La donna fu messa a stampare grossi particolari e non reggeva al peso per lungo tempo. L'uomo era stato messo a stampare particolari molto fini. Con i guanti in dotazione (adatti agli uomini) diventava persino ridicolo pretendere la produzione. In qualità di delegato feci notare l'assurdo al cronometrista che richiamò, prima verbalmente e poi ufficialmente il caposquadra. Anche quel caso poteva considerarsi una contestazione della produzione. Non furono abbassati i tempi, ma furono invertiti i ruoli ai due operai: la donna ai piccoli particolari, perché aveva i guanti fini utilizzati dalle donne, e l'uomo ai particolari più grossi, perché più adatto sia fisicamente che per gli strumenti a disposizione.

Dal punto di vista della qualità, che viene certamente determinata da ognuno di noi, c'è da rilevare anche che su ogni linea c'è una persona che bada al controllo qualità, che ti richiama e ti ferma la produzione se i tuoi pezzi vengono male. I pezzi appena fatti cadono nel cassone dietro la pressa ed ogni quindici, venti minuti vengono controllati da questa persona, si viene invitati ad aggiungere

un po' di grasso per evitare la rottura dello stampo o la grippatura dei pezzi (per grippatura dei pezzi s'intende che i pezzi vengono fuori stirati, deformati, a volte rotti addirittura, a causa del riscaldamento dello stampo senza più grasso). Se si continua i pezzi si rompono, non sono più utilizzabili ed è necessario aggiustare lo stampo. Ogni operaio ha le sue caratteristiche particolari per lavorare: alcuni con le caratteristiche illustrate prima, cioè la necessità di avanzare tempo per parlare, altri per far vedere che anche loro sono in grado di lavorare bene, altri per ragioni, che sono al di fuori della stessa fabbrica, non fanno neanche la produzione. Cioè il rapporto con la macchina è interdipendente con ragioni ed esigenze particolari personali di ogni operaio.

Riguardo al tramando dell'esperienza, riguardo la qualità, ritengo che non si possa tramandare tutto, la serie completa degli accorgimenti accumulati nel tempo, perché c'è sempre l'astuzia nuova, soprattutto perché il più delle volte gli stampi vengono modificati, viene aggiunto qualcosa: sorgono nuove possibilità di «astuzie». Generalmente ti servi dell'esperienza di quelli che c'erano prima di te e sulla base del fatto di aver compreso che ci possono essere delle astuzie, ti ingegni a trovarne di adeguate alla tua situazione, a seconda delle possibilità che ti dà il tipo di stampo che ti viene messo a disposizione. La stessa azienda ha superato un certo tipo di pezzi, ne ha inventati degli altri nuovi, che potevano essere posati meglio, inseriti più rapidamente sotto la pressa.

Da qui deriva anche una scelta tecnologica fatta dall'azienda per le presse con i bracci meccanici, che funzionano come il braccio dell'uomo, indipendentemente dalla tua velocità a posare il pezzo. Solo che c'è una cosa: la pressa gira a ritmo continuo, tu devi posare il pezzo in una certa posizione già predeterminata da una forma, questo pezzo viene preso dal braccio meccanico con delle calamite e viene posato. Mentre la pressa sta riscendendo di nuovo, il braccio si ritira per cui non c'è più il pericolo che ti tagli una mano tu, al massimo se si ingrippa qualcosa o c'è un inghippo sul braccio meccanico si spacca quest'ultimo. Cioè sulla base proprio di quest'esperienza per cui secondo la velocità del braccio si riesce a far camminare più velocemente la produzione, a produrre di più, l'azienda ha introdotto questi sistemi…

2.2. Rapporto con i compagni di lavoro

Ritornando al '69, a parte le mie caratteristiche precedenti alla fabbrica, di avere un rapporto con la gente, evidentemente in fabbrica ti trovi dentro ad un ambiente diverso che, tutto sommato, ti mortifica un pochino. L'aver avuto dei compagni di lavoro che mi hanno dato una mano quando sono entrato

certamente mi ha caratterizzato rispetto al futuro; per esempio mi è stato molto d'aiuto un compagno che è venuto vicino ad assicurarmi che l'azienda non mi avrebbe licenziato dopo una serie di cose che erano successe nella prima settimana che ero lì. Il fatto era questo: il secondo giorno ero arrivato in ritardo, il terzo ed il quarto addirittura non ero andato perché mi ero messo in mutua, quando sono andato mi hanno chiamato e mi hanno detto: «Ma, se lei pensa che qua si lavora, ci rifletta un po' su e ci dica se vuole ancora restare a lavorare qua oppure no». Io ho esposto i miei problemi e mi hanno mandato in un'altra linea.

Ero però preoccupato, perché ovviamente anche a mio giudizio non è che mi ero comportato un gran che bene. Lavoravo vicino a un compagno di lavoro che faceva praticamente la mia stessa produzione, evidentemente questi ha visto che ero un po' strano, si è avvicinato e mi ha chiesto cosa avevo. Gli ho esposto il fatto che c'erano tutti questi problemi in discussione ed allora lui, tutto tranquillo, a parte il fatto che era più anziano, aveva oltre dieci anni di Fiat, cioè aveva già una certa esperienza in merito, mi ha detto di stare tranquillo, che la Fiat non licenziava nessuno, che anzi in quel periodo stava assumendo un mucchio di gente, che avrebbero capito che non avevo mai visto una fabbrica, per cui non dovevo avere paura. Per cui mi sono reso conto che lì dentro o avevi un legame con gli altri che lavoravano lì otto ore, o rischiavi di restare isolato, addirittura di subire proprio un processo di oppressione al tuo interno che rischiava di distruggerti.

Questo tipo di esperienza mi ha fatto capire che significato poteva avere lavorare lì dentro otto ore con i compagni di lavoro e che bisognava utilizzarle, sapendo che com'ero stato io in difficoltà quei primi giorni potevano esserlo gli altri, e questo poi si è dimostrato. Infatti trovi sempre quello che non ce la fa a lavorare, quello che ha mille problemi, quello come il mio compagno, quello di prima, che, dopo che avevamo fatto amicizia, mi portava i compiti della figlia da fare: questa faceva le medie, per cui gli facevo persino i compiti.

Considerando i miei compagni di lavoro con cui lavoro adesso potrei anche suddividerli secondo i tipi, tenendo conto che il mio obiettivo finale rimane quello di ricondurli tutti ad un punto comune. In pratica se tu fossi il mio sosia, per esempio, quando sono le sette, vedi che tutti smettono, smetti anche tu, ti avvicini alla macchinetta del caffè, lì vedi gruppetti di gente che incomincia a parlare, ti avvicini, cerchi di capire, tiri fuori il panino, cominci a mangiare, sempre cercando di capire cosa dicono gli altri e incominci anche tu a parlare. Io, attualmente, cerco di caratterizzare tutti i discorsi portandoli ad un fine comune, cioè evidenziare che il tipo di fabbrica va cambiata comunque, perché risponde

solo a certe esigenze e non tiene conto di altre che sono mie, per esempio quella di poter discutere, quella di poter conservare la salute.

La fabbrica, invece, non tiene conto né della mia salute, né delle mie esigenze psicologiche, perché chiaramente c'è una bolla di produzione che non è stata concordata con me, c'è un caposquadra che mi chiede di stare vicino alla macchina da quando suona la campana fino a quando non risuona un'altra volta per far staccare dal lavoro. Perciò c'è un ambiente di un certo tipo che non soddisfa da un lato, e dall'altro ti dà l'impressione di non trovarti in un posto di lavoro. Puoi considerarla soltanto una caserma, rigida, che non tiene conto di nessuna esigenza fuorché di quella produttiva. Queste cose esistono nel mio rapporto con i compagni quando il discorso si orienta tutto sulla fabbrica. A volte si discute anche di mille altre cose, non è scontato che l'operaio parli solo dei problemi che ha in fabbrica. A volte, per esempio, ti capita l'operaio che ha una certa età; ti metti a discutere di politica e affronti tutti i problemi più generali della società.

Rispetto al modo di poter suddividere i miei compagni in una certa maniera, diciamo che li divido in quanti sono, se sono trenta, in trenta e non di meno. Qualche volta ti può capitare di poterli dividere in meno, ma quasi sempre ti capita che ogni persona devi prenderla per quello che è, partire da ciò che è per ricondurla a quel fine comune, cioè ad essere più concreto, più realista, più calato nella realtà e non invece sfuggire a quelli che sono i problemi reali che ognuno di noi ha lì dentro, e cerchi di recuperarlo ad una partecipazione sia ai processi produttivi, sia a quelli di carattere più generale.

Magari questi qua, quando arrivano al mattino ed hanno già letto il giornale, o meglio al pomeriggio, quando l'hanno letto meglio, ti porgono una serie di interrogativi su ciò che hanno letto o sentito, che so, al *Gazzettino del Piemonte*, o in altre occasioni. A questi tu non puoi negare una risposta, cioè da me si aspettano questa funzione particolare in quanto mi hanno eletto loro rappresentante nei confronti del sindacato e dell'azienda. Diciamo che faccio la parte di quello che dovrebbe spiegare tutte le regole di come funziona il meccanismo, dopo di che lascio a loro i giudizi, anche perché rischierei di sfuggire al mio ruolo se tentassi di dare io le soluzioni.

Questo si è caratterizzato per me dopo un'esperienza all'interno del sindacato che mi ha permesso di capire che forse non sempre avevo le risposte precise, che potevo dare alcune cose e non delle altre, perché rischiavo a volte di non far capire il perché di certe risposte. Diciamo che in grossa misura io penso di riuscire a conoscere i miei compagni di lavoro; con alcuni ho solo rapporti di discussione di problemi esterni alla organizzazione del lavoro. Con alcuni discuto solo di problemi di lavoro perché interessano loro di più e perché tendono a tenersi per

sé i propri problemi, allora io non posso assolutamente forzare la mano a nessuno per trattare di problemi che non vogliono discutere.

Tu come sosia non devi forzare la mano a nessuno, ma, man mano che matura una qualche simpatia per i modi con i quali permetti a questa gente di esprimere se stessa, aiuta questa amicizia che poi allarga il campo dei rapporti.

Diciamo che ogni volta che ho cambiato squadra (tre volte per essere precisi e venti capisquadra in tutto nei cinque anni) e che mi sono trovato di fronte a compagni nuovi, tutto quello che ho fatto è stato cercare di risolvere comunque dei problemi che c'erano. Dei problemi grossi, a volte di carattere umano. Per esempio, quando ho lavorato all'officina 5, c'era un problema grossissimo, quello dei dieci minuti di riposo legati alle fermate tecniche. Per l'azienda queste fermate tecniche erano parte di quei minuti di riposo che ti spettavano come fattori stancanti mentre invece per me questo non era vero, in quanto l'esperienza fatta in meccanica non rispondeva a quello. Infatti, le fermate tecniche erano a parte, dopo di che se stabiliamo io e l'azienda che alle sette in punto mi fermo dieci minuti per mangiare un panino, alle sette mi fermo dieci minuti, non alle sette meno cinque o alle sette meno un quarto perché c'è la fermata tecnica. Io mi faccio le fermate dei fattori stancanti, se poi ce ne sono delle altre ben vengano.

Questo fatto, per esempio, agli occhi di quelli che erano là, abituati a subire questo metodo di imposizione da parte dell'azienda, era una prima conquista. Un'altra, sempre nello stesso posto, è stata quella del quarto d'ora dopo pranzo o dopo cena per andare a prendere il caffè. La situazione era che se c'erano delle fermate tecniche uno poteva andare a prendere il caffè, altrimenti no. Lì avevo avuto delle trovate strane, cioè rallentare con una serie di astuzie quello che era il processo produttivo. Dopo di che, alla fine siamo arrivati a dei compromessi fra me e il caposquadra, cioè che se c'erano delle fermate tecniche fino a una certa ora, per esempio al mattino dalle 12 alle 13 (si mangiava alle 11,20), si andava a prendere il caffè durante le fermate tecniche, se non c'erano all'una il caposquadra si infilava i guanti e dava il cambio uno per volta a tutti e ognuno di noi andava a prendere il caffè.

Questo ha significato per tutti quegli operai una conquista enorme, intanto perché usufruivano di un certo periodo di tempo di riposo in più di quello che avevano già e, in secondo luogo, la soddisfazione di vedere un tuo superiore che ti dà il cambio non era indifferente. Per tali motivi questi mi scelsero come delegato.

Il rapporto che ho con quelli di adesso è abbastanza buono, anche perché adesso ho la possibilità, come rappresentante sindacale, di risolvere problemi di carattere più generale. Allora ero delegato, eletto su scheda bianca, non

rappresentante sindacale, per cui non avevo la possibilità di contatti con la direzione. Tutti i miei contatti con la direzione allora, erano stabiliti dai miei compagni, in questo senso: per esempio, facevano una multa, io li mandavo su tranquillamente agli uffici, dopo aver spiegato dov'erano, per contestare il provvedimento. Poi mi facevo spiegare cosa era successo, cosa gli avevano risposto, per generalizzare poi questo tipo di esperienza, come espressione del concetto di partecipazione tradotta in esperienza concreta.

Mi era capitato spesso di andare in direzione dopo che mi fecero rappresentante sindacale. Le prime volte andavo in direzione da solo o con altri rappresentanti sindacali. Per un certo periodo mi ero accorto che i rappresentanti dell'azienda permettevano la soluzione. Cioè accettavano la contestazione e ti garantivano che avrebbero preso provvedimenti. Questo fatto finì ben presto e fui io ad essere contestato dai compagni di lavoro. Mi sono allora reso conto che quel rapporto verbale fra me e la direzione era diventato pericoloso. Decisi di farmi accompagnare in direzione dall'operaio e risolsi due problemi, il mio e quello dell'operaio. Se il problema non veniva risolto l'operaio se la prendeva con il tizio dell'azienda e io mi ero di fatto tolto il pensiero della mia obbligatoria presenza. Infatti, una volta trovato il posto dove contestare, l'operaio ci andava anche da solo.

Applicai questa fruttuosa regola anche nei rapporti con la gerarchia d'officina. Mi era già capitato in passato, ora questo si concretizzava come regola. Avevo imparato che per vincere con quella struttura dovevo ottenere il consenso dei miei compagni di lavoro. La cosa si estese a tutte le fasi di contestazione dell'organizzazione del lavoro al quale i miei compagni erano interessati.

Una delle delicatezze che ho sempre usato nei confronti dei miei compagni è di non avere mai fatto pressione. Voglio dire non tutti la pensano come me o hanno i miei medesimi problemi. Come dire uno è appassionato di calcio, non ho mai pensato di convincerlo a discutere di politica. Ho usato però un'astuzia. Ho analizzato il calcio e ne ho tratto alcuni aspetti politici che lo influenzano. Utilizzando queste informazioni ho portato la discussione come ho voluto io. In pratica non ho rifiutato quel confronto, a me interessava tutto sommato avere uno in più con cui discutere. Non potendo pretendere che lui discutesse sui miei filoni ho utilizzato un filone che ci potesse essere comune.

2.3. Rapporto con l'organizzazione aziendale

Ho occasione di avere contatti con l'organizzazione aziendale certamente tutti i giorni, data la mia posizione di rappresentante sindacale. Per il mio lavoro

avrei bisogno di avere contatti solo in parte, in quanto non esistono per me problemi di produzione, di non riuscire a fornire la produzione prefissata nella bolla. Infatti, io utilizzo tutti quei sistemi di cui parlavo (astuzie), cioè personalmente non avrei problemi a risolvere il mio rapporto con la macchina e, quindi, non dovrei discutere con l'organizzazione padronale di nessuna cosa in questi termini.

L'unico problema sarebbe che mi vietassero, come fecero nel '65, di uscire dal mio posto di lavoro. Allora c'erano delle strisce bianche che delimitavano la macchina: la mia abitudine era quella di lasciare il posto di lavoro, andare a chiacchierare con gli altri dopo che avevo finito la produzione, e una sera, che fu poi la vigilia del mio trasferimento alle presse, arrivò un caposquadra e mi disse che non potevo stare dove ero perché stava passando il capofficina ed io ero fuori dalle strisce bianche. Al che c'è mancato poco che ci prendessimo a cazzotti, gliene ho dette di tutti i colori e non sono tornato al posto di lavoro, in quanto per me era una cosa assurda: finito il mio lavoro, non sono un militare, per cui chiacchiero come voglio con il mio compagno.

Oggi, con l'organizzazione dell'azienda arrivo a parlare fino al direttore. Giorno per giorno, generalmente, tratto con il caposquadra, perché in genere discuto dei problemi che hanno gli operai. Il rapporto con i capireparto è una cosa abbastanza strana perché questi non rappresentano proprio niente, sono solo degli intermediari tra la direzione e il caposquadra, per cui non hanno un contatto continuativo con il delegato, comunque con il gruppo omogeneo. Essi passano solo, sono solo degli osservatori tecnici nell'ambito dell'officina.

Qualche volta, capita di avere dei rapporti con il capofficina per degli aspetti tecnici, categorie, spostamenti di macchine, macchine rumorose, o altre cose di questo tipo. Invece c'è un rapporto più continuativo con gli assistenti al personale, questi nuovi personaggi che ha introdotto l'azienda, in quanto con loro puoi affrontare qualsiasi tipo di problema. Semplicemente l'esperienza sta dimostrando che il rapporto mio con loro è un rapporto strano, che non conclude niente: questi ti danno delle risposte, dopo di che, regolarmente, se hanno promesso qualcosa non mantengono, e tu sei un po' infognato perché magari sei ritornato in squadra, hai dato delle risposte ai compagni di lavoro di tipo positivo, poi dopo un certo periodo si verifica magari l'opposto. Allora c'è il rischio che tu venga contestato dai compagni di lavoro. Da un po' di tempo è stato introdotto nelle figure della struttura aziendale il sociologo o psicologo («vaselina» per noi). Questa figura ha introdotto una nuova nota nei rapporti con la struttura. Prevalentemente ha tre funzioni (verso i delegati, gli operai e i capisquadra). Ne metto a fuoco solo due, le prime, i delegati e gli operai. Nei confronti dei

delegati hanno messo in moto un putiferio. Voglio dire che già avevo da fare con le quotidiane faccende. Uno ti chiama di qua uno di là, mille problemi: un lavoro enorme.

L'entrata in scena di questi personaggi ha reso quell'opera addirittura impossibile. Come se ti trovassi in un palcoscenico per marionette dove i fili ti fanno muovere in una certa maniera. Questi personaggi ti facevano piovere multe su multe. In Carrozzeria ad esempio perfezionarono «la mandata a casa». Con le multe dovevi correre prima per cercarli e poi magari ti smontavano dicendoti che si erano sbagliati oppure ti dicevano va bene e poi non davano il provvedimento.

La mandata a casa era qualcosa di geniale. Basti pensare che si era giunti al punto che su una linea di carrozzeria (lunga circa settecento metri) veniva il caposquadra del primo gruppo e ti diceva: «In fondo c'è una squadra che sciopera. Fra poco non si può lavorare, siete in libertà». La cosa era andata per molto a lungo tanto che la gente lasciava la linea senza neanche verificare se ciò che il capo aveva detto, era vero o falso. Data la lunghezza della linea e la scarsa visibilità questo gioco fu per lungo tempo possibile e attuato.

Ma il compito più strano lo svolgevano nei confronti degli operai. Un operaio si presentava da loro per chiedere un favore. Non so un prestito, un trasferimento o altre cose di questo tipo. Immediatamente si metteva in moto un mostruoso meccanismo. Questi promettevano mari e monti come se non esistessero limiti. Con l'illusione della categoria o del trasferimento. La cosa andò per le lunghe, fino a quando gli operai non si resero sempre più conto che la loro era solo opera di rottura o meglio una presa in giro.

Il mio atteggiamento con gli assistenti del personale è quello di utilizzare quello che utilizzano loro, cioè l'ambiguità al massimo. Invece, con il caposquadra c'è un rapporto di tipo paternalistico, in quanto riconosci a lui la funzione di tecnico, funzione che la tua formazione politico-culturale ti fa riconoscere. A volte lo rispetti, a volte lo legni, cioè lo metti in minoranza davanti agli operai, fai perdere credibilità alle sue ragioni, altre volte invece no, discuti con lui amichevolmente della possibilità di svolgere un suo ruolo migliore o cose di questo tipo, proprio perché ti *prefiguri* una organizzazione del lavoro diversa. In un certo senso lo salvo, mentre il caporeparto ed il capofficina te li tieni nella stessa logica del caposquadra, ma un po' meno, come futuro. Dai anche a loro un ruolo tecnico, per cui gli riconosci una funzione. Mentre con l'assistente del personale il rapporto è scadentissimo perché questi cercano sempre di fare i furbi: ti ghignano in faccia, poi si offendono se gli ghigni in faccia tu, quindi è un rapporto strano che personalmente preferirei non avere mai.

C'è anche un rapporto con il capo o il vicecapo del personale, che presentano anche loro delle caratteristiche del tipo di quelle dell'assistente, però sono più seri nell'affrontare il problema: o ti dicono no, ed è no, e cercano di dimostrarti perché è no, oppure se ti dicono sì, si assumono la responsabilità di risolvere il problema, in quanto hanno anche un potere decisionale, poi in realtà non ce l'hanno. Con il direttore, il capofabbrica, invece c'è un rapporto di tipo generale sull'azienda, sul settore, per cui con questo vai a discutere gli aspetti tecnici del settore.

Sono tutte persone che io vado a cercare quando ho dei problemi tecnici. Cioè è l'organizzazione che si contrappone alla mia organizzazione, quella sindacale. Io, cioè, come rappresentante sindacale mi scontro a tutti i livelli fino ad arrivare al direttore: è una contrapposizione in quanto non riconosci la validità completa di questa organizzazione, anche se ne accetti in parte tutta una serie di aspetti. Infatti, riconosci, per esempio, l'organizzazione piramidale ma non nei termini in cui è stata prefigurata…

2.4. Rapporto con l'organizzazione sindacale

Io partirei da quando ho conosciuto l'organizzazione sindacale formale, durante le lotte del '69, in cui c'è stato il riconoscimento di un'organizzazione che ti permetteva di costituirti una certa forza che ti dava la possibilità di farti rispettare e farti pagare il più alto prezzo possibile. Eravamo tutti sul piazzale, sotto la palazzina impiegati alla porta 19 della Meccanica. Era stata fatta un'assemblea, avevano parlato due operai. Io seguivo sempre, urlavo e cantavo con quegli operai che percorrevano le officine, in corteo. C'era qualcosa che mi piaceva in quelli che avevano parlato. Sapevano molte cose, loro.

Ad un certo punto uno di loro passò fra di noi, distribuì delle schede. Io gli chiesi «A cosa serve?» «Ad iscriverti al sindacato». «Quale?» richiesi io. «Io sono della Fiom», e passò oltre. Non ebbi più nessuna esitazione. Non ero mai stato iscritto al sindacato, non sapevo neanche cosa era. Volevo essere uno di loro. Compilai la scheda, misi una croce sul quadratino Fiom, andai a cercare quell'operaio e gli restituii la scheda. Ne ebbi in cambio solo un sorriso.

Questo è il significato, il motivo per cui ho accettato la tessera del sindacato alla fine del '69, dell'autunno caldo, come forma di difesa, in parte. Accettavo questa organizzazione senza saperne niente, dopo di che per incominciare a conoscerla, è così che mi sono iscritto, sono andato alcune volte al sindacato. Ho visto che lì si discuteva ed ho incominciato anche io a partecipare alle discussioni, poi sempre più autonomamente ho preso parte al sindacato, alla sua formazione,

alla sua istruzione, per cui anche all'interno della fabbrica, rispetto a tutta una serie di contestazioni, assumevo un ruolo caratterizzato.

Mentre prima il mio era più un apporto volontaristico alla contestazione dell'organizzazione del lavoro, al di fuori della logica sindacale, invece lì avevo capito che stando in quella logica si riusciva a generalizzare meglio il tipo di scontro, cioè ad ampliarlo di più, nel senso che la stessa cosa che portavo avanti io, la portavano avanti anche gli altri.

I miei rapporti con il sindacato avvengono in una serie di riunioni che mi capita di fare durante la settimana, e in altri casi, quando ho un problema, all'uscita dal lavoro vado in Lega, dove c'è un funzionario sindacale con il quale discuto del problema. Questi ha più esperienza di me, perché appunto è l'esperto di politica sindacale e mi spiega, mi chiarisce in quale modo devo affrontare questo problema. In Lega comunque passo quasi tutti i giorni, dopo il lavoro, se faccio il turno del mattino, quando invece faccio quello del pomeriggio, passo solo se ci sono delle riunioni particolari già predisposte. Per queste, in genere, c'è un volantino che le comunica, in cui sono invitato a partecipare insieme con altri compagni delegati come me.

All'interno della fabbrica, il rapporto con gli altri delegati, in questo momento è di coordinamento fra noi, per riuscire a fare funzionare l'insieme del Consiglio nel modo migliore possibile, tenendo conto che c'è sempre qualche possibilità di migliorare ancora. In pratica, diciamo questo, io ad una certa ora, indipendentemente da quelli che sono gli impegni generali, posso mettermi tranquillamente in permesso. Quasi tutti i giorni, a seconda dei momenti particolari o particolarissimi mi prendo quattro, cinque o anche otto ore di permesso, e vado in giro a cercarmi delegato per delegato, a spiegargli cosa deve fare, come deve comportarsi rispetto ad un certo problema che gli si pone davanti. Questo per fare funzionare l'insieme dell'organizzazione come gruppo omogeneo dell'organizzazione sindacale all'interno della fabbrica, che poi è il Consiglio di fabbrica.

In sede di Lega ci sono riunioni particolari per i coordinatori di questo lavoro, e lì si pongono problemi di crescita dei quadri, dei delegati, i problemi irrisolti a cui neppure io sono riuscito a dare delle soluzioni, e per cui è l'insieme della Lega che deve riuscire a dare una risposta. Altrimenti c'è il rischio che quel problema diventi il tallone di Achille dell'organizzazione sindacale.

Capita, infatti, il più delle volte, che un problemino, a cui non dai una risposta, per esempio la questione dei licenziamenti per mutua, a cui l'organizzazione sindacale, per un certo periodo ha teso a non dare delle risposte, in quanto non riconosceva a queste un carattere di attacco politico, in quanto si condannava

anche, come organizzazione sindacale, lo stesso operaio che si metteva in mutua due o tre giorni alla settimana. Questo si è dimostrato, alla fine, un tallone d'Achille vero e proprio, in quanto a migliaia gli operai oggi vengono licenziati per mutua, per non continuità del rapporto di lavoro, in quanto c'è una legge del vecchio codice Rocco, che parla di discontinuità e continuità nel lavoro, per cui in base a quell'articolo di legge ti licenziano.

Però, quando l'organizzazione dei delegati funziona, si riesce a recuperare tutta una serie di operai. Mi spiego meglio: in Carrozzeria, per esempio, il Consiglio di fabbrica non ha funzionato, non solo su quello, ma su tutta una serie di aspetti, per esempio il problema della formazione, della partecipazione della gente, cioè l'accettazione del rapporto di delega è una cosa che in Carrozzeria è data per scontata. Adesso, non tanto come sindacato, ma come partito, si cerca di recuperare, attraverso i compagni, la non accettazione del rapporto di delega.

I lavoratori si riconoscono anche in organizzazioni politiche. Il delegato di conseguenza ha (può avere) una sua base culturale politica, di provenienza partitica. Per questa ragione laddove manca un legame di continuità di una proposta come delegato mi rivolgo al mio partito e successivamente do la battaglia nel sindacato su quell'argomento.

Come funziona questo rapporto. I lavoratori chiedono che il sindacato nella piattaforma rivendicativa (contratto) richieda cento lire. Nell'organizzazione si apre un dibattito. Il Consiglio di fabbrica, composto dai delegati, poi l'esecutivo di Lega composto dai funzionari più una serie di delegati coordinatori del Consiglio, le Camere del lavoro e poi il direttivo nazionale. Tutti discutono delle cento lire per fare in modo di farle ottenere in modo equilibrato. A tutti i livelli della organizzazione la discussione è animata da varie idee provenienti dalle varie componenti politiche. La mia organizzazione ad esempio è composta da tutti i partiti dell'arco costituzionale (Dc, Pci, Psi, Psdi, Pri) più gli extraparlamentari. Ognuna di queste ideologie porta le sue valutazioni. Fatto questo lavoro di formulazione si ritorna giù per la gradinata e si va fino alle assemblee dei lavoratori dove avviene l'ultima discussione e sentiti tutti i pareri si formula la richiesta.

Questa è la normale prassi del funzionamento dell'organizzazione. Capita però in periodi bruschi che i lavoratori non ritengono o non riescono a formulare richieste. Allora è il vertice (o i Nazionali del sindacato) che definisce la richiesta o la proposta di richiesta. Questo capita quando si avvicinano le scadenze contrattuali. (Il nostro contratto scade: ogni tre anni quello nazionale di categoria e ogni anno quello aziendale).

Il mio compito specifico comunque rimane quello di tenere il contatto con la gente. Fare da tramite fra i lavoratori e il sindacato. Sia per quel che riguarda

le richieste che pongono i lavoratori, sia per quel che riguarda le indicazioni che provengono dal sindacato esterno alla fabbrica. Come mi comporto esattamente quando assolvo alla mia funzione di delegato, quando c'è il contratto? Si avvicina la scadenza contrattuale. Il sindacato a seconda della scadenza (nazionale o aziendale) comincia a pubblicare ipotesi possibili di richieste. I giornali, la TV, la radio, tutti ne parlano. Attraverso a questi mezzi gli operai incominciano a farsi una idea. Cominciano a discutere fra loro o con me. Ognuno, a seconda dell'esperienza di lavoro, di vita e contrattuale dà un suo giudizio, avanza qualche proposta.

Io devo riuscire a cogliere il massimo da quelle discussioni. Come ognuno può capire, se dovessi dire tutto ciò che viene detto otto ore al giorno per una serie di giorni che abbraccia l'anno lavorativo, ci vorrebbe (e non basterebbe) una enciclopedia. Necessariamente devo fare una sintesi inserendo la mia opinione come operaio e riportando questa breve sintesi in un discorso che può durare dai dieci ai venti minuti, che è un normale intervento in una riunione sindacale in Lega o alla Camera del lavoro.

Per quanto riguarda ancora, più specificatamente, i miei rapporti con il sindacato, generalmente non ho preferenze particolari per alcuni tipi di riunioni. Queste vengono distribuite e non si sovrappongono molto, per cui non ho problemi di scelta. Nel caso ci fossero, per esempio, una riunione del Consiglio di fabbrica e una del direttivo della Camera del lavoro, cioè in genere scelgo il rapporto più alto, cioè il direttivo della Camera del lavoro, anche perché più in alto vai e sempre meno gente c'è, per cui se manchi in un consiglio di mille persone, non se ne accorge nessuno, non cambia niente per l'organizzazione, mentre se manchi ad un livello dove ci sono cinque persone che decidono, il rapporto è molto più grosso, per cui mancare significherebbe poi, tutto sommato, tagliare un pezzo dell'organizzazione e quindi perdere una parte delle informazioni che poi deve servire per decidere, per portare avanti tutti gli aspetti della battaglia.

Il mio rapporto comunque non è solo con l'organizzazione sindacale, ma anche con quella di partito, per cui tutte le ore libere, generalmente fino alle sette o alle otto di sera, le dedico alla formazione generale all'interno di questa organizzazione. Formazione mia personale e conoscenza e discussione di vari aspetti dell'organizzazione del lavoro stesso, dei problemi politici in generale, ai quali gli operai sono interessati. Tutte queste ore al di fuori dell'orario di lavoro, le dedico comunque al sindacato. Quando faccio il primo turno, generalmente rientro a casa verso le sette o le otto. Tenendo conto che la settimana lavorativa va dal lunedì al venerdì, mentre quella con il sindacato termina la domenica e comincia il lunedì.

Questo, soprattutto, perché fai delle riunioni extra, di recupero, dopo la settimana lavorativa, anche nel periodo che gli altri dedicano al riposo. Tu, invece, ti dedichi a questo tipo di cose che poi ti permettono, tutto sommato, di avere un certo tipo di credibilità anche all'interno della fabbrica, cioè riesci a rispondere meglio agli interrogativi che ti pongono i tuoi compagni di lavoro, perché sei più informato, hai una conoscenza particolare dei vari aspetti, sia di carattere sindacale, sia riguardo all'organizzazione del lavoro, sia di carattere politico generale, ai quali in varia misura gli operai sono interessati.

Come dicevo prima, ci sono vari interessi, nel gruppo omogeneo degli operai, c'è chi ti vuole parlare di religione, chi di politica, di organizzazione del lavoro. Tu devi avere una preparazione molto vasta, perché se no non riusciresti a reggere al confronto; in più, devi sempre tenere particolarmente aperto lo spazio all'adesione degli altri compagni delegati e di lavoro e dell'organizzazione sindacale…

2.5. Per imparare ad imparare

Intanto bisogna essere predisposti e la predisposizione ti viene dalla soddisfazione che riesci a trarre da ciò che impari. Le cose che io ho detto nei quattro rapporti del sosia le ho acquisite con l'esperienza. Oggi le so e man mano che passa il tempo questa esperienza si accresce. Non posso negare che l'essere venuto all'università ad esprimere queste mie conoscenze, non mi abbia soddisfatto. Ho imparato sia a me che agli altri. Cosa ho imparato agli altri? Agli altri ho cercato di illustrare nel miglior modo possibile la fabbrica, il luogo dove io lavoro. Cosa ho imparato io? Ho imparato ad ordinare queste cose.

Tutti i giorni io ho il rapporto con la macchina, con i compagni, col capo, col sindacato. Non avevo mai provato a vederli staccati, ora riesco sempre meglio a suddividerli. Come il pittore quando fa un quadro. Ha di fronte un paesaggio ma la tela è bene definita. Deve fare una scelta, mettere a fuoco l'oggetto e definirlo in uno spazio. La fabbrica è quel paesaggio. Stai lavorando e sei tutto preso dal tuo lavoro. Ti viene vicino il tuo compagno di lavoro e ti pone un problema. Tu ti trasformi immediatamente da operaio in sindacalista e cerchi di rispondere. Di lì sta passando un caposquadra che trovata la scusa si avvicina. Istintivamente ti vengono alla mente più cose. Vorresti prenderli a pugni tutti e due e spaccare la macchina. Invece fai una scelta e la fai con la stessa rapidità con cui si è succeduta l'azione. Lasci la macchina. Chiedi al capo il permesso sindacale. Affronti con calma il problema che ti è stato posto dal tuo compagno di lavoro. Ti sei reso conto che tutti fanno parte dell'ambiente di fabbrica…

3. Istruzioni al sosia di Giuseppe M.

La terra degli ulivi e la Lastroferratura

Le istruzioni al sosia sono caratterizzate, per il rapporto con la mansione, in primo luogo da un brutale impatto con una realtà in termini di mansione estremamente pesante, faticosa e nociva (uso del martello pneumatico con disturbi da rumore, da vibrazioni e da fatica), non solo in senso assoluto, ma soprattutto in senso relativo rispetto al lavoro precedente di contadino (tutti i lavori intermedi fra la condizione di contadino e l'entrata alla Fiat non hanno avuto probabilmente importanza, in quanto considerati come una fase di transizione).

Il rapporto con la mansione viene considerato subito, in questa fase, in termine di invenzione di soluzioni meno disagevoli e meno dannose. Questo approccio di tipo inventivo, che presuppone non solo il bisogno ma la credibilità di un cambiamento, caratterizza anche in seguito tutto il suo comportamento, difatti il lavoro in linea alla revisione delle scocche stimola rapidamente la definizione di un atteggiamento caratterizzato da capacità di osservazione degli uomini e del processo e da categorizzazioni utili alla soluzione dei problemi.

Un tentativo di definire questo atteggiamento potrebbe essere grossolanamente il seguente. Uomini classificati a seconda della loro anzianità di lavoro, a seconda dei loro privilegi relativi (qualifica, mansione e salario). All'interno di questa classificazione la ricerca di elementi che possono unire gli uni e gli altri. Per quanto riguarda il processo produttivo, la capacità di categorizzazione della mansione realmente necessaria al di là di quella derivante dagli errori tecnico-organizzativi (bolli casuali e bolli sistematici). Questa capacità di categorizzazione è tutt'uno con la definizione di strategie complesse capaci di risolvere contemporaneamente problemi di ordine diverso (di qualifica, di salario, di nocività), per ricostruire un lavoro di gruppo, ed è ancora un tutt'uno con lo sviluppo di una strategia di ordine psicologico, cioè relativa al comportamento con i compagni di lavoro.

Rispetto alla gerarchia aziendale, dal primo comportamento coerente alle proprie origini contadine e «sicule» a un comportamento radicato nella fiducia di essere capaci di convincere (parallelismo con le strategie di ordine psicologico usate nei confronti dei compagni di lavoro), l'attaccamento alle dimostrazioni pratiche delle possibilità di soluzione, sempre coerenti alla logica produttiva padronale (gli operai con i loro suggerimenti possono risolvere contemporaneamente i propri problemi e quelli della produzione).

Il modello padronale, di classe, non è mai un modello astratto né mai compiutamente evidenziato: cresce piuttosto nella misura in cui, nel confronto con

il tecnico, attraverso i successi cresce la coscienza della capacità di contestazione, individuale e di gruppo (di classe quindi). Nei confronti della organizzazione sindacale: il crescere della propria esperienza, la discussione della propria esperienza con gli altri sindacalisti, lo scambio continuo, unito alla grande capacità di assorbire i contenuti dei modelli empirici, ostacolano fortemente la presa di coscienza degli elementi differenzianti. In altre parole tutto quello che è diverso se è inutile viene dimenticato, se è utile viene imparato, e una volta imparato fa parte della propria esperienza, anche perché viene rapidamente applicato.

Il delegato è parzialmente cosciente di questo *atteggiamento* e questo si esprime nella frase che dice: «Se io do le istruzioni al mio sosia, lui non ne capisce il valore perché, se le istruzioni sono utili, gli sembrano del tutto ovvie».

3.1. Rapporto con la mansione

Abito vicino alla fabbrica, mi alzo mezz'ora prima dell'inizio del turno, alle sei meno un quarto prendo l'autobus, in quattro minuti al massimo arrivo in fabbrica. Vado subito a bollare la cartolina e poi mi reco nello spogliatoio; arrivo sempre tre o quattro minuti prima che la linea attacchi, prendo il cassetto degli attrezzi che abbiamo in dotazione, perché il mio è un lavoro di revisione ed ho bisogno di tutti gli attrezzi necessari per svolgere la mia mansione.

La prima cosa che controllo, appena arrivato sul posto di lavoro, è come sono le vetture sulla linea: se sono o no come le abbiamo lasciate noi… Al termine del turno lasciamo, sulla linea, dieci vetture fatte in modo che la produzione rimanga la stessa e sulla linea ci sia del lavoro già eseguito. Questa è la prima cosa che il sosia deve controllare; la seconda cosa è controllare l'organico: quando manca l'organico si scala la produzione, bisogna quindi controllare che l'organico sia proporzionato alla produzione richiesta.

Non è più il capo che stabilisce la produzione, ma l'organico presente; normalmente il capo dice: «…ho venti uomini, si può fare al massimo tot di produzione»: o gli forniscono altri uomini, oppure la produzione rimane quella. A seconda della produzione vengono distribuiti gli uomini, si possono perciò verificare delle variazioni nella mansione. Quando aumenta l'organico il lavoro viene parcellizzato, quando diminuisce si unificano alcune lavorazioni. Questo fatto è recente e risale al contratto del 1968. Prima l'azienda non si preoccupava dell'assenteismo né badava se si stava a casa due o tre giorni in mutua: l'operaio portava la giustificazione medica e la Fiat se ne fregava. Alla Fiat l'assenza dell'operaio non costava niente, in quanto, primo, non lo pagava e, secondo, gli

altri operai della linea facevano anche la sua produzione, quindi l'azienda non aveva interesse a controllare.

Quando si è ottenuto il controllo dell'uso della forza lavoro, del tabellone, dei tempi, dell'organico, della produzione e successivamente delle qualità, la Fiat si arrabbia nel momento in cui c'è assenteismo, perché ne subisce il costo e non può sfruttare gli altri operai a fare tutta la produzione. Riguardo al controllo della produzione gli operai hanno fatto esperienza passando attraverso le lavorazioni di diversi tipi di vettura, facendo dei confronti fra le varie lavorazioni, e notando i particolari in più o in meno. Per esempio la 125 e il 1500, la 850, la 600 e la 500, essendo costruite su schemi ovali, presentavano dei difetti di stampaggio in quanto, nei giri tondi della lamiera, questa non si piegava tutte le volte allo stesso modo, era perciò necessario eseguire molti lavori di revisione.

Con la contestazione che c'è stata sulle vetture di tipo ovale riguardante l'ambiente di lavoro e l'uso dello stagno, la Fiat ha cercato di ridurre l'organico ed aumentare la produzione introducendo delle modifiche tecniche agli impianti e agli schemi delle vetture nuove e non, come avveniva in precedenza, aumentando solamente lo sfruttamento dei lavoratori. Infatti oggi noi abbiamo la 126, la 124, la 128, la 132 e la 131 che sono fatte su schemi rettangolari con linee rette sulle fiancate, in modo tale che le congiunzioni delle lamiere combaciano perfettamente e si elimina l'uso dello stagno.

Con l'eliminazione dell'uso dello stagno si riducono gli interventi degli operai, quindi viene ridotto anche l'organico. Attraverso a queste modifiche non aumenta il carico di lavoro dei singoli operai, ma vengono eliminate tutte quelle mansioni che il progresso tecnologico permette. L'operaio vede tutte queste trasformazioni introdotte dalla Fiat e si preoccupa della propria occupazione per cui non tutte le volte, quando potrebbe suggerire delle modifiche, frutto delle proprie esperienze, lo fa, in quanto ha paura di suggerire la sua tomba.

La terza cosa che l'operaio deve conoscere è la propria mansione: deve conoscere i tempi, i movimenti che deve fare, la distanza alla quale si rifornisce dei pezzi, gli intralci che ha e l'ambiente di lavoro. Questi elementi non devono variare, perché, se questi variano, varia anche la mansione. Per esempio se è stabilito che uno prenda le porte o i pezzi che deve mettere da una distanza di dieci metri, a questo corrisponde un tempo, se uno li va prendere da venti metri il tempo deve essere modificato. L'operaio, conoscendo tutti questi accorgimenti, ad ogni piccola variazione della sua mansione reclama da solo la propria, diciamo così, variata mansione, dice al capo:

«… senti, io questi movimenti o non li faccio, oppure mi scali la produzione».

Un altro punto da tenere presente è quello della qualità della vettura, infatti ci possono essere diverse qualità; il tipo *Austria*, il tipo *Francia*, il tipo *America* e il tipo Tropico; ogni vettura può sembrare uguale, ci sono invece delle variazioni. Per esempio sulle vetture di tipo *Francia* si mettono dei particolari di carrozzeria più robusti che la Francia esige, sul tipo *America* si mettono degli accorgimenti di sicurezza in base ai codici degli Stati Uniti, i tipi *Austria* o dei Paesi Nordici esigono la guida a destra, bisogna allora che l'apparato di guida sia rivolto non a sinistra ma a destra e che i particolari, i fori dello specchietto esterno, vengano fatti a destra.

Vi sono poi le vetture a due porte, a quattro porte e a cinque porte, ogni qualità di vettura ha un suo tempo. Se una vettura berlina, detta normale, ha un tempo x, allora si aggiunge un tempo y per le modifiche più un tempo z per i vari accorgimenti. Stabilito un tempo per le vetture normali, si fissa un organico come se tutte le vetture fossero normali, poi sul tabellone vengono specificate le varie qualità. Di queste qualità, normalmente, dovrebbero passarne tante al giorno; l'azienda, furbescamente, fa anche questo: ne fa passare per venti giorni, poi per dieci giorni non ne fa più passare, e a questo punto l'azienda dice che, siccome non passano più i tipi speciali, ridurrà l'organico. È necessario allora che gli operai controllino la distribuzione giornaliera delle specialità. Questo controllo è importante, perché da questo dipende la possibilità di stabilire un organico adeguato.

In un primo tempo abbiamo ottenuto il tabellone, poi sul tabellone abbiamo fatto specificare la qualità delle vetture, perché ci siamo accorti che su queste la Fiat ci fregava. La Fiat, a questo punto, ha inserito altri elementi di fregatura facendo passare sul montaggio fino a venti qualità diverse di vetture. L'operaio fa confusione e non riesce più a controllare i vari tipi, magari su quattrocento vetture l'azienda ne fa passare venti di tipo *Nordico*, quattordici di tipo *Francia* e dieci di tipo *America*. Il delegato deve essere perciò esperto di questi tipi di lavorazioni, ma il vero esperto deve essere l'operaio, ecco perché all'inizio, quando parlavo della mansione, dicevo che l'operaio deve conoscere tutti i movimenti che deve fare.

Se tutti gli operai si comportano così, allora il compito dei delegati diventa quello di sommare le richieste e di andare, appoggiati dai lavoratori, a contestare. Se il delegato invece diventa il super-specializzato e l'operaio lo delega, quando il delegato va a contestare, l'operaio non riesce a capire ciò che lui sta contestando e a questo punto non gli dà l'appoggio. Il delegato diventa un isolato ed il padrone passa. L'operaio deve crescere insieme al delegato: il delegato, man mano che avvengono queste cose, spiega all'operaio come sono avvenute, per cui dalla

mattina alla sera deve discutere con gli operai delle qualità e della mansione. Se il delegato instaura questo rapporto di fiducia con gli operai, diventa una persona in cui gli operai credono, in quanto vedono che fa realmente i loro interessi. Di fronte a questi fatti, a queste esperienze, la credibilità del delegato si trasferisce sul sindacato. Il delegato deve essere un esperto e conoscere tutte le mansioni della linea, l'operaio deve conoscere almeno la sua, è meglio però se conosce anche quella degli altri compagni.

Questo perché la Fiat ha inventato la mobilità, ciò significa che, nel momento in cui un operaio diventa esperto nella propria mansione, viene spostato in un'altra in cui è ignorante e al suo posto viene messo un altro operaio ignorante di quella mansione, così ci sono due ignoranti che per alcuni giorni non possono contestare perché non conoscono la mansione. Se invece l'operaio conosce tutte le mansioni della linea in quanto gli sono state trasferite dagli altri operai, nonostante la mobilità può esercitare un controllo sui tempi di lavoro. È molto importante che l'operaio conosca anche l'ambiente di lavoro e gli elementi di riposo dovuti a questo, perché in base alla monotonia, alla ripetitività e alla aerificazione dell'ambiente variano i fattori di riposo. Si può verificare una variazione dell'ambiente di lavoro dovuta a un aumento dell'organico: il conseguente affollamento determina un intralcio ed un ostacolo all'operaio, che non può più svolgere la mansione come la svolgeva prima.

La Fiat vorrebbe separare il problema dell'ambiente da quello dei tempi: «Vi diamo un uomo in più, l'ambiente poi lo vediamo in sede di Comitato ambiente». Il punto forte che tiene l'azienda è proprio quello di separare questi due problemi, in realtà sa benissimo che l'ambiente è collegato al lavoro, nel senso che, man mano che aumenta la produzione e quindi l'organico, aumentano le difficoltà, aumenta il fumo, diminuisce lo spazio e aumenta la fatica.

Ecco un esempio di come si verifica lo sfruttamento dell'intelligenza degli operai da parte dell'azienda. La vettura viene «scatolata» in alcune parti, scatolata nel senso che da nessuna parte può ficcarvi dentro un attrezzo per livellare la lamiera. In queste parti i bolli, secondo la direzione, dovevano essere riempiti di stagno per livellarli, mentre l'operaio tentava di fare un buco nella parte scatolata, così sollevava il bollo (dal di sotto), gli dava un colpo di lima, risparmiava di adoperare lo stagno, faceva più in fretta. Ed ecco che allora la Fiat decide di far fare un buco al momento dello stampaggio, perché riconosce che non è possibile spingere il bollo, dicendo: «Così abbiamo due cose: scompare lo stagno e l'operaio fa più in fretta». Ed ecco che i capi venivano a chiedere all'operaio o a guardare come l'operaio faceva. Dopo di che nella parte dove l'operaio faceva

il buco, glielo facevano fare dallo stampaggio, così che veniva ben fatto ed era più facile…

Questa scienza, diciamo così, dell'operaio che inventa, quando i tempi sono definitivi rimane beneficio suo, non è che l'azienda glielo asporta perché viene facilitato; se mai lo fa in un altro stabilimento… Così anche per quanto riguarda l'uso dello stagno. Noi si diceva che lo stagno è pericoloso: «Non vogliamo la monetizzazione, non vogliamo essere pagati per adoperare lo stagno, vogliamo lo stagno che se ne va via». Allora l'azienda dice: «Ma aiutateci voialtri allora a trovare questa rapida soluzione; perché non è possibile».

Si è cominciato, pezzo per pezzo, a modificare. Ci siamo accorti che dal mascherone la chiusura creava uno spazio tra le parti che dovevano combaciare. Si trattava di spostare la chiusura del mascherone di sotto e lo hanno fatto. Con questa modifica il mascherone schiacciava pari, la giuntura veniva parificata e non occorreva più mettere lo stagno, perciò se le due parti non combaciavano gli operai non le lavoravano. A tutta la vettura, particolare per particolare, abbiamo dato un tempo. Ogni particolare di giunture, revisione fiancate, tutto: avevamo parcellizzato tutta la vettura, calcolando anche un tempo per interventi eventuali. Quando queste percentuali di pezzi difettosi non arrivavano più, potevano anche prendersi il tempo… Abbiamo cominciato con questa modifica. Dopo questa modifica siamo passati al posteriore. Al posteriore c'era anche una giuntura che lasciava un vuoto che doveva esserci lo stagno. A questa giuntura c'era un difetto del mascherone che bollava il fianchetto. Questi fianchetti arrivavano al 100% tutti bollati, ondulati (era quindi una aggiunta di revisione). Allora hanno messo sei persone per linea a lavorare ai fianchetti. Questi sei facevano solo i fianchetti, li revisionavano in attesa che dovevano scomparire.

Un giorno ci chiamano e dicono: «Sentite, abbiamo fatto delle modifiche e adesso le vetture arrivano bene e vengono tolte queste sei persone». Noi abbiamo detto: «Allora mettiamo a verbale che i fianchetti non si revisionano più e che non è una mansione da svolgersi da quelli della revisione: se sui fianchetti vi sono dei bolli li mandiamo fuori linea, li fate fuori linea, in verniciatura, dove volete. È una mansione che scompare per noi. Dato che scompare, verbalizziamo che scompare; questa lavorazione non la facciamo più. Giusto così?» «No, ma se ne arriva ancora qualcuna, dice, mettiamo anche un uomo in più». «No, diciamo noi, non ne mettiamo niente in più. O c'è o non c'è. Voi dovete dirci: se c'è, lasciamo le cose come stanno, se non c'è, portatevi pure via gli uomini in più».

Di fronte a questa posizione loro hanno detto: «Siccome ce n'è ancora una certa percentuale, allora lasciamo stare in attesa che la eliminiamo del tutto». Nel frattempo noi abbiamo detto così: «Queste persone che revisionano i fianchetti

non hanno la 2a, sono di 3a super, ma sono idonei a fare la revisione. Noi facciamo così, unifichiamo la revisione, cioè inseriamo queste sei persone, per linea, su tutta la revisione. Ognuno di loro si revisiona la sua vettura come fanno gli altri e hanno diritto alla qualifica». C'era una certa resistenza da parte della Fiat. Noi dicevamo questo agli operai: «A parte tutto quello che dice l'azienda o quello che diciamo noi delegati, giudicate voi se si può fare o se non si può fare. Vediamo realmente come stanno le cose, dopo di che ci rendiamo conto tutti insieme con coscienza, il dialogo deve essere aperto».

Si discuteva in questo modo: «Io tiro la lima, alzo i bolli poi tu li lisci dove ho lavorato io; se il lavoro è ben fatto non lo tocchi più, se no lo riprendi facendo un lavoro uguale al mio, un altro fa il davantino, un altro il fianchetto, un altro il padiglione, però a tirare la lima è uguale sia sul fianchetto sia sul padiglione, così è lo stesso adoperare il disco sul padiglione o sul fianchetto. Perché dobbiamo allora essere così divisi? Perché uno ha la seconda categoria e l'altro no? Perché io debbo stare sempre con le braccia alzate a fare il padiglione e l'altro inginocchiato a fare il pavimento? Si potrebbe, discutendo insieme, vedere come fare».

Altri obiettavano: «Sì, ma poi che fai? Fai tutta la vettura? Vai fino a quel punto poi torni indietro, ti scontri con quello, quello si deve spostare e perdi più tempo». «Macché più tempo!… Tu lo sai come si alza il bollo, prova a farlo da solo, tu scambiati con lui e vediamo se sei capace». Senza fare una richiesta all'azienda ci siamo distribuiti i lavori e scambiati i posti; il capo diceva: «A me basta che esca la vettura fatta, cosa me ne frega di come lavorate». Il capo non s'interessava al nostro esperimento perché non capiva il fine al quale volevamo arrivare noi. Dopo essere diventati pratici in tutte le lavorazioni ci siamo resi conto che tutta l'intelligenza sta nel saper adoperare la lima, lo stagno, il disco; il bollo in sé è una cosa stupida, che sia sul fianchetto, sulla porta o sul padiglione è la stessa cosa. Una volta che uno ha acquistato la capacità di adoperare tutti questi strumenti, lavorare sui diversi punti della vettura è uguale, quindi si possono eliminare le divisioni della mansione.

A questo punto abbiamo fatto la richiesta ai capiofficina, questi si sono spaventati ed hanno risposto: «Credete di comandare voi? Di poter suggerire all'azienda quello che deve fare? Prendetevi l'azienda e comandate voi!» Volevano darci delle multe.

In quel periodo c'erano già i delegati, ed abbiamo fatto con il loro tramite questa richiesta. La prima volta ci hanno presi per matti. Il primo esperimento di ricomposizione lo abbiamo fatto sulla 500 che, essendo una vettura piccola, richiede uno scarso organico e perciò era da noi ritenuta la più adatta allo scopo. Dopo di che abbiamo fatto un'altra richiesta. Passati otto giorni durante i quali

continuavano a dirci di no, ci siamo messi a lavorare col nostro sistema, allora ci hanno fermato la linea; quando l'hanno rimessa in funzione abbiamo continuato a lavorare allo stesso modo. Ci sono stati allora tumulti in direzione, non sapevano se metterci in sciopero, erano indecisi.

Hanno mandato allora un dirigente giovane, che è riuscito a far carriera alla Fiat per la sua capacità tecnica; questo, a differenza degli altri dirigenti che ci consideravano dei matti, aveva intuito gli elementi innovativi del nostro esperimento… Allora ha chiamato il capofficina dicendogli di lasciarci lavorare al nostro modo per un mese. Dopo di che abbiamo organizzato il lavoro, ed ognuno degli otto della squadra faceva una vettura completa; l'operaio, è logico, voleva farsi vedere capace, qualificato a fare tutta la vettura e perciò non uscivano vetture fuori linea. I due o tre operai addetti ai lavori fuori linea stavano a guardare perché non arrivavano più vetture, vennero quindi in linea ad aiutarci, così, aumentando l'organico, si riduceva praticamente a nulla il lavoro fuori linea. Questi operai in più facevano come dei professori: «… un colpetto qua… un colpetto là» aiutavano a lavorare e deliberavano le vetture.

Anche nell'altro turno si sono messi a lavorare in questo modo. All'inizio c'era una certa confusione, mi sono fermato allora nell'altro turno ed ho spiegato come facevamo. Passato un mese, gli operai, lavorando in questo modo, lavoravano con più respiro rispetto a prima perché, mentre con il vecchio sistema si lavorava due minuti su una vettura e poi si passava alle altre non recuperando tempo, invece così l'operaio si dava da fare e all'improvviso si accorgeva che aveva terminato la revisione della vettura, tornava al punto di partenza e aspettava due o tre minuti prima che arrivasse l'altra vettura. Si poteva accendere la sigaretta, si sentiva più uomo, aveva una maggiore considerazione di sé poiché era in grado di fare da solo tutta la vettura.

Dopo un mese è sceso in linea questo dirigente il quale aveva chiesto ai capi di comunicargli le perdite di vetture durante l'esperimento, bisognava vedere come erano pignoli nel controllo. Le vetture non uscivano danneggiate. Parlando con il dirigente gli ho detto: «Anch'io ho preso i dati: prima uscivano fino a ottantadue vetture su cinquecento, mentre adesso ne sono uscite al massimo ventisei, perciò se gonfiate i dati sappiate che li ho presi anch'io». Mi rispose che non era necessario che noi prendessimo i dati, che eravamo già tutti qualificati e che aveva mandato in direzione la richiesta di autorizzazione a lavorare in questo modo per i due turni…

Quando nella squadra viene introdotto un nuovo assunto, questi viene affiancato ad un altro operaio, perché il nostro lavoro non si apprende rapidamente, ma richiede una certa esperienza. Il nuovo assunto viene affiancato ad un

operaio esperto che man mano che lavora gli trasferisce la sua esperienza. Il capo non dice al nuovo assunto quello che deve fare, lo affianca ad un compagno che gli dirà quello che deve fare. Affidato a questo, prima il nuovo assunto osserva, almeno per una giornata, tutti i movimenti: ad esempio come si adopera il disco abrasivo. Queste istruzioni sono importanti perché, per quanto riguarda i tempi, vi è una diversità tra il tempo rilevato e quello di reale esecuzione, in quanto in mezzo ci sono tutte le maggiorazioni dovute ai fattori di riposo. Se l'operaio non ha acquisito una certa abilità non rientra nei tempi stabiliti e si mangia il fattore di riposo, il suo lavoro diventa tutto impegno e si ammazza di fatica. È necessario che conosca il modo di adoperare gli attrezzi: come si sollevano i bolli e soprattutto come si adopera il disco, come lo si appoggia sulla vettura, perché il modo stesso d'appoggiarlo può implicare una maggiorazione del tempo d'esecuzione, per esempio se il disco viene appoggiato sulla scocca dalla parte del bordo si riga la vettura.

Nel momento in cui l'operaio inizia a lavorare, se non gli vengono spiegate queste cose è normale che, se il tempo è di dieci minuti, ne impieghi venti, perché realmente il suo modo di lavorare ne richiede venti, in quanto gli altri dieci minuti sono impiegati per fare del lavoro che lui stesso si crea. Prima di toccare gli attrezzi ha bisogno di questo trasferimento di esperienza, in un secondo tempo inizia ad usare alcuni strumenti. Per esempio gli s'insegna come si solleva il bollo senza ancora fargli adoperare la lima, poi come si tira la lima sulle parti piatte della scocca, di modo che egli sappia come deve tenere e come deve muovere la lima.

In un secondo momento gli s'insegna come adoperare il cannello per riscaldare: quale temperatura gli deve dare, come deve essere la fiamma, facendogliela regolare, come devono essere regolati l'ossigeno, l'aria e il gas (acetilene). Bisogna insegnargli ad evitare l'uso dello stagno, anche se sarebbe più facile adoperare lo stagno, per ricoprire ogni imperfezione. Non si deve adoperare lo stagno per due motivi: il primo motivo è per eliminare la nocività, il secondo è di tipo pratico, perché quando uno è diventato esperto può, senza adoperare lo stagno, fare il lavoro più velocemente ed il prodotto viene anche meglio. Questo interessa anche all'azienda che, a parità di tempo, preferisce l'uso della lima che dello stagno.

Bisogna insegnargli come si scioglie lo stagno, e come si applica sulla lamiera, perché se la fiamma è debole lo stagno si stacca, se invece è troppo forte si brucia la lamiera o la si deforma. La fiamma deve perciò essere regolata in modo da sciogliere lo stagno e riscaldare appena la lamiera. Dopo aver insegnato al nuovo assunto queste cose, lo si inserisce gradualmente nel lavoro di rifinitura.

L'operaio esperto trasferisce solo una parte di esperienza al nuovo assunto, un'altra parte deve farsela da solo ed un'altra gli sarà trasmessa quando lo si conosca a fondo. Il nuovo assunto fatica perciò per un periodo dai sei agli otto mesi in quanto gli vengono date solo le esperienze più semplici, altre gliele si seminano in modo che le capisca da solo, certe esperienze si fanno anche da soli senza che vengano trasferite.

Alla revisione viene fornito lo stagno preparato e quello non preparato, noi gli diciamo di non adoperare quello non preparato, perché comporta l'uso dell'acido (che non si adopera con lo stagno preparato). Non gli diciamo però dell'uso dell'acido, di modo che, quando usa lo stagno non preparato, lo stagno non fa presa e cola per terra; a questo punto il nuovo assunto passa ad usare quello preparato. Gli si dà solo questa indicazione, in quanto il nostro compito è d'impedire che si ritorni all'uso dell'acido, perché se inizia ad adoperarlo di nuovo, poi magari diventano tutti operai nuovi e sulla linea si ritorna all'uso dell'acido. Siccome noi abbiamo lottato contro l'uso dell'acido, gli suggeriamo solo le nuove esperienze, non quelle vecchie in modo da evitare che l'operaio possa incanalarsi sulla vecchia strada e l'azienda possa far ritornare gli operai ad uno ad uno ai vecchi sistemi. Se il nuovo vuole fare la nostra esperienza, quando trova il pennello dell'acido lo guarda, chiede cos'è, lo prova e fa l'esperienza da solo. Noi gli diciamo solamente di non adoperare lo stagno non preparato e gli diciamo che, se manca lo stagno preparato, deve lasciare andare le vetture dicendo al capo: «Non le ho fatte perché non c'era lo stagno preparato, quello là non l'adopero».

Prima di essere un perfetto operaio nella nostra lavorazione ci vogliono molti mesi di pratica, mentre vi sono altre lavorazioni dove un operaio si inserisce nella giornata stessa. Il lavoro di revisione è impegnativo, più anni passano e più l'esperienza si fa, fino al punto di adoperare sempre meno tempo di quello dato dall'azienda. Il lavoro di revisione è un lavoro di alta precisione, qualificato, e l'azienda esige che l'operaio l'esegua con una certa calma e pazienza di modo che esca un buon prodotto.

L'esperienza dell'operaio fa sì che egli usi la lima con un'abilità e velocità non previste dall'azienda, in questo modo egli recupera del tempo a suo vantaggio. Questo tempo non viene assorbito dall'azienda, perché noi del Comitato tempi lo giustifichiamo come un accumulo dei fattori riposo dovuto a tutte le otto ore.

Nelle otto ore di lavoro, infatti, ci sono sei ore di lavoro effettivo e due di fattore riposo; l'operaio che s'infiamma fa le sei ore di lavoro tutte in una volta e le due ore di riposo alla fine del turno. Questo sistema, secondo me, non è giusto, l'operaio potrebbe lavorare otto ore distribuendosi meglio il lavoro. Direi quindi

al sosia di convincere gli operai a distribuirsi il lavoro nell'arco delle otto ore, perché altrimenti suggeriamo all'azienda il modo come fregarci, dimostrando delle capacità superiori a quelle che loro ci attribuiscono.

L'azienda a questo punto non modifica i tempi sul nostro posto di lavoro, però ha delle istruzioni che applicherà negli stabilimenti nuovi sia della stessa zona sia di altre località. L'azienda calcola che quel lavoro può essere eseguito in sei ore per cui aumenterà la quantità di lavoro, se non di due ore, almeno di mezz'ora, un'ora. La gestione del fattore riposo non deve essere perciò un fatto individuale ma collettivo…

3.2. Rapporto con i compagni di lavoro

Bisogna tenere conto di alcune cose che si imparano attraverso l'esperienza della propria vita passata. Sulla linea ci sono, purtroppo, degli immigrati dal Sud e dal Veneto e da tutti i posti; ognuno di questi ha dietro di sé un'esperienza di vita della quale il delegato deve tenere conto. Per esempio quando io mi rivolgo ad un meridionale (come sono io) gli faccio capire, ed è l'unico che capisce subito queste cose, che la fabbrica non è altro che il feudo che c'era nel meridione. Ci sono gli stessi metodi: laggiù c'era il barone, qua c'è l'industriale, i capi sono quelli che si chiamavano i fattori, non è cambiato niente, c'è stato solo un trasferimento dalla campagna all'industria. Bisogna fare capire al meridionale che, se laggiù abbiamo perso, non dobbiamo perdere qui. Laggiù abbiamo perso perché accettavamo il sistema clientelare, la cesta di frutta, il fascio di legna, le quattro spighe di grano, magari l'agnello e la pezza di formaggio, ed il padrone ha continuato a dominarci, come ha voluto, per secoli.

Sono esperienze che bisogna ricordare se si vuole vincere e se si vuole avere un riscatto dal sopruso che abbiamo subito nel meridione. Tutto ciò non deve ripetersi nella fabbrica; se laggiù abbiamo abbandonato le terre fuggendo, non è una soluzione fuggire dalla fabbrica, perché se si fugge dove si va? Il meridionale ha venduto tutto, ha un biglietto di sola andata, senza ritorno: uno che, per esempio, faceva il mezzadro e che aveva il pezzo di terreno a mezzadria, l'aratro e il mulo, ha abbandonato tutte queste cose. Oggi non può più ritornare a riprendersele, non gli servirebbero più perché al posto dell'aratro di legno troverebbe il trattore e non avrebbe più i mezzi per comprarselo. Così non può più tornare indietro e l'unica cosa che deve fare è lottare qui per trasformare la fabbrica secondo le sue esigenze, questo il meridionale lo capisce.

Di fronte a certe richieste assurde di alcuni operai, di tipo clientelare, ad esempio di essere mandati al collaudo, alle quali il padrone risponde: «Stai bravo,

che poi ci penso io», io dico a questi operai di stare attenti, perché se noi siamo qui è perché abbiamo accettato queste cose. Se non le avessimo accettate, se avessimo fatto delle cooperative agricole invece di abbandonare le terre coltivate a boschi di eucalipto, queste sconfitte non le avremmo subite.

A chi aspira a una promozione individuale, come dicevo prima, collaudo, questo e quest'altro, bisogna far dimenticare queste cose, perché questi posticini qua sono due, dieci, poi gli altri aspettano. Che cosa aspettano? Che crepino quegli altri per andarli a sostituire? Oppure facciamo un'azienda di collaudi? Oppure quelli che aspirano a diventare operatore: nella linea c'è un solo operatore e voi che aspirate a diventare operatori continuate a fare i ruffiani per vent'anni ed è poi uno solo quello che ne beneficia. Se vogliamo il beneficio collettivo devono dimenticarle queste cose. Bisogna dimenticare, come ho detto prima, la paga di merito per lui solo, ma bisogna andare verso la parificazione. Bisogna costruire questo tipo di rinuncia da parte loro, di promozioni individuali, per avere quelle collettive. Cioè fare la stessa esperienza che ho fatto io, nel senso che quando sono venuto qua credevo in certe cose e poi ho creduto in altre, perché ho ritenuto più logico fare una scelta che farne un'altra.

Oltre a questo tipo di operaio c'è poi quello che viene chiamato il «barotto»; il barotto può essere un veneto, un siciliano o un piemontese ed è l'operaio rassegnato, convinto che non ci sia possibilità di fare, di lottare e che non sia mai cambiato niente nella fabbrica. A questi bisogna dargli fiducia, dirgli che, se a volte abbiamo perso, altre volte abbiamo vinto. Dico a questo operaio: «Adesso non vai più a chiedere il permesso per andare negli spogliatoi, prima dovevi chiederlo. Prima dovevi chiedere il permesso per andare alla doccia, poi abbiamo capito che era più giusto chiedere che tutti andassero sopra, chiedere un'autorizzazione totale, per sempre, per tutti, di andare sopra. Una volta avuto questo risultato, non vai più da solo a chiedergli: "Posso andare sopra?", ma ci vai».

Queste cose hanno aumentato l'unità di classe, l'aspirazione a modificare l'organizzazione del lavoro attraverso la coscienza, diciamo così, di questi risultati veri. Questi servono a dimostrare che è possibile migliorare il lavoro, che è possibile migliorare l'ambiente. All'operaio piemontese dico: «Senti un po', sette o cinque anni fa, quando arrivava il capo con un dischetto sul quale era segnata la produzione e non ti diceva quale era l'organico, quando la linea arrivava vuota e stavi a far niente e poi pedalavi di più per recuperare il tempo della fermata, questo oggi lo fai? No! Allora perché dici che non si può cambiare niente? Hai visto che alcune cose si possono cambiare con la lotta, allora continuiamo a lottare e un po' alla volta cambieremo tutto. Questo se tu lo vuoi, se non vuoi

non cambieremo niente, perché questi cambiamenti si ottengono solo con una lotta collettiva».

Così come dicevo al meridionale: «Non accettare l'agnello o la pezza di formaggio perché poi vogliono anche l'anima», così dico al piemontese che, se non accetta questo sistema, allora sì che si arriva a trasformare l'organizzazione del lavoro.

Bisogna sempre ricordare agli operai che non hanno fiducia e ai nuovi assunti che non hanno vissuto queste esperienze e che trovano una realtà diversa, questi esempi. Per esempio prima, per passare dalla terza alla seconda categoria bisognava fare il capolavoro; con l'abolizione del capolavoro la seconda è diventata un fatto di massa; al nuovo assunto bisogna fargli capire che prima, per avere la seconda, bisognava fare i salti dalla giostra, adesso invece basta essere in un lavoro che richiede la seconda, ed hai la seconda senza che ti giudichi più nessuno.

Basta pensare che prima del '69 un operaio, per andare sopra allo spogliatoio, doveva avere addirittura il permesso, poteva allontanarsi solo due minuti prima che si fermasse la linea, se non suonava la campana non poteva andare sopra, mentre con il contratto successivo i lavoratori erano lasciati liberi di andare sopra anche mezz'ora prima della fine del lavoro. C'è stata un'altra presa di posizione da parte dei lavoratori. Tutti i lavoratori dovevano essere messi in condizione, alla fine del lavoro, di andare a prendere il pullman, con tutte queste lavorazioni che richiedono una doccia immancabilmente, perché chi lavora alla revisione si riempie di polvere, stagno, ecc. I pullman non aspettano nessuno e specialmente quelli dei pendolari, quindi non può essere che arrivino trecento persone, quattrocento persone a fare la doccia con solo sedici docce disponibili.

Per poter fare la doccia, si attaccava la linea in modo che finisse dieci minuti prima; si aumentava un poco la cadenza. In questo modo, facendosi anche aiutare nel lavoro dai compagni, era possibile ad un certo numero di operai scendere alle docce cinque o sei minuti prima che si aggiungevano ai dieci ottenuti con l'arresto anticipato della linea grazie all'aumentata cadenza. Quando questi operai venivano sorpresi dalle guardie mi informavano, io informavo a mia volta la Direzione che provvedeva all'annullamento delle lettere…

Come dicevo, l'operaio di fronte a tutte queste conquiste fa il confronto fra il passato e adesso: prima il caposquadra diceva: «Sta' zitto altrimenti ti licenzio, ti mando alla verniciatura», mentre adesso non si permette di dirlo, altrimenti c'è una reazione dell'operaio che viene appoggiata con lo sciopero. Questo tipo di discorso il capo non lo fa, tanto più che, come ho detto prima, è stato screditato anche dalla direzione. Non screditato perché non lo vogliono, ma perché prima il caposquadra, qualunque cosa dicesse, sbagliata o giusta, l'operaio dove-

va eseguirla; adesso non è preparato a dialogare, ad affrontare questa situazione dei lavoratori.

L'operaio che è nuovo si trova in una situazione nuova e crede che la fabbrica sia sempre stata così cattiva come la vede adesso, ma chi ha un'anzianità di Fiat vede che c'è stato un cambiamento enorme all'interno della fabbrica sia per l'autoritarismo, sia per l'organico, sia per i tempi, sia per l'ambiente, sia nel modo di lavorare. Prima magari, se finiva prima, il caposquadra gli dava la scopa per pulirsi il posto. Adesso si dice: «Si rivolga a quelli che puliscono l'officina. Io non lo faccio». Rifiuta di farlo e l'altro sta zitto perché non può dirgli niente. L'operaio ha fatto otto ore di lavoro, anche se ne ha fatto sette e mezzo. Quella mezz'ora è un accumulo del suo fattore riposo. L'operaio dovrebbe lavorare otto ore, ne ha lavorato sette e mezzo, però ha prodotto il lavoro di otto ore: questa mezz'ora non può occuparla il capo con la scopa, ma se la occupa l'operaio stando seduto. E questa è una questione personale dell'operaio, del suo modo di lavorare.

Io dico ai nuovi: «Queste conquiste non le hai fatte tu, perché sei bello, sono lotte degli altri lavoratori che si sono conservate, adesso tu fai le tue conquiste. Non aspettare che io pianti l'ulivo per farti l'olio, tu hai trovato l'ulivo già piantato, piantane un altro per gli altri che verranno dopo, nel frattempo ti mangi l'olio di questo ulivo, in questo modo noi continueremo sempre a mangiare olio ed a piantare ulivi. Poiché i primi ulivi vanno morendo, perché il padrone con le trasformazioni assorbe le nostre conquiste, se noi avremo continuato a piantare ulivi potremo mangiare l'olio». Se uno va dagli operai portando questi problemi, senza farne una questione di sigle politiche o sindacali, ogni operaio deve prendere per forza una decisione e non può tirarsi indietro.

Il delegato non deve andare a fare la propaganda ideologica, ma quella dei problemi; in questo modo riesce a fare rientrare i compagni nell'ideologia, poi se vuole li può anche tesserare. Inoltre il delegato deve far vedere agli operai ciò che abbiamo conquistato, ciò che abbiamo perso, qual è il nostro orto da difendere e qual è il terreno da dissodare per trasformarlo in orto. Questi sono i discorsi da farsi ai compagni per portarli tutti su uno stesso discorso che è quello della trasformazione dell'organizzazione del lavoro, del progresso, del miglior ambiente e delle migliori qualifiche.

Certamente gli operai non sono tutti moderati, insomma c'è una stratificazione fra gli operai: c'è quello che, ciò che fa, lo fa per persuasione, anche lo sciopero: è persuaso, bisogna scioperare perché bisogna sostenere queste cose. C'è invece l'altro che ha la tendenza al clientelismo, cerca di recuperare qualcosa di personale, una qualifica, un aumento, un cambiamento di posto, e via di seguito: questa tendenza c'è. C'è poi quello che tutto non va, bisogna rifare tutto

di nuovo, quello della contestazione, cioè contesta tutto e non se ne parla più. Ora, un delegato come fa a conciliare queste cose?…

Nel rapporto con i compagni è importante la sincerità, è inutile raccontare frottole, perché i giornali o altri mezzi di informazione possono smentirlo. L'operaio non è più l'ignorante che viene dalla campagna che beve tutto quello che gli si dice, l'operaio è intelligente, anche se ha poca scuola; con la pratica che ha fatto, con le informazioni che riceve dalla radio, dalla televisione, da «l'Unità», da «La Stampa», dall'«Avanti!» o dai volantini può, se il delegato è stato sincero, trovare la conferma a ciò che gli ha detto. Non bisogna nascondere le carenze del sindacato, bisogna dire: «Abbiamo chiesto questo ed abbiamo ottenuto questo, perché abbiamo trascurato questo e puntato solo su quello. Chiedere questo avrebbe messo in difficoltà l'azienda che avrebbe resistito di più, noi non avevamo la forza di resistere un minuto di più perciò abbiamo preferito ottenere solo questo, in modo che il padrone potesse cedere».

Tutte queste cose bisogna dirgliele, di modo che l'operaio acquista fiducia, attraverso il delegato, nel sindacato. Soprattutto il delegato non deve sentirsi quello che sa tutto, quello che decide per gli altri. Il metodo giusto è quello di mantenere sempre il contatto con i lavoratori informandoli: io sono sempre fra gli operai e, bene o male, anche se sbaglia il sindacato, lo dico. Perché si è verificato il contrario: se un delegato nasconde gli errori l'operaio lo scopre ugualmente dopo e allora domanda al delegato perché non lo ha informato e lo accusa di non essere sincero. L'operaio pretende che il delegato sia sincero quando lo informa, perché è attraverso il delegato che l'operaio vede qual è la cosa giusta; con il delegato si discute e si consiglia; gli chiede anche, per esempio, di che cosa hanno discusso Lama, Storti, che cosa vuol dire questo, che cosa vuol dire quell'altro e allora bisogna dirglielo nei termini giusti. Perché i lavoratori ci discutono su queste cose, non è che non ci discutono e esprimono la loro convinzione che è poi una posizione che deriva dall'esperienza.

Tenendo fermo quanto ho detto finora, l'intelligenza collettiva si sviluppa in questo modo. Si crea un gruppo che sembra quasi una famiglia, dove non c'è il cattivo, il bello, il più basso, siamo tutti operai della stessa lavorazione, con gli stessi problemi, anche se uno è immigrato da Pinerolo o dalla Sicilia è sempre uno che si è spostato dal proprio luogo di nascita per andare alla ricerca di sicurezza, lavoro, assistenza ed avere una maggiore tranquillità. Di fronte a questi problemi si crea un ambiente che è come un gruppo familiare, l'operaio tira fuori, magari, i problemi della famiglia, politici o sportivi, come lavora, dove è stato e li discute. Di fronte a queste discussioni, un operaio che ascolta può dire:

«Anch'io ho fatto questo e mi sono comportato in questo modo» e incomincia a suggerire delle soluzioni. Così si discute tra i gruppi di lavoro…

3.3. Rapporto con la gerarchia aziendale

Cinque o sei anni fa la gerarchia aziendale iniziava dall'operatore. L'operatore doveva fornire il materiale alla squadra; invece di svolgere solo questo compito aveva la funzione di capo o addirittura di super-capo perché, mentre il capo stava fermo al suo posto, l'operatore girava per la linea. Quando iniziò la contestazione, né l'operatore né il capo erano in grado di affrontare e risolvere nessun problema; da questo periodo queste figure hanno perso d'importanza.

Quando è stato istituito il delegato, l'azienda ha inserito l'operatore nella produzione e oggi lavora come gli altri operai, perdendo di conseguenza il vecchio prestigio. La figura dell'operatore va scomparendo in quanto l'operaio, acquistando una capacità professionale, assorbe parte dei suoi compiti: per esempio, invece di chiamare l'operatore per aggiustare l'attrezzo, fa più in fretta ad aggiustarselo da solo. Su questo punto ci sono delle richieste specifiche da parte del sindacato che chiede che le funzioni di attrezzaggio vengano svolte dagli stessi operai. Oggi perciò la gerarchia inizia dal capo.

Il capo una volta era una figura autoritaria e paternalista, da un lato dava il cioccolatino, dall'altro la frustata. Oggi che il capo deve sostenere il confronto con gli operai si trova nell'impossibilità di sostenerlo, in quanto era stato messo dall'azienda solo come rappresentante dell'autorità, magari perché aveva la presenza e la faccia autoritaria, e non delle capacità particolari. Il caposquadra era quello che diceva all'operaio: «Devi fare questo numero di vetture, o le fai o ti licenzio». Tutti potevano svolgere questo compito, anche analfabeti o deficienti.

Oggi, nel confronto con gli operai, il capo deve dimostrare la validità delle sue richieste: perché devo fare un dato lavoro, perché devo farlo in un dato modo. Se il capo non è in grado di dimostrare queste cose, abbiamo ragione noi a impostare il lavoro come meglio crediamo.

In questa situazione di confronto si è avuta la crisi totale dei capi. Alcuni volevano usare il metodo forte, vi è stata allora l'immediata reazione degli operai e sono nate tutte quelle manifestazioni contro i capi, per cui l'azienda si è affrettata a prendere nuovi dirigenti, magari moltiplicando i capi e i capofficina, mandando dei sociologi in linea per vedere perché gli operai reagivano in quel modo. Con queste lotte gli operai hanno dimostrato che intendevano non tanto mettere in crisi l'esistenza stessa dei capi, quanto il loro modo di agire. «Siccome io posso lavorare diversamente da come tu, capo, mi dici, non vedo perché, se ti

garantisco qualità, quantità e organico, non devo farlo… A questo punto tu ti devi confrontare con me».

La soluzione dell'azienda è stata perciò: ridurre le squadra da settanta operai a venti, aumentare il numero dei capi mettendone fino a due per squadra, far seguire ai capi e ai dirigenti dei corsi di formazione. In questo modo i capi hanno la possibilità di un minimo di confronto con gli operai, inoltre l'azienda gli ha dato i cartellini dei tempi e i tabelloni per cui la funzione del capo è diventata quella di controllare queste cose e non più di dettare legge. Adesso il capo dice: «Lì c'è il tabellone, chiedete i tempi, chiamate i delegati e fate controllare i tempi, non prendetevela con me». Dato che l'operaio si è preparato su questo discorso, sta crescendo su queste cose, il caposquadra perde di valore: si può paragonare all'operatore di una volta.

Anche il caporeparto, che prima era un signore, adesso o si dà da fare, oppure rischia di essere responsabile dei danni. C'è stato, ad esempio, l'episodio di un caporeparto che ha lasciato le penne nella nostra lavorazione, quando c'è stato il passaggio dalla 500 alla 126. C'erano dei cassoni distribuiti di materiale 126 e 500. Siccome la 500 di tipo Francia ha lo stesso pavimento della 126, è successo che un operaio, messo a montare dei pezzi, prendeva i pezzi dal cassone vicino e li montava ed erano della 500 montati sulla 126. I cavi erano diversi e non potevano introdursi, si otturavano dei buchi ai quali avrebbero dovuto corrispondere altri buchi che invece mancavano, si creava insomma un pasticcio. I pezzi arrivano da noi che ce ne accorgiamo, li segnaliamo e mettiamo le vetture fuori linea, perché noi non dobbiamo rimediare gli errori, ma solo i guasti.

In seguito alla nostra segnalazione viene il capofficina, che chiede come mai quel pezzo era giunto lì. Conta le vetture fuori linea, vede che erano molte, chiede al caporeparto chi era che montava quel pezzo, va dall'operaio indicate dal caporeparto a chiedergli perché stava montando quel pezzo. «Come? – risponde quello, – mi hanno messo qui, qui c'è il cassone». «Ma ci sono altri pezzi». «Mi hanno detto di montare questi e io monto questi, mica mi hanno detto altro». Il cassone era pieno. «Se il cassone è pieno, vuol dire che tu lo hai richiesto adesso e si vede che hai sbagliato la richiesta, chiedendo materiale della 500 anziché della 126».

Vanno a vedere il verbale della richiesta, supponendo che avesse sbagliato il numero di matricola. Il verbale portava il numero 126 con il numero di matricola, però la matricola corrispondeva al pezzo 500 e gli avevano mandate il pezzo della 500. Non l'hanno perdonata a nessuno. All'operaio non hanno poi fatto nulla, mentre se fosse avvenuto prima il caporeparto avrebbe avuto ragione. Infatti il caporeparto ha scaricato la colpa sull'operaio, e all'operaio è arrivata la

lettera per danneggiamento di materiale, pezzi sbagliati, ecc, ma quando io ho avuto la lettera nelle mani sono andato dal capofficina. «All'operaio avete dato il lavoro sbagliato, per questo la richiesta è stata sbagliata, perciò l'operaio non ne può niente. Se mai puniamo chi ha sbagliato». L'operaio si difendeva, dicendo: «Mi hanno messo qua dicendomi di fare questo e adesso mi puniscono perché l'ho fatto. E cosa dovevo fare io?» Gli dico: «Non ti preoccupare, perché hai ragione».

Di fronte a questo il capofficina ha riconosciuto che la matricola era sbagliata, che il capo doveva sorvegliare perché l'operaio non facesse questo lavoro. Ci sono andati tutti di mezzo, tranne l'operaio. Il capofficina ha fatto richiesta di punizione di quei due che sono poi scomparsi. Uno, il caposquadra, l'abbiamo visto in ufficio come un fattorino, mentre il caporeparto è stato messo anche lui a fare un altro lavoro.

Queste prese di posizione si espandono fra i lavoratori, non rimangono isolate. L'operaio sa che non è più come una volta che, qualunque cosa si faccia, l'operaio è quello che ha torto, ma c'è qualcuno che può avere torto al di sopra dell'operaio, e dice: «Ognuno faccia il suo dovere, però chi sbaglia paga e non è che debba pagare sempre l'operaio». Questa credibilità si è diffusa fra i lavoratori e si è riversata anche sul sindacato, perché effettivamente queste cose sono cambiate dentro la fabbrica, non è che non siano cambiate e tutti lo vedono. Anche chi arriva adesso e trova queste condizioni, man mano che fa esperienza in fabbrica, rientra nella logica degli altri. E a questo punto che si è avuta quella sindacalizzazione che dicevo prima e anche un certo modo di scioperare.

Dopo il contratto del '71, all'inizio della formazione dei Comitati, gli stessi Comitati si erano divisi in due gruppi. Un gruppo era quello che sosteneva i cosiddetti politici, che sostenevano che bastava scioperare per costringere la Fiat a diminuire di venti, trenta vetture la produzione. E c'erano quelli che volevano, diciamo così, contestare attraverso la verifica dei tempi. Questa tesi era sostenuta anche da me non certo per effetti di schieramento, ma perché credo che sia possibile modificare il lavoro, certo anche con lo sciopero per sostenere queste posizioni…

L'azienda non voleva discutere con i delegati della squadra, ma voleva discutere soltanto con i Comitati cottimi. Cera una diversità anche tra un turno e l'altro: un turno faceva quattrocentodieci, l'altro quattrocentoventi. Quattrocentoventi comporta una cadenza superiore, comportando una cadenza superiore comporta anche organico in più. L'organico, loro, proporzionalmente lo mettono, non è che non lo mettono, però inserendo questo organico dove lavoravano già ottantatre persone, in proporzione l'organico saliva ad ottantacinque, anche

ottantasei. Allora gli operai dell'altro turno contestavano quattrocentoventi e basta, senza giustificare niente, dicendo: «Noi non andiamo oltre i quattrocentodieci. Ci hanno chiamati sopra per avere la giustificazione perché non volevano fare quattrocentoventi mentre all'altro turno erano arrivate le lettere di ammonizione per rifiuto di quella produzione».

Per evitare le multe e le cose come scarso rendimento, noi dovevamo portare una giustificazione reale perché lo scontro era frontale. Dicevamo anche noi no, però loro lo dicevano in modo politico: più di quelli non se ne fanno e basta. Noi l'abbiamo giustificato. Abbiamo discusso con i lavoratori, abbiamo guardato la lavorazione. Gli operai giustamente dicevano: «Andiamo peggio perché qui, mettendo degli uomini in più, non si fa più niente: da ottantatré siamo ottantasei su cento metri di linea; va a finire che ci tocchiamo l'uno con l'altro, poi io devo lasciare la pinza perché la deve prendere lui per l'altra vettura. Allora io aspetto lui, lui aspetta me, intralcio di corde e via di seguito». Noi abbiamo capito che era possibile fermare la produzione per mancanza di spazio, perché si produceva più fumo, più intralci e nello stesso tempo, oltre al fumo e agli intralci, c'era anche pericolo di infortuni, perché quello si sbatteva addosso all'altro.

La contestazione è stata ferma su questa posizione e l'azienda ha rinunciato a produrre quattrocentoventi, lasciando la produzione a quattrocentodieci. Anzi, per non fare la vergogna di scendere, l'ha portata a trecentosettanta, poi si è risaliti di nuovo a quattrocento. Ed è stata la prima contestazione che si è avuta, fermata la produzione, per tempi e ambiente di lavoro, cioè: «Nel momento che peggiora l'ambiente di lavoro, a me peggiori anche i tempi di lavoro perché io lavoro con più difficoltà». I capi hanno incominciato a ragionare in modo diverso, gli operai hanno accettato il confronto e si è avuto quel dialogo aperto dal quale è nato un vero confronto di capacità. Prima della lotta per la ricomposizione della mansione la gerarchia intermedia (dal caposquadra al capofficina) non era in grado di prendere alcuna decisione, perciò fu scavalcata e si passò al dialogo con i vertici… le disposizioni che i vertici diedero ai capi intermedi furono: «Purché gli operai facciano la stessa produzione con lo stesso organico e la stessa qualità, fateli lavorare come vogliono. Basta che producano». A questo punto cercammo di trovare tutte le soluzioni possibili per migliorare le nostre condizioni di lavoro.

Quello che raccomando ai sosia nel rapporto con i capi è questo: non bisogna vergognarsi se magari il capo ti offre una sigaretta o ti paga il caffè, questo non vuol dire essere corrotti, quello che conta è tenere un confronto duro, nel senso che bisogna insistere nelle cose. Prima di fare delle richieste ai capi bisogna che queste abbiano le gambe, che siano studiate e appoggiate dai lavoratori,

altrimenti il capo passa e la figuraccia la fa il delegato e non il capo. Nel momento in cui sono richieste elaborate dai lavoratori, precise e prima verificate attraverso l'esperienza e la pratica e tecnicamente e organizzativamente possibili è sempre l'operaio che vince e il delegato che supera il capo.

Con questo confronto si dimostra che tra l'operaio e il capo non c'è nessuna differenza: è solo una scelta padronale, il problema è allora discutere queste scelte. Il confronto con il capo si deve avere da uomo a uomo, questo con tutti, anche con il direttore della fabbrica; l'operaio oggi si presenta in direzione con la tuta, ma non più con il «Vo'scenza» ma con il «Buon giorno», gli dà la mano, può anche scherzare, ma però sempre fermo nelle decisioni che ha preso con i compagni di lavoro.

In direzione si fa questo discorso: «Noi non approfittiamo della forza che abbiamo, in quanto potremmo fermare tutto e non produrre più, cerchiamo allora di discutere e di non aggirare l'ostacolo, entriamo nel merito e discutiamo. Noi ci accontentiamo di poco, ma quel poco che vogliono i lavoratori, e vi dimostriamo che il problema non è tanto quello della vostra fine quanto quello di ottenere un migliore modo di lavorare. Noi garantiamo quello che voi volete cioè produzione, qualità, quantità ed efficienza, però voi dovete darci i miglioramenti che chiediamo perché sono possibili».

Se si mantiene questo rapporto si acquista fiducia anche da parte dell'azienda. Perché fiducia da parte dell'azienda nei confronti del delegato e del sindacato? Perché quando si presenta alla contrattazione il delegato che non è mai stato sconfitto e che ha l'appoggio dei lavoratori e degli obiettivi ben precisi, l'azienda si siede al tavolo per discutere. Se c'è un problema, oggi la direzione manda in linea un dirigente a vedere perché è sorto e discute con gli operai le possibili soluzioni. È chiaro però che non bisogna bluffare con l'azienda, perché chi ha bluffato ha sempre perso; bisogna tener conto che, se noi siamo esperti del lavoro, ci sono dei tecnici, che non hanno la pratica, ma che conoscono tutti i «buchi» perché li hanno fatti loro…

3.4. Rapporto con il sindacato

Direi al sosia di tenere costantemente una comunicazione con i delegati per essere informato di ciò che succede nelle altre squadre, per poter fare dei confronti tra la sua squadra e le altre. Questo confronto è necessario a livello di Consiglio di officina, di settore e di fabbrica di modo che ci sia un vero confronto di opinioni e una vera partecipazione. Bisogna conoscere per vedere se ci sono opinioni diverse e confrontarsi per avere una idea di quella che è la situazione. C'è

inoltre il problema del collegamento con la lega: bisogna che il sosia frequenti la lega il più possibile anche fuori dell'orario di lavoro, deve passare in lega per avere una informazione della situazione politica generale.

Io appartengo alla Flm (alla corrente socialista della Uilm) sono nella Uilm però per modificarla. Ci siamo battuti nella Uilm, cambiando la mentalità di quelli che credevano nella logica dei metodi del Sida per portarli nell'altra logica. La squalificazione del Sida è avvenuta perché il Sida raggruppava le logiche clientelari. Si è squalificato, perché la gente è cresciuta su queste cose, è cresciuta attraverso l'esperienza…

Le cose che si sono fatte hanno determinato dei risultati, l'operaio crede ai risultati e ritiene che è più opportuno continuare in questa scelta. L'altra scelta è quella dei cosiddetti gruppuscoli: in mezzo ai gruppuscoli ci sono delle persone molto intelligenti, molto persuase di quello che dicono, ci sono quelli che danno delle giustificazioni e ci sono quelli che lo fanno così per farlo.

Ci sono quelli che ritengono che noi siamo nella logica della cogestione, cioè, ritengono che noi, diciamo così, comportandoci così valorizziamo il padrone così com'è dopo di che non lo distrugge più nessuno. Perché se noi lo aiutiamo a perfezionarsi, è logico che rimanga. Però c'è questo, secondo me, quello che molti operai dicono: se noi aiutiamo a realizzare uno stato migliore, uno stato più efficiente e delle aziende che sappiano sviluppare una nuova organizzazione del lavoro, una volta che andiamo al potere abbiamo uno stato efficiente. Ma se noi, per esempio, e a questo io ci credo, a queste cose, se noi invece contestiamo l'azienda, contestiamo tutto e intanto per esempio la Montedison e tante altre aziende parastatali diventano sempre più parassitarie: «Tu metti dentro questo perché è di Andreotti, tu assumi questo perché è di Fanfani, tu assumi questo perché è di Moro». Dopo di che c'è esuberanza di organico e l'inefficienza parastatale.

Allora in questo stato di cose quando noi dovessimo prendere il potere, ci troviamo con uno Stato di quel genere, quando andiamo a dire agli operai: «Lavorate di più perché voi siete di sinistra», non teniamo il potere perché gli operai si ribellano contro di noi perché li facciamo lavorare di più rispetto a prima o perché adesso che siamo al potere facciamo un discorso diverso da quello di prima. Allora se noi stiamo in una logica, ci dobbiamo stare fin da adesso, non dopo.

Questo è il discorso che io faccio con i gruppi: ecco perché, specialmente nel nostro turno, nella Lastroferratura, non hanno mai fatto presa. Io non sono un tipo che non faccio gli interessi della squadra, io non cammino, non circolo, con la scusa che sono del Comitato e che mi danno delle ore: tutti i giorni mi trovo

a confronto con loro, con altri, nei consigli faccio sempre questi discorsi. Perché li faccio? Perché credo in queste cose. «Se tu credi, ti devi confrontare con me. E poi, confrontiamoci di fronte ai lavoratori e vediamo se è giusto quello che dici tu, o è giusto quello che dico io». Allora, camminando in questa logica, ecco quello che dicevo prima: quello che conta è guadagnarsi la fiducia degli operai. Però io penso che non è fiducia verso di me, ma è fiducia verso quello che io ho detto, che poi è quello che dice il sindacato. Perché non è che io dico tutto buono quello che dice il sindacato e tutto cattivo quello che dice il gruppo, ho anche io il mio modo di vedere: attraverso l'esperienza che ho fatto, attraverso la vita che vivo, attraverso i lavoratori, attraverso tutto quello che vediamo, posso anche dare il mio giudizio. Io dico: «Tu dai il tuo giudizio, io do il mio. Dopo di che l'operaio valuta i giudizi, se viene dietro a me che colpa ne ho io se non viene dietro a te?»

Mentre invece nell'altro turno, in mancanza di questa chiarezza, si è formata una maggioranza di delegati che credono nei gruppi. Cioè la fissazione è quella: ogni risposta deve essere negativa, bisogna colpire il padrone, magari «Sciopero perché oggi ci ha trattenuto più soldi di ieri», tanto per dire…

In conclusione quello che conta è il confronto a tutti i livelli: di squadra, di reparto, di Consiglio di officina, di settore e di fabbrica in modo che ci sia un vero confronto di opinioni e una vera partecipazione. La stessa cosa deve capitare nella lega. Bisogna guadagnarsi la fiducia degli operai perché la fiducia nei delegati si trasferisce al sindacato…

4. Istruzioni al sosia di Gianni M.

Il campo di granturco e l'officina modello

Si tratta di istruzioni al sosia in parte contraddittorie che derivano dalla coesistenza nel soggetto di modelli diversi di comportamento (non ancora resi coerenti) legati alla sua esperienza di vita, in particolare alla sua esperienza politico-sindacale. Il primitivo modello piccolo borghese lo fa oscillare dalla posizione di chi deve, per antica saggezza, tenersi sempre dalla parte del *fromenton* per evitare il fosso che limita i campi di granturco, a quella di chi tende ad uscire proprio da quei limiti, il che comporta il tentativo di superare degli ostacoli ignoti.

Il primo ostacolo è rappresentato dal superamento della posizione individualistica per identificarsi concretamente con gli altri operai, quelli che la grande fabbrica rende tutti uguali l'uno all'altro, come una serie di numeri. Questo superamento avviene attraverso la ricerca e la scoperta, soprattutto nei suoi compagni di lavoro, che come lui svolgono una mansione qualificata che conserva

ancora qualcosa di artigianale, di una peculiare filosofia del lavoro che comunque dà la possibilità di conservare la propria identità e nel contempo sentirsi parte integrante della classe operaia. Scoprire che nel cassetto degli operai più bravi può esservi *Il tallone di ferro* e *I dieci giorni che sconvolsero il mondo* significa appunto scoprire questa possibilità di identificazione.

L'aspirazione intellettuale-individualistica legata alla matrice contadina piccolo-borghese diventa così il bisogno di appropriarsi di modelli culturali prevalentemente politici che caratterizzano l'accumulo della sua esperienza informale. Le categorie secondo le quali classifica i compagni di lavoro sono prevalentemente di appartenenza a partiti o organizzazioni sindacali.

L'esperienza si sviluppa attraverso la scoperta che l'appartenenza ad un determinato partito politico o ad una determinata organizzazione sindacale acquistano nei singoli individui, in rapporto alla propria esperienza di vita, significati diversi, soprattutto rispetto al carattere che diventa sempre più importante per lui, il saper partecipare ed il voler partecipare alla trasformazione della fabbrica e della società. Riaffiora talvolta l'ambiguità del modello originale nel rapporto con i compagni di lavoro, ambiguità che si esprime nell'incertezza tra la strumentalizzazione degli altri compagni di lavoro e una reale, profonda convinzione della necessità che tutti partecipino.

La riappropriazione del modello padronale avviene prevalentemente attraverso la riappropriazione degli aspetti più propriamente psicologici e sociologici e l'elemento tecnico, la soluzione tecnica non viene ignorata, ma sempre interpretata come frutto di una volontà politica.

Il rapporto col sindacato viene coerentemente vissuto come un rapporto che tende alla ricerca di soggetti che hanno in comune con lui dei modelli politici generali, dei modelli di partito, dei modi di risolvere i problemi sociali e di fabbrica. Prevale in altre parole il bisogno di costruirsi un'organizzazione informale piuttosto che modificare l'organizzazione formale, adattandola alle esigenze. Al di là di tutto questo comunque il soggetto è cosciente delle contraddizioni che lo caratterizzano.

4.1. Rapporto con la mansione

Io faccio l'orario normale (7,45-12,00; 12,40-16,15), mi sveglio abbastanza tardi, è una cosa che devo superare, alzarmi un po' prima al mattino per essere un po' più tranquillo quando vado in fabbrica. Se arrivi in fretta in fabbrica, fai una giornata schifosa, se invece prima leggi un po' di giornale, sei più difeso, hai già una serie di argomenti pronti… È una cosa però che faccio con una certa fatica,

secondo me, perché io non ho ancora superato il rapporto con la fabbrica, sono sempre scappato, per difficoltà anche di cucire rapporti con i compagni di lavoro e per il rifiuto dell'autoritarismo molto accentuato… Allora devi arrivare in tempo per affiggere in bacheca una pagina dell'«Unità», un comunicato, per parlare con i compagni, i delegati, andare in squadra, per combinare alcune cose.

Al mattino, vicino alla macchinetta del caffè, se non l'hai fatto prima al banco perché sei arrivato in ritardo, o anche se l'ha già fatto, tiri fuori «l'Unità», la leggi lì, intanto che magari dieci o dodici compagni di lavoro guardano, discuti, parli di un sacco di cose, senti cosa dice la gente, le impressioni del mattino. Poi torni al banco e cominci a lavorare.

Gli altri operai hanno un lavoro più continuativo, lavorano in gruppo; a te vengono dati, anche se lavori in gruppo, di solito dei lavori più sbrigativi, in quanto sei delegato e la tua presenza può non essere continuativa. Se non hai lavoro, cosa fai? Vai dal caposquadra, dall'operatore o dal tracciatore, che è quel personaggio che prende tutti i pezzi che arrivano fusi o sgrossati e che con il truschino esegue le tracciature che indicano il lavoro per la macchina, e chiedi che cosa devi fare…

In genere ti dà un pezzo da sbavare o chiede all'operatore (che è il primo gradino della scala gerarchica), il quale lo chiede al caposquadra. Dopo di che l'operatore ti dà l'attrezzo da lavorare, il numero di commessa, i disegni complessivi e ti dice a quale tracciatore rivolgerti. Il tracciatore ha in mano i cicli di lavorazione di tutti i particolari dell'attrezzo che devi montare e conosce tutto l'andamento di tutti i particolari nelle macchine.

Ti sistemi il disegno complessivo su un traliccio di legno in modo che basta un'occhiata per capire che cosa devi montare. Dopo di che prendi tutti i disegni dei particolari, li studi e controlli le tolleranze stabilite dall'ufficio tecnico. Vedi se ci sono tutti i particolari da montare, se non ci sono ti informi dal tracciatore dove sono, se alla tempera, alla pressa, ecc; allora o mandi a prenderli o ci vai tu con il disegno. In genere ci vado io, perché questo mi permette di andare in quella squadra, parlare con questo o con quest'altro, vedere le varie cose che succedono nell'officina. Mi sbrigo la faccenda e torno indietro. Se ci sono tutti i particolari, ti metti lì, apri il tuo cassetto dove hai sistemati i tuoi ferri, e cominci a mettere a posto questi pezzi.

In genere il lavoro che devi fare è quello della sbavatura, cioè eliminare le imperfezioni della fusione dal pezzo. Ti metti lì ed adatti i particolari che vanno poi montati ad incastro, e usi gli attrezzi necessari, la lima, la moletta elettrica, ti metti gli occhiali, stai attento a non farti male… Evita di sollevare, in maniera assoluta, questi pezzi, che a volte sono anche pesanti: per trasportarli dal banco

dietro a quello davanti, o metterli nella morsa, usa i paranchi delle gru che ci sono sopra. Usa anche tutti gli strumenti di protezione: se hai angoli taglienti da sbavare usa i guanti…

Rispetto alla mansione vera e propria ci possono essere due situazioni diverse, due punti di partenza, dai quali il sosia, o il nuovo assunto, può partire per imparare e fare esperienza nel lavoro di aggiustatore. Una è quella di partire da zero, senza avere alle spalle nessuna o pochissime nozioni teoriche, come capacità di lettura del disegno, conoscenza di tecnologie, di materiali, di strumenti (lime, strumenti di misura), e di dover imparare un lavoro professionale. In questa ipotesi si può vedere in maniera più esemplificativa come si può fare esperienza imparando l'insieme. La seconda ipotesi è che tu abbia già, anche solo a pezzi, una serie di nozioni teoriche (tecnologie, macchine, strumenti), il che non comporta il fatto che sei un attrezzista e sei capace di fare l'aggiustaggio su una macchina utensile o su altre cose. Sai andare a scegliere lo strumento più adatto, ecc, il che non vuol dire che sei capace di costruire uno stampo, di montare un attrezzo, di individuare un guasto, ecc. Questo è un pezzo di esperienza che ti devi fare anche se hai alle spalle una serie di nozioni teoriche.

Se parti da zero e non sai neanche che cosa sia uno stampo, nei confronti dell'operaio che sa, ti metti con estrema attenzione a osservare come svolge il lavoro. Guardi come sceglie gli utensili, le lime, lo scalpello, come piazza (mette in morsa) il pezzo, come organizza gli utensili, è la prima cosa che fa sul suo banco di lavoro; come mette il piano di riscontro; dove, quando ha bisogno di spianare una superficie, mette del minio, quanto minio mette (devi usarne sempre meno man mano che vai avanti nel lavoro). Quando sfreghi il pezzo sul piano di riscontro, il minio scappa via da dove la superficie è piana e va a finire negli incavi. Quindi guardi come si organizza gli strumenti di misura e di controllo, il modo in cui gira e prende in mano i pezzi, tutte le astuzie e le attenzioni che gli permettono di lavorare bene, faticare meno ed essere sicuro di non farsi male.

Un'altra cosa a cui stai attento è il modo con cui esamina il disegno, come lo guarda.

La prima cosa che vedi è il modo come questo operaio esperto ha organizzato il suo cassetto, per esempio; ti accorgi che l'operaio capace ha una quantità di utensili, di strumenti dentro il cassetto, che è molto, ma molto maggiore di quella che hai tu. Inoltre vedi che gli strumenti standard del magazzino, se li adatta, se li costruisce, se li fa saldare, li allunga, li accorcia (può essere una chiave, un cacciavite, una lima e cose di questo genere), a seconda di come deve fare fronte a un problema. Se un compagno di lavoro va in pensione o si licenzia, allora c'è una specie di caccia, da parte dei giovani, agli utensili… Inoltre constati

che l'ordine nel cassetto corrisponde anche alla capacità di avere ordinato nella mente tutte le fasi del lavoro per affrontare la costruzione di uno stampo o di un attrezzo. Cioè al disordine del cassetto di chi mette così, senza sapere bene (le lime qua, assieme alle chiavi), corrisponde anche un certo disordine nel modo di affrontare i problemi del lavoro.

Una cosa che ti dà la dimensione di come sia importante il rapporto con gli strumenti è che quando, periodicamente, si fa pulizia nei cassetti (a Natale) vedi che i compagni più esperti non si disfano degli utensili di cui non si servono più. Cosa c'è dietro a questo? A me pare di avere scoperto un po' questo: cioè, che molto probabilmente c'è la consapevolezza che di quello strumento lì potresti farne anche a meno. Non lo vuoi far fuori perché è legato, magari, a un ricordo di un problema che hai dovuto risolvere, e quello lì te lo ricorda, in pratica ti ricorda un momento in cui hai espresso la capacità di inventare, di modificare lo strumento standard…

La prima fase dell'esperienza è di imparare tutto ciò che sa quello che ti insegna. L'apprendimento, dopo, consiste nell'aumentare il tuo grado di autonomia: primo, conoscenza perfetta del disegno e dei segnali presenti sul disegno che vanno tradotti in: «Qui non ha importanza, qui ha molta importanza»; secondo, essere così autonomo da non dovere chiedere a nessuno e da sapere utilizzare nella maniera migliore tutti gli strumenti che hai a disposizione. L'autonomia si acquista man mano che si acquista abilità. Quando hai raggiunto un certo grado di abilità, partendo dal disegno, cerchi di farti una idea di tutto il lavoro completo, anche partendo dai dettagli; in una prima fase: identificare il mestiere, in una seconda fase: capire che esiste una serie di fasi per arrivare al lavoro finito (dal blocco di metallo allo stampo), in una terza fase: incominciare a tradurre in movimenti, quindi in un piano di coordinamento il tutto. Si tratterà poi d'individuare una serie di accorgimenti, che sono quelli che ti permettono di non sbagliare (meglio un colpo di lima di meno che uno di più).

È un procedere per gradi, ma come per i funghi, sai già che non puoi permetterti di sbagliare. Un'altra regola sarà quella di quali sono gli elementi di verifica del tuo lavoro. Ho notato che l'elemento essenziale, che distingue l'aggiustatore bravo da quello meno bravo, è, a parità di anzianità, la capacità di saper scegliere in quale sequenza deve svolgersi l'esecuzione delle operazioni in modo da risultare più utile e più pratica. Per esempio, se stai facendo dei raggi e sbagli nella successione delle operazioni, tenendo conto che una è dipendente dall'altra, sei fregato. E come negli scacchi, più sei capace di andare avanti nella individuazione delle mosse, più sei bravo.

Intanto il primo apprendimento è di montare-smontare uno stampo. In una seconda fase cominci a fare queste cose in dimensioni molto grandi, esempio spianatura di una superficie piana con un'altra a 90° o in una fase successiva l'accoppiamento, per cui il raggio deve accoppiare dalle due parti. Questo ti permette di imparare la successione delle fasi di lavorazione e di saper utilizzare gli errori che fai per il lavoro successivo.

La regola che impari è quella di tenersi dalla parte della ragione, cioè dare un colpo di lima in meno piuttosto che uno in più (tenersi dalla parte del granturco) e di chiedere. Quando non sai chiedi, è una regola che non vale a scacchi ma li vale. Un'altra cosa che l'osservazione attenta dell'operaio esperto ti permette di capire, è l'importanza, nel lavoro dell'aggiustatore-attrezzista, di sapersi organizzare il tempo di lavoro e le pause, che sono un aspetto importante della concentrazione sul lavoro. Da come ti concentri dipende il come diventi bravo. Vicino ad un operaio esperto, ma che non prende mai una pausa, non diventi un operaio capace, il nostro non è un lavoro ripetitivo, continuo, e richiede la strategia della successione delle operazioni e questo ha sempre bisogno della pausa.

È nell'imparare e nel trasmettere che conta la pausa. Io ho notato che quelli che si saturano per otto ore di fila, che non si staccano mai dal banco, sono quelli che non trasmettono niente a nessuno. Anche il compagno che mi aveva trasmesso, oltre al mestiere, tutto il rimanente è uno che ogni tanto pianta e va via. Per i tracciatori questo è un fatto normale…

Vent'anni fa gli operai esperti non ti dicevano un cavolo; una delle astuzie è come affilare un utensile, una volta un operaio di mestiere era geloso, e non ti trasmetteva il mestiere, perché veramente era uno sforzo, allora, imparare. C'era molta più osservazione, allora, che trasmissione. L'operaio anziano, quando andava ad affilare l'utensile alla mola, cercava persino di nascondersi all'allievo. Così il tipografo che voleva far saltare fuori il colore giusto o evitare che i fogli restassero appiccicati (nel lavoro del tipografo devi stare attento all'umidità e al secco, perciò usi delle malizie, prendi in un certo modo la risma di carta, la smazzi, ci soffi un po' dentro, in modo che le ventose della macchina possano staccare il foglio dalla risma). Sono una serie, appunto, di astuzie, di malizie, di accorgimenti che, poi, diventano una capacità: diventano il modo come tu superi quello che ti è normalmente ordinato, con la tua intelligenza, con la tua esperienza che si accumula vedendo gli altri, ma anche dando delle risposte ai lavori che ti si presentano con delle innovazioni che, poi, al limite, diventano innovazioni tecniche…

Il programmatore, quello che fa il programma della costruzione dell'attrezzo e che fa i cicli di lavorazione, ordina tutti i «normali» (e le molle sono dei normali

perché si trovano nei magazzini), non tiene conto, solitamente, che le molle, in alcuni attrezzi, sono messe in uso dalla mano dell'uomo e che quelle standard del magazzino non sono adatte all'uso. Allora questo tipo di molle si fa da noi.

Cosa ti ritrovi di solito? E questo è capitato a me, che un giovane mi chiedeva a cosa servivano una serie di attrezzi che avevo e di ganasce di piombo malandate (ormai sbragate) e io gli dicevo: «Tu stai facendo quel lavoro lì: prova ad andare avanti». Così facendo si è accorto che aveva bisogno di costruirsi delle molle e, infatti, ha capito a cosa servivano gli attrezzi che avevo, che non erano attrezzi particolari, ma di una semplicità enorme. Cioè mettendo un tubo con un forellino all'inizio, dove dentro ci infili un filo d'acciaio, il tutto lo fai passare attraverso queste ganasce che, essendo di piombo, sono di un materiale più tenero cosa succede? Facendo attenzione a dargli la prima spira della molla in un certo modo, hai la garanzia che il piombo assume, appunto, la spira, quindi il diametro che tu vuoi realizzare e, alla fine, ti salta fuori la molla desiderata, che sai che va bene perché la mano dell'operaio riesce a sollecitarla senza far fatica e che fa il suo uso, cioè quello di fare ritornare alla posizione di partenza un puntalino, un raschietto o altre cose…

4.2. Rapporto con i compagni di lavoro

Per quanto riguarda il rapporto con i compagni di lavoro, devi avere presente quelle che sono le loro caratteristiche, per il fatto che sei interessato ad entrare nella logica della squadra.

Per prima cosa, devi tener conto che c'è una parte di operai molto professionalizzati, che sono quelli che trasmettono la loro esperienza agli altri più inesperti. Chi trasmette l'esperienza è poi anche chi determina il ritmo, la cadenza, in quanto, non essendoci, come sulla linea di montaggio, una cadenza prestabilita, è il capogruppo (l'operaio esperto) che determina il ritmo del lavoro. Si stabilisce perciò un certo tipo di rapporto tra gli uomini del gruppo.

Una cosa che mi ha permesso di capire i compagni di lavoro è stata quella di scoprire, osservando come si organizzavano il banco, che una parte del cassetto non è del padrone, è dell'operaio. E quella parte dove lui tiene i giornali, dove al mattino, quando arriva, si toglie la roba, l'orologio lo tiene lì, si toglie l'accendino, le sigarette e roba che tiene sempre lì di scorta. C'è chi tiene «Tuttosport», «La Stampa», chi «l'Unità», chi si tiene tutti i volantini del sindacato (li tiene ordinati lì, insieme al contratto di lavoro, alla tessera del sindacato), chi si tiene un libro, chi non tiene niente, chi tiene i giornali pornografici, chi tiene altre cose…

Nel cassetto di qualche compagno cominci a scoprire una serie di cose: *Il Manifesto del Partito Comunista* assieme al volantino del partito, l'almanacco, assieme a *La madre* di Gorkij, il *Bisturi e la spada*, con *I dieci giorni che sconvolsero il mondo* e una serie di altri libri che sono lo strumento iniziale per cominciare ad avere un rapporto con alcuni compagni, con alcuni giovani, che magari sono quelli che, oltre al rapporto di carattere sindacale, ti cominciano anche a porre alcune questioni di carattere più politico, culturale. Questa è una di quelle dimensioni che ti fa scoprire un altro modo di conoscere i compagni di lavoro, e un altro modo, poi a tua volta, di avere un rapporto con i compagni di lavoro.

Per esempio, vedrai una cosa: tu che sei pivello, cosa fai a mezzogiorno, quando suona la campanella? Quando è mezzogiorno vai su, prendi il sapone e ti vai a lavare; poi, vai a mangiare: prendi il baracchino e vai… Una cosa che scopri qual è? È che vedrai, appunto, alcuni lavoratori (non tutti) che hanno nel cassetto (in quella parte del cassetto tutta loro) uno straccio che assomiglia a un asciugamano, e hanno il sapone o una pasta da lavare. Vedrai che questi saranno sempre i primi a essere a tavola a mangiare, e scopri che dieci minuti, un quarto d'ora prima che stacchi il lavoro, che suoni la campanella, questi qua hanno già le mani lavate.

Dietro a questo cosa c'è poi? Non è il fatto di rubare del tempo, ma è un modo di avere un rapporto con la gerarchia aziendale: cioè, è gente che, tutto sommato, se ne sbatte un po' l'anima di essere sorpresa e cose di questo genere. Cioè, la fabbrica la vive in maniera «da casa propria», anche con questi piccoli espedienti. Cioè sfuggono dall'ordine prestabilito dell'azienda che prescrive che, quando suona la campanella, devi andare su, devi lavarti, e poi vai a mangiare… È un fatto che non è prescritto da regole scritte ma diventa, appunto, un modo di consolidare all'interno della fabbrica un rapporto tra gli uomini, con la gerarchia aziendale, che viene accettato.

Questo tipo di osservazioni comincia anche a farti capire come alcuni vivono la fabbrica, cominci a vedere come, appunto, poterla vivere anche tu (mettendoci qualcosa di tuo)… Scopri anche, oltre a queste cose, che sono il vivere normale dell'operaio in fabbrica, alcuni aspetti di vivere insieme e di rapportarsi in maniera diversa con la gerarchia aziendale, di accettare o meno le regole determinate dal padrone e il modo come la gente vede la fabbrica, e tutta una serie di altre cose.

Dalle osservazioni che vai facendo ti accorgi che puoi scoprire in mezzo ai compagni di lavoro chi è più sensibile a problemi di carattere sindacale, politico, culturale. Solitamente, scopri questo tra quei compagni di lavoro che nei fatti diventano, poi, quelli che determinano all'interno della squadra, anche sugli altri,

il modo di pensare (sindacalmente, politicamente: su qualsiasi problema). Di solito, questi sono i compagni che leggono i quotidiani. Ho notato, per esempio, che, rispetto a una decina di anni fa (dopo il '68-69), c'è molta più gente che legge il quotidiano («La Stampa», per esempio), mentre prima del '68 era molto presente il «Tuttosport», i giornali sportivi. Non leggono solamente la pagina sportiva, ma notizie in generale; per esempio, una cosa che scopri è che tutto il dibattito sindacale che viene riportato dai quotidiani viene letto. Cioè, la gente vuole sentirsi informata…

E così si intessono una serie di rapporti con una serie di compagni. E questo ti aiuta, intanto, ad avere un contatto, rapporti politici, con una serie di compagni, per parlare, per discutere. Per conoscere anche una serie di questioni, che magari tu in quell'officina, in quella squadra non conosci…

Una cosa che devi sapere, oltre a queste faccende, che tu sei uno di quelli che interviene nelle assemblee o che nel rapporto col caposquadra o con il caporeparto, quando c'è da discutere, sei uno di quelli che non sta zitto, che non dà ragione, ma esci fuori a discutere, a confrontarti. Sei diventato perciò agli occhi dei compagni un punto di riferimento: ogni frase, ogni problema (che diventa una frase) messi insieme diventano un argomento che, attraverso te, permette di confrontarsi con il padrone. Cioè, la gente non è che non abbia la capacità di confrontarsi con il caposquadra o con il caporeparto: fa fatica a trovare una serie di frasi ben costruite per potersi confrontare a tu per tu con il caposquadra, con il caporeparto (che viene preparato), tu questa capacità l'hai acquisita vivendo nel sindacato e nel partito, tu sei abituato a discutere (e non così, a una frase per volta, ma a fare dei ragionamenti completi).

D'altra parte questa capacità tu da dove la recuperi? La recuperi (come è capitato a me) dall'esperienza che hai fatto con compagni che alla Fiat sono stati l'espressione storica del movimento, compagni di Commissione interna che, appunto, avevano questa capacità. L'immagine di questi compagni ti ritorna abbastanza sovente anche se, poi, la devi mediare rispetto al tipo di realtà in cui ti ritrovi. Dieci anni fa alla Fiat, il tipo di gente, il tipo di ragionamento che era presente nei lavoratori era abbastanza diverso da come lo è adesso.

Allora, diventavi il leader se, per esempio, eri l'unico a confrontarti rispetto alla gerarchia aziendale (sul piano dell'autoritarismo), a fare sciopero. Oggi, questa è una dimensione abbastanza superata. Quello che ti ritorna sovente in mente è il tipo di rapporto, sul piano umano, che i compagni avevano. Tieni conto della situazione in cui i compagni del sindacato di classe (la Cgil), i compagni del Pci vivevano: un isolamento assoluto, sempre sottoposti ad angherie, a ogni sorta di vessazioni da parte della direzione, da parte dei capi.

Questa situazione ti portava a fare due scelte: o il settarismo (ti isolavi e non avevi nessun rapporto con la gente), oppure continuare, comunque, a mantenersi un rapporto con la gente. Quest'ultima scelta era la più presente, almeno tra i compagni che avevano resistito alla Fiat. Sapendo che da parte di molti lavoratori c'era un po' di sufficienza nei confronti di questi operai, nel fatto cioè di dire: «Ma chi ve lo fa fare? Non vedete? Nessuno vi dà ascolto. Siete dei matti». C'era però l'altra parte della medaglia e cioè che la maggior parte dei lavoratori riconosceva a questi compagni di Commissione interna, la coerenza sul piano politico e anche personale e umano, nei confronti della direzione. I vari personaggi della gerarchia aziendale certamente, se potevano, te la facevano trovare lunga, ma sul piano del rapporto diretto, mantenevano un estremo rispetto nei confronti di questi compagni…

Da questi compagni ho imparato che il rapporto con la gente te lo devi costruire giorno per giorno, avendo un'estrema disponibilità e tolleranza, ma anche una estrema coerenza tra quello che pensi e quello che dici. L'intransigenza è anche una cosa che ti aiuta rispetto al modo come comportarti nell'officina (cioè, proprio anche su un piano formale). Questi compagni andavano vestiti, si organizzavano il lavoro, la pulizia in modo che… non dico, ecco, che ci tenessero ad essere degli operai modello: non era questo, ma l'operaio a cui, sia i compagni di lavoro sia la gerarchia aziendale, non potessero trovarci virgole, insomma…

La tolleranza che era quella di cercare di immedesimarsi nei problemi degli altri, che non voleva dire scendere a livello di compromesso per quello che riguarda il proprio modo di pensare, rispetto a questioni che capitavano a livello politico più generale (nel '68, la Cecoslovacchia). Dibattiti feroci ma senza mai scendere all'insulto o alla contrapposizione frontale.

Sono queste cose, dette velocemente, che i lavoratori, in genere, pretendono da chi deve essere il membro di Commissione interna e il delegato adesso. Questa esperienza che hai vissuto ti dà già una immagine di quale può essere il rapporto che devi costruirti all'interno della squadra, perché il rischio è sempre questo: di essere o troppo tollerante (che diventa transigere, essere «svaccato» nei confronti dei compagni di lavoro per cui tutto quello che dicono va sempre bene) o se no di diventare settario. Il secondo rischio è quello che tu ti assumi una delega da parte di tutta la squadra perché è difficile costruire un rapporto di partecipazione dove ognuno ci metta un pezzo. Questa delega porta, come capita a me, a non aver più lo stesso impegno nell'ambito del lavoro produttivo quanto lo hanno il rimanente dei compagni di squadra.

Il rischio qual è? È che i compagni di lavoro ti danno sì una delega perché tu diventi il loro rappresentante, ma ti incominciano a vedere unicamente come il

sindacalista e non più come l'operaio che fa anche il sindacalista e, quindi, ti incominciano a vedere come una figura abbastanza estranea a loro, una figura che assomiglia per certi aspetti a quella del capo. Questa è una cosa che devi evitare; cioè, devi garantirti di avere sempre il lavoro perché per gli impegni che tu hai con gli altri delegati, e nel Consiglio di fabbrica, ci sei e non ci sei, e rischi di non essere più inserito nel ciclo produttivo così come lo sono gli altri compagni di lavoro. Ora, questo non solamente è un modo da parte dei compagni di lavoro di vedere te in maniera diversa, ma anche tu rischi di entrare in una logica per cui le mansioni, il lavoro, il rapporto con i compagni, con la gerarchia aziendale muta qualitativamente, e rischi di vedere la squadra come un fatto estraneo…

Tu hai capito che nella squadra chi fa l'opinione pubblica sono quei quattro o cinque, fra i quali ci sono grosso modo quelli che sono i più anziani, più esperti e che, quindi, conoscono bene tutta la storia dell'officina, conoscono la storia dei vari personaggi, di tutta la gerarchia aziendale: quindi, sanno dare un giudizio sulle cose che capitano e questo giudizio lo interpretano in una certa maniera, e riescono, dicendolo, a influenzare gli altri compagni di lavoro…

Cosa devi recuperare da questi? Intanto, devi cogliere questa dimensione; poi devi recuperare quello che sta dietro di questi: cioè, anche il modo come si sono costruiti all'interno della fabbrica (cioè, alle spalle di questi c'è tutta una vita). E, specie se sono anziani, se è gente che è alla Fiat da parecchi anni, tu cerchi di cogliere (nel parlare, nel discutere, nel ragionare insieme a loro) come si comportavano durante gli anni brutti, a che sindacato erano iscritti, se erano iscritti, e quando si sono iscritti. Poi devi tenere conto della provenienza regionale: hai alcuni torinesi con i quali puoi andare sul velluto, hai invece alcuni piemontesi, quelli che vengono dalle campagne, che sono un'altra cosa, hai i lavoratori immigrati dal Sud, che sono un'altra cosa ancora.

Per esempio, per le questioni di carattere sindacale e politico, che riguardano i temi sul lavoro, i tempi, ecc. sai che puoi andare molto sul tranquillo, per avere una mano, dai torinesi, perché sono quelli che hanno un dibattito, che si aprono maggiormente con te, perché questi sono quelli che sono iscritti al sindacato, di solito, che hanno un'esperienza alle spalle di sindacalizzazione, ci sono negli scioperi (devi tenere conto anche di questo, chi fa sciopero, chi non lo fa, ecc).

Devi anche tener conto di una cosa: che in questa squadra non c'è solo la divisione tra esperti e non, ma che gli esperti sono anche quasi tutti piemontesi, e gli altri, gli inesperti, sono quasi tutti meridionali, per cui devi recuperare da parte dei torinesi e dei piemontesi, a livello di singolo a singolo, il discorso dell'organizzazione di classe a Torino: che qui è nato il sindacato, che alla Fiat c'è la Fiom, che a Torino è nato il partito comunista, c'era Gramsci, Togliatti;

gli fai recuperare il lato positivo di questa esperienza, che certamente hanno vissuto in parte o non l'hanno vissuta, ma che comunque è storia loro. È diverso, invece, il discorso che devi fare con gli operai immigrati, con questi devi partire dai dati che sono quelli dello sfruttamento, di come sono arrivati qui, del fatto che se adesso hanno un mestiere non è certo merito della Fiat, ma è perché loro, a Mirafiori, hanno lottato duramente con la Fiat, e che, quindi, non hanno da ringraziare nessuno. Cioè, devi tendere, per strade diverse, a fare emergere tutta la loro storia, la loro esperienza, la loro coscienza di classe che il padrone tenta di ammortizzare, facendo la «grande famiglia», con riunioni di squadra, con il caporeparto, ecc.

Quando hai catalogato i compagni di squadra puoi incominciare a dire: questo mi serve, questo è un balordo, questo invece è uno che ci sta e posso utilizzarlo: mi può dare una mano rispetto a quello che voglio costruire nella squadra. E, allora, incominci, ad esempio, a chiedere a lui, e non a un altro (che, magari sai che quello che dice è puramente strumentale). Visti quattro, cinque, sei compagni di lavoro che hai individuato come quelli che fanno opinione pubblica, dov'è che li misuri? Per esempio ne misuri alcuni… ci sono quelli che nei confronti del caposquadra «cioccano» e ce ne sono di quelli che cioccano con te ma non cioccano col caposquadra (vengono a cioccare da te dopo che il caposquadra gli ha dato da bere), ci sono quelli che nei confronti del capo se la sbrigano, quelli che prendono su, vanno a prendere il caffè e piantano lì il capo…

Con il gruppo degli operai esperti hai un rapporto che poni direttamente sul piano sindacale e politico. Buona parte di questi è su posizioni corporative, anche perché è la collocazione che la Fiat tenta di dargli mettendoli in una posizione privilegiata. Per esempio, il discorso degli aumenti al merito è molto sentito fra questi operai, accettato, anzi ricercato. Sono perciò molto indifesi nei confronti del capo, perché sono a livello di contrattazione singola non collettiva. In questo caso devi operare dimostrando anche con le esperienze delle lotte, dei contratti, ecc, che ci hanno guadagnato di più, negli anni, con la contrattazione collettiva che non con quella individuale; quest'ultima li ha divisi dagli altri lavoratori, e quel premio che hanno avuto, tutto sommato l'hanno pagato in termini di spersonalizzazione, di accettazione dell'autoritarismo, di dire sempre sì e di stare attenti a non fare sciopero.

Lo stesso discorso vale per il problema della categoria: anche qui la ricerca è sempre stata individuale. I momenti di cui io approfitto per introdurre questi discorsi sono i più disparati, ti vengono a chiedere per la pensione, per tante cose, e allora tu porti il ragionamento lì. Altri momenti possono essere quelli della vertenza sindacale, rispetto all'applicazione degli accordi. Fai l'assemblea, la tieni,

la dirigi, fai delle proposte, discuti insieme a loro qual è il profilo professionale, tenti di costruire insieme con loro cosa vuol dire quel profilo professionale nella squadra in cui lavorano, rispetto a quella lavorazione; li porti a partecipare alla costruzione, sul decidere, per esempio, chi deve passare di categoria.

Devi operare anche però sugli operai inesperti, i quali, giorno per giorno, acquisiscono maggiore professionalità e, quindi, escono da un rapporto di subordinazione, diventano più autonomi. Allora con questi puoi giocare ancora di più su questo discorso. Per esempio, di fronte a loro assumi un comportamento con i capi che è di correttezza nei loro confronti, di rispetto, ma al tempo stesso di parità. Se capita che il capo ti dica delle vaccate, gliele fai pesare davanti agli altri, cioè ridimensioni la figura del capo e dell'operatore. Nel senso, dunque, di creare un modello al quale fare riferimento, questo li può aiutare, al limite, ad uscire da questo stato di subordinazione e di paura, che deriva dal fatto che hanno una scarsa capacità professionale ed in più sono molto spoliticizzati…

4.3. Rapporto con la gerarchia aziendale

In buona parte il rapporto con la gerarchia aziendale è già stato sviluppato nei due rapporti precedenti (mansione e compagni di lavoro).

In squadra cerca di mantenere un rapporto corretto con i capi, non ti preoccupare però se a volte hai un rapporto, al limite, scorretto. Qualche volta li bastoni, perché sul piano dell'informazione sindacale e politica e nel campo dell'organizzazione del lavoro non ne capiscono molto. Sono da poco sia operatori che capo, e quindi tu ti fai forte della tua esperienza e della tua capacità dialettica per metterli in crisi, specie di fronte ai lavoratori.

Man mano che sali, ti venisse anche lì il capofficina, devi mantenere il rapporto più freddo possibile, anche qui di correttezza, ma se ti capita, in mezzo alla gente, di dargli addosso, fallo. Questo perché in una situazione di paternalismo, di ricerca di collaborazione che la Fiat tenta attraverso queste figure, che vanno dal direttore sino al capogruppo, tu devi cercare di ricostruire l'autonomia di giudizio critico dei lavoratori.

Nel rapporto con il capo devi anche tener presente il modo con cui lui si comporta con i compagni di lavoro, perché questo, secondo la personalità di ciascun lavoratore, ha un comportamento diverso. Per esempio, con te si comporta molto bene, molto corretto, con molto rispetto: tutti i capi hanno rispetto per te, perché sei sindacalista e perché parli, quasi tutti i giorni, in mensa, nonostante ci siano loro a mangiare. Hanno tentato di farti fuori nel passato, di metterti in

difficoltà e non ci sono riusciti, quindi sei in posizione di forza, adesso, e tu la devi sfruttare.

Dal modo, dunque, come il capo, la gerarchia aziendale si comporta con i compagni di lavoro, rispetto ai tempi e agli straordinari, tu parti, per esempio, nell'assemblea per discutere delle condizioni di lavoro. Tu hai cominciato già a sondare tutti i compagni, a sentire cosa pensano dell'ambiente di lavoro. Quasi tutti ti hanno sottolineato un fatto che tu già immaginavi: il rapporto con la scala gerarchica. Allora tu hai detto una cosa sola: «Il problema è di vedere perché quel tal capo è balordo, non solo per il suo carattere, ma anche perché deve garantire, a quelli che stanno sopra di lui, che tu il lavoro lo faccia in un determinato tempo. Allora è a monte che dobbiamo andare, dobbiamo andare a discutere qual è il piano del padrone, rispetto al profitto, ecc, e qual è quello che parte dalle esigenze dei lavoratori». Tu, questo piano padronale, hai cercato di individuarlo e ne hai fatto oggetto di discussione tra i lavoratori…

In breve, la Fiat tenta, in questo specifico settore (costruzione di stampi), un esperimento di questo genere. Da un punto di vista generale assorbe piccole fabbriche del settore ad alto contenuto tecnologico e recupera le ore di lavoro che la Fiat dava a piccole officine e che oggi non le sono più convenienti, rispetto ai suoi piani di ristrutturazione. Da un punto di vista più particolare costruisce a Venaria uno stabilimento d'avanguardia, dotato di macchine modernissime. In prospettiva, questo stabilimento sarà autonomo, cioè sarà anche dotato di forni per poter provare gli stampi costruiti, e quindi dare il benestare per la messa in produzione. L'architettura della fabbrica è diversa da quella solita della Fiat, più luce, più aria; lo spazio, tra macchina e macchina, tra banco e banco, è notevolmente aumentato.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro l'esperimento di Venaria presenta tre aspetti diversi rispetto al passato. Il primo aspetto riguarda la mansione vera e propria. Ogni fila di banchi, quindi di operai, viene adibita ad una lavorazione specifica. Un gruppo farà i basamenti, un altro le testate e così via. Nei fatti, non solo ogni fila di operai, ma ogni operaio costruisce, per esempio, quasi sempre la medesima aletta della testata della 126 e sono pochi quelli che montano il pacco finito, che forma lo stampo. È da ritenere, perciò, che la Fiat intenda settorializzare il lavoro gruppo per gruppo, muovendosi in senso diametralmente opposto rispetto alla polivalenza, cioè la capacità dell'operaio di costruire stampi e attrezzature di qualsiasi genere.

Il secondo aspetto riguarda l'abolizione della figura del sollecitatore, che grosso modo serviva per legare il lavoro dei banchi con quello delle macchine. Perciò, adesso, sei tu che devi sapere dove va a finire il tuo lavoro, sei tu che devi

sapere in ogni momento dov'è il pezzo e chi lo lavora, sei tu che devi parlare con il caposquadra, l'operatore e l'operaio che farà l'operazione successiva, e studiare con loro la maniera migliore per fare presto e bene. Questo aspetto è positivo rispetto al discorso dell'arricchimento delle capacità professionali. Non tanto perché l'operaio fa quello che faceva il sollecitatore, ma anche fa operazioni che prima facevano operatori e capi. Si appropria in estensione e profondità del complesso del ciclo di produzione datogli in consegna. La fregatura sta nel fatto che l'azienda ottiene dall'operaio, allo stesso prezzo, un lavoro più qualificato e un coinvolgimento maggiore.

Il terzo aspetto è quello dell'abolizione della bolla di lavorazione, dove veniva assegnato il tempo per la costruzione e la riparazione dello stampo. Sparisce anche il cronometrista, anche se sappiamo già che la Fiat la programmazione dei tempi se la fa altrove. Nei fatti, la bolla di lavorazione viene sostituita da un blocchetto dove l'operaio segna (e consegna quotidianamente) il numero di commessa dei vari lavori eseguiti e il numero delle ore impiegate. Di fatto vuol dire autocontrollo imposto, quindi una sollecitazione nei propri confronti a non barare. Ciò rende difficile trovare delle «gabole» nei confronti dell'ufficio tempi e metodi.

Questa forma di controllo permette, di fatto, alla direzione di poter fare un confronto obiettivo tra operaio e operaio e tra squadra e squadra. Rispetto a questa ultima cosa, siamo a conoscenza che la Fiat sta procedendo a «schedatura» di tutti i lavoratori, attraverso la quale viene assegnato il giudizio di efficienza e non si sa bene (o forse è fin troppo facile immaginare) a quali criteri obbedirà questo giudizio di efficienza.

Questi tre aspetti dell'esperienza di Venaria ti aiutano già a capire qual è il piano padronale e quale deve essere il tuo atteggiamento, ma vi è ancora un punto importante e, cioè, come il padrone, in questa specifica situazione, organizza gli uomini (operai, tecnici, struttura gerarchica). Questo punto è fondamentale per poter capire come ti devi muovere nei confronti della gerarchia aziendale. La Fiat sta tentando (rispolverando la politica delle «relazioni umane») una nuova politica di gestione dirigenziale. Può bastare un esempio: l'assemblea tenuta dal dirigente, che, nell'attuale fase di avviamento, costituisce uno degli aspetti di maggior rilievo.

L'andamento di una riunione, per esempio di presentazione dei nuovi assunti, è di questo tipo. Presentazione e «autocritica» del dirigente. «Io sono tra quelli che da diversi anni si batte anche accesamente con gli altri perché i rapporti tra direzione e lavoratori siano mutati in senso più umano. È vero, fino adesso la Fiat ha "inciuccato le quote" perché la fabbrica non è una caserma. Io ho avuto,

qui a Venaria, ampia autonomia per tentare un nuovo modo di lavorare e di rapporti. Sono, e come me i miei collaboratori, ben intenzionato, però chiedo la vostra collaborazione perché, come sapete, esistono i regolamenti Fiat e, se non ci troveremo d'accordo, io e voi dovremo applicarli».

Quello che già è realizzato: il capo non controlla più la bollatura, più tolleranza per i ritardi e recupero a fine lavoro di questi (chi lo vuole), intenzione di evitare di dare multe, non più bolle di lavorazione. Nel futuro: corsi di completamento scolastico, dopo l'orario di lavoro, all'interno della fabbrica (3a avviamento).

Il richiamo morale, la mozione degli affetti. «Fuori, a destra e a sinistra, ci si sbrana. Qui si va a rotoli, occorre rimboccarci le maniche. Fino a che punto è progresso e civiltà ciò che vediamo? Occorre che noi, tecnici, noi che produciamo, ci rimbocchiamo le maniche e mettiamo le cose a posto». «Sì, perché anche io sono, mi sento, un operaio, vengo da lì. So quali sono i problemi». «Infatti qui abbiamo delle macchine nuovissime, modernissime, però io dico, prima l'uomo, poi le macchine».

La proposta (politica). «Voi siete divisi in gruppi di lavoro, in squadre; sorgeranno dei problemi». «Io sono qui per ascoltarvi, per gruppo». Posta Nord-Sud. «I meridionali sono sfruttati; i piemontesi no. Imparare presto, per prendere i soldi. Imparare dall'indigeno, che è parco e lavoratore. L'indigeno deve insegnare per mettersi a posto la coscienza, è suo dovere». L'esempio. «Ho bisogno, abbiamo bisogno insieme di dimostrare che tutto questo si può fare; può essere un inizio; può diventare un esempio».

Quello che balza evidente in questa «nuova politica» è il fatto che si tende ad escludere, con il tacito consenso degli operai, il sindacato. Cioè, se è vero che nel passato la presenza sindacale veniva osteggiata attraverso la repressione più dura, oggi la Fiat sposta il tiro, non esclude la presenza del sindacato in fabbrica, basta che questo sia subordinato, che non metta in discussione le scelte di fondo della Fiat e che, in ultima analisi, sia il garante ufficiale di un accordo che la Fiat prima stabilisce con gli operai.

La proposta è pericolosa, proprio perché non è in negativo ma, tutto sommato, in positivo. E certo che all'operaio che da dieci o quindici anni lavora alla Fiat la cosa ha fatto impressione. Abituato al regime da caserma, ora si trova in un contesto che lo fa sentire disarmato della sua naturale diffidenza e, tutto sommato, disponibile. Il discorso della direzione: «Tutto dipende da noi e dalla nostra buona volontà» ha fatto meno presa tra i giovani, specie tra i nuovi assunti, in una parte di meridionali e tra i vecchi militanti del sindacato.

In questa situazione il rapporto con la gerarchia e, più in generale il lavoro sindacale e politico, diventa più difficile. Devi perciò continuamente far intendere ai compagni di lavoro, di fronte alla gerarchia aziendale, rovesciando la frittata, che le condizioni più favorevoli di Venaria non sono un regalo, ma il frutto della lotta di questi ultimi anni. Al di là di questo, però la situazione ti pone una serie di problemi che superano quelli rivendicativi (e di confronto con la gerarchia aziendale) tradizionali e che sono: nuova organizzazione del lavoro, scelte produttive, sviluppo economico, democrazia. È necessario perciò, da parte nostra, avere una proposta, un piano complessivo, credibile tra i lavoratori, ma questo non è sempre facile…

4.4. Rapporto con il sindacato

Il rapporto con il sindacato tu lo devi vedere in due direzioni: nei confronti della tua squadra, all'interno dell'officina (al limite tu hai tre gruppi omogenei, la tua squadra che ti ha eletto, il gruppo omogeneo dei delegati su cui devi lavorare perché sono compagni che stanno crescendo e l'officina intera) e all'esterno, con la lega, con il sindacato in generale e con il partito.

Tu hai fatto una scelta che non è quella del rispetto dell'organizzazione formale, perché se tu fossi nel rispetto dell'organizzazione formale, la tua lega, i tuoi dirigenti non sarebbero la 5a Mirafiori, dove vai, ma sarebbe la 2a lega della borgata Vittoria. Non vai lì perché, alla 5a lega, hai conosciuto una serie di personaggi che si sono occupati di organizzazione del lavoro. Inoltre, per conto del sindacato, tu ti sei fatto l'esperienza di andare a sentire come la pensano i padroni sull'organizzazione del lavoro (in un istituto per la formazione di dirigenti), lavori poi in una fabbrica dove la Fiat sta facendo un esperimento su nuove forme di organizzazione del lavoro in termini di rapporti umani e perciò tutto questo ti pone dei problemi a cui tu devi trovare delle soluzioni. Per averle tu cerchi nel sindacato quelle strutture (e quegli uomini) che ti danno delle risposte; una è la 5a lega. Qui hai un rapporto diretto di carattere formale con il dirigente di lega che segue il settore fonderie-fucine.

Ma, poi, il rapporto che tu prediligi è quello con un altro gruppo di compagni, nel quale c'è anche questo dirigente del tuo settore, che risponde all'esigenza di trovare una risposta a tutti i problemi che hai in fabbrica… Rispetto a come uno arriva al sindacato ti dico come ci sono arrivato io. Sono arrivato a iscrivermi al sindacato perché prima, nel rapporto con quel compagno di Commissione interna, avevo cominciato a risolvere alcune questioni di carattere politico e culturale che mi ponevo. Sono arrivato al sindacato attraverso il Pci; cioè, a differenza,

penso, di molti altri compagni che solitamente prima trovano il sindacato (come il primo che organizza i loro problemi) e, poi, successivamente, c'è un salto qualitativo che ti porta ai partiti, alla politica.

Io ho conosciuto il sindacato come un fatto che entrava in una visione del mondo, come uno strumento per cambiare la società e i rapporti di vita… Qual era la situazione di otto-dieci anni fa? La sede dove andavi era abbastanza indifferente: era la tua lega di appartenenza, era la Camera del lavoro, era l'assemblea degli attivisti di categoria. E, grosso modo, cosa è che ti interessava? Ti interessava apprendere tutta quella serie di informazioni che ti permettevano, poi, di fare un unico discorso.

Periodicamente, avevi degli appuntamenti, a livello di organizzazione, con le strutture dirigenti verticali della tua categoria, del tuo sindacato. Grosso modo, avevi una visione d'insieme della proposta politica che il sindacato, attraverso i dirigenti, faceva. Questa veniva dibattuta, confrontata, attraverso il gruppo di attivisti che partecipavano a questa assemblea. Tu la riportavi, la adattavi alla tua situazione e basta.

Bisogna tener conto, poi, che tutto questo discorso era riferito ad appuntamenti abbastanza «fisiologici»: cioè, che so… il contratto; da un contratto all'altro, erano poche le cose che dovevi fare. Avevi tutta la campagna di sensibilizzazione, di politicizzazione della gente, l'iscrizione al sindacato (in una situazione abbastanza diversa da questa e, cioè, con la repressione padronale) però, l'attività era abbastanza, almeno per certi aspetti, semplice e lineare.

Oggi, invece, cosa è mutato? È cambiato il modo di essere del sindacato in fabbrica. Cioè, non sei più, dentro, in fabbrica, sulla posizione di far propaganda, non è più questa l'esigenza prima. La propaganda, intesa come orientamento su temi specifici e generali, cammina quasi sempre (lo sforzo deve essere quello di farla camminare) sull'iniziativa e, quindi, l'iniziativa ha bisogno sempre di un piano, di un programma particolare, generale, personale e del collettivo in cui sei. Quello che hai, oggi, è che sei impegnato su tutti i temi della fabbrica: le condizioni di lavoro, il salario, il cottimo, i ritmi, le categorie e compagnia bella. Ma non solamente quello…

Proprio la dimensione del sindacato, il potere che ha acquistato, permette poi di avere un confronto con l'azienda su temi generali. Quindi, gli appuntamenti non sono più «fisiologici» (una volta per contratto) ma ne hai tutti i giorni, e li hai nella misura in cui li costruisci. Questo piano, questo programma, che devi avere è evidentemente il frutto della tua osservazione e di quello che sei riuscito a costruire in mezzo alla gente.

Solitamente, per buona metà, è anche qualcosa che ti devi andare a ricercare altrove e, cioè, nella sede del sindacato. Ma in che modo rispetto al passato? Cioè, prima, il tuo riferimento era la lega di appartenenza e basta. Oggi, almeno per me (ma io l'ho notato per tutti) non è più così… La realtà della tua fabbrica pone una serie di problemi, che vanno dalle qualifiche all'ambiente che richiedono un coordinamento dall'esterno che non è sempre legato alla lega di appartenenza ma, molte volte, è legato a quella struttura specifica del sindacato che puoi ritrovare non nella lega, ma a livello provinciale. Se affronti i problemi dell'ambiente è il Centro di nocività e, quindi, vai già fuori un po' dal tuo ambito di categoria. Se affronti il problema delle qualifiche, c'è l'Ufficio sindacale della Fiom perché sai che là c'è un compagno che, grosso modo, su «ste cose qui, ti può dare una mano, ti può venire a fare un'assemblea; è padrone di una serie di esperienze che lui recupera da altre fabbriche».

Questo capita per l'ambiente, capita per tutte le cose: quindi, c'è tutta una nuova mole di lavoro che è intervenuta nelle fabbriche, che è scritta nei contratti ma che, poi, ciascuno ha maturato e ha fatto; e tu devi andare in giro per essere aiutato da altre esperienze. C'è, ormai, una situazione, all'interno della struttura sindacale, che non è più solamente verticale ma ha tanti collegamenti a livello orizzontale (scambi di consigli di fabbrica o di settori anche della stessa Fiat, ecc).

L'elemento negativo è che un giusto confronto di idee all'interno dei gruppi dirigenti a tutti i livelli, proprio perché non c'è la conoscenza di queste cose, arriva a gradini a scendere in fabbrica come pettegolezzo strumentalizzato nella maniera più barbara o arriva incomprensibile… Se tu bevi tutto, ritorni in fabbrica e… o stai zitto, per non dare contro le confederazioni (e, allora, sei molto disciplinato ma diventi un «destro») o se no… siccome vuoi essere allineato anche tu, incominci a fare la polemica con le confederazioni, con il partito, per cui ti allinei anche tu, sei anche tu un «sinistro» che contesta.

Dentro a questo ragionamento qui come ti devi muovere, allora? Cosa significa questo? Significa che devi darti un piano di vita che esce, come impegno politico, dalla fabbrica, che ti impegna a livello di ore, di famiglia. Devi imparare, e l'hai imparato per esempio a scegliere il tipo di riunioni a cui andare: perché ormai con gli anni hai imparato che, a certe riunioni, ci si va per disciplina (ascolti…); a certe riunioni ancora vai perché sai che li «si pesca».

Il fatto di partecipare ad alcune riunioni o alcuni convegni (come il Gramsci, come ultimo fatto) ti dà la possibilità di ordinare, nella tua zucca, una serie di cose che ti permettono poi, nell'orientamento della gente, nelle cose che fai, di guardare un po' più lontano delle cose di tutti i giorni, insomma perché l'attività di tutti i giorni ti frena rispetto al fatto di pensare a fra una settimana, fra un

mese. Cioè, è così caotica e piena la vita sindacale in fabbrica (dal cumulo a una serie di altri problemi) che rischi di non saper mai bene le cose che dici: le cose che dici oggi, le cose che si fanno oggi, che tipo di soluzione potranno avere tra una settimana, rispetto alle cose che capitano…

Nei confronti del sindacato: tu hai delle questioni che vuoi che il sindacato assuma. Allora una cosa che hai imparato, per farti ascoltare, per esempio, nelle assemblee sindacali qual è? È che devi avere il coraggio di avere anche lo scontro con i compagni dirigenti, specie chiamandoli per nome. Di solito non c'è l'abitudine, nelle assemblee; si polemizza un po' con tutti e con tutto ma, però, non si chiama mai per nome nessuno.

Io ho notato, per esempio, che, se tu hai il coraggio di «prenderle sulla schiena»… perché, poi dopo, trovi quelli, specialmente… compagni a livello provinciale che, se dici della vaccate, mica te lo mandano a dire per posta… Quando parlo nel sindacato, nelle assemblee sindacali (ma anche quando parlano altri compagni che assumono il mio stesso atteggiamento) la gente ti sta ad ascoltare, e, poi, parecchi si rifanno alle cose che hai detto. In genere, ci sono dei compagni che fanno dei bellissimi interventi, e non se la prendono mai con nessuno, ma non sono mai presi in considerazione a parte alcuni compagni, compagni dirigenti, che sanno benissimo cogliere queste cose…

Dentro, sostanzialmente, devi tenere conto di una cosa: che un piano ha senso se riesci a farlo adottare, a discuterlo (almeno il tuo che hai per la testa), anche con gli altri compagni del consiglio di fabbrica… Tu, come piano, hai già dato l'abitudine di discutere due, tre volte alla settimana sui problemi di fabbrica… Puoi avere tutti i piani del mondo che vuoi in testa: però, rischiano di essere fatti a tavolino.

Tu, su un contratto, porti a casa A, B e C: rispetto alla gestione del contratto (ed i contratti adesso hanno questa caratteristica: che sono aperti, che hanno bisogno della gestione e dell'applicazione) fai un piano; dici: «Allora, abbiamo portato a casa questo e quest'altro… Proviamo a vedere». Di solito, questo qui andrebbe bene… Andrebbe bene… però, se non ci fosse il padrone; e cioè se tu dovessi fare, solamente, un'applicazione, una gestione di contratto senza avere una controparte che, tutti i giorni, sui problemi del rapporto con la gente e dell'organizzazione del lavoro, ti macina.

Il primo piano che mi sono dato è stato quello di una demistificazione di tutto il discorso della partecipazione, della democrazia, che la Fiat cercava di portare avanti, distribuendo un documento nel quale io cercavo di scoprire la manovra del padrone. Non è sortito nessun effetto. Perché? Perché, questo l'ho scoperto poi dopo, il modo come la gente guarda la fabbrica è diverso a seconda del tipo

di esperienza che ha avuto alle spalle o di concezione del mondo, della fabbrica e compagnia bella, politico e culturale: specie in quella realtà lì, chi avesse avuto esperienze politiche o sindacali erano pochissime persone… e le aveva avute di un certo tipo, poi che andavano abbastanza bene con le proposte che faceva il padrone: di collaborazione, di grande famiglia.

Eravamo in pochi a scorgere quello che c'era dietro alla manovra padronale. O io riuscivo a trasmettere il modo come vedevo la fabbrica o, se no, il modo come io vedevo la fabbrica aveva una importanza molto relativa perché la gente guardava ai fatti. Però, le cose che la direzione lì faceva: che li chiamava a discutere (e che una volta non faceva affatto), c'era una attenuazione molto netta dei rapporti con l'autoritarismo su tutti i piani, il coinvolgimento della gente… Tutto questo mi ha portato, un po' alla volta, a costruire un piano di iniziativa che ha condizionato anche la scelta che io ho fatto per andare a *costruire* i delegati.

Ho fatto una scelta: ho cercato non tanto i militanti più vecchi, quelli più fedeli (che, però, erano abbastanza disarmati su questa proposta che il padrone faceva), ma ho cercato di scegliere quei giovani più smaliziati, non imbrogliati dal paternalismo, perché non avevano conosciuto l'autoritarismo. Con questi giovani, abbastanza spregiudicati, ho incominciato a costruirmi un rapporto. Dicevano: «Già, hai ragione… Dietro, c'è questo: vogliono tagliare fuori il sindacato, chiamando tutta la gente; intanto, poi, alle assemblee che fa il padrone, la gente non parla».

Abbiamo cominciato a vedere che la sfida era veramente quella dell'ambiente di lavoro. Ed è stata una cosa che a tutti quanti noi, quando abbiamo cominciato a pensarci, ci è parsa credibile perché abbiamo fatto i conti con quella che era la realtà dell'esperienza, del discorso ambiente di lavoro… Abbiamo cercato, siamo andati in cerca della struttura del sindacato adatta, del compagno adatto. Allora, vado al Centro di formazione della Camera del lavoro dal personaggio adatto. Abbiamo fatto un corso di formazione ricostruendo tutto il ciclo produttivo, rivedendo anche tutti i rapporti su un piano umano che la direzione cercava di instaurare con la gente, vedendo quali erano i punti (con una analisi molto attenta, molto complessiva), i punti deboli, sui quali potevamo incidere nei confronti della politica della direzione, e abbiamo visto, abbiamo scoperto, che il discorso ambiente di lavoro, organizzazione del lavoro, aveva una caratterizzazione molto più estesa.

Un altro pezzo del mio piano qual è? L'ho scoperto anche questo, però, nella realtà in cui mi muovo in fabbrica: che, due, tre volte alla settimana, io prendo il microfono in mano e parlo. Anche qui, sto attento: al lunedì, per esempio, non

parlo; cerco di non parlare mai al lunedì perché al lunedì, la gente parla di sport. Comunque, parlo nella mensa, intanto che la gente mangia. Aspetto che inizino a mangiare; li lascio parlare cinque o sei minuti (che la gente, quando si siede a tavola, si scambi due o tre parole), poi, prendo il microfono in mano: parlo dieci minuti, un quarto d'ora (perché più di dieci minuti, un quarto d'ora la gente, quando mangia, non ti sta ad ascoltare, e ha anche ragione)…

I primi tempi… stavo cauto con i capireparto, con i capisquadra, non gli davo tanto in testa perché ero solo: avevo paura di essere isolato. Poi, dopo, cos'è che ho scoperto? Che, tutte le volte che davo in testa a questi, mi veniva attorno un fracco di gente che mi diceva: «Bravo, quest'altra volta… cribbio!» Cos'è che mi serve parlare due o tre volte alla settimana? È un modo di raccogliere… Tutti i giorni, tu raccogli che cosa dice la gente, specie quelli che influenzano la gente. Sono arrivato, adesso, a chiamare per nome e a dare dei venduti a Tizio, Caio e Sempronio. E la gente dice: «Hai fatto bene!»; questo ti ha permesso di isolare tutta una serie di personaggi all'interno dell'officina: erano quelli che ti rompevano durante gli scioperi, che ti facevano propaganda antisindacale; i capi sono molto più tranquilli: stanno tutti ad ascoltare quando parli.

Un altro piano è quello, per esempio, di incominciare a fare parlare anche gli altri delegati. Perché altrimenti la gente individua solamente in me il sindacato. E, allora, la cosa su cui avevo riflettuto era che, se fanno fuori me, fanno fuori tutti qui. Allora, «Occorre che nell'assemblea incominciate a intervenire, che qualche comunicazione la facciate voi anche se, le prime volte, non vi staranno a ascoltare. Perché è sempre così!» La gente vuol vedere come reagisci; ti fischia; ti dicono: «Non si sente». Allora, tu alzi il volume fino a quando vedono che tu… stai in piedi, e, allora, la gente ti sta ad ascoltare, è una cosa che fanno un po' tutti… Ora con i delegati tendo a esprimere tutto quello che ho in testa (nei confronti del partito, del sindacato, di come vanno le cose): cioè a fargli prendere quell'atteggiamento critico che io mi sforzo sempre di avere nei confronti di tutto e di tutti.

Mi guardo bene dal dare delle formulette; mi fido di più della loro intelligenza. Non ho mai fatto la lezione, che può diventare, appunto, quella quando cerchi di trasmettere la tua esperienza nei confronti del padrone, quando vai a fare la trattativa. Per esempio, c'è tutta una tecnica che impari con l'esperienza che rubi dagli altri e che devi avere quando vai a fare le trattative con il padrone: quanto devi mollare, quanto devi incazzarti, quanto devi fare di compromesso e compagnia bella. Allora, io non ho mai detto questo qui: «Attenzione, badate che quando si va là se ci dicono questo bisogna rispondere quest'altro…» perché questo diventa un fatto a tavolino che cambia, di volta in volta, a seconda del

tipo che hai davanti. Così, succedeva che io trasmettevo a loro la mia esperienza di avere rapporti di contrattazione con il padrone nella misura in cui la facevo, e, allora, questi qui erano attenti perché succedeva che, rispetto alle cose che diceva il capo, il direttore e compagnia bella, ciascuno di loro aveva qualcosa da dire o non sapeva cosa dire, ma, nella misura in cui le sentiva da me, aveva modi di organizzarsi nel cervello un'ottica, anche un modo, un punto di vista. Cioè, io, nel momento in cui mi confrontavo con questi, cercavo sempre di fare vedere che le cose che dicono loro… noi possiamo avere un punto di vista completamente diverso, cercando sempre di ancorarlo ai problemi. Per esempio: la cosa che avevo sempre in mente è l'integrità psicofisica della gente. A questo ancoraggio riferivo tutto il mio rapporto: carico di lavoro, professionalità. E, dopo, avevo più possibilità di chiarire perché avevo detto quella cosa.

Cosa ho fatto, poi, quando ho capito che l'esperienza loro se la dovevano fare. Ho detto: «Ognuno si arrangia; ognuno si deve fare la contrattazione. Sulle qualifiche: ci andate voi, io non ci vengo più. E una serie di cose, ve le sbrigate voi con la direzione». Succedeva che venivano indietro: «Ci han detto questo». «Ma tu, cosa hai fatto?… Hai sbagliato! Hai preso una cantonata. Dovevi dire quest'altro». Però l'esperienza se la facevano.

Quello che ho imparato al sindacato, quando ho incominciato a farmi ascoltare, è che devi dire le cose come le pensi e imparare a dire: «No, non mi va bene». Ho notato, poi, che è l'unico modo per fare crescere anche gli altri compagni…

Un'altra cosa che ho tentato di fare è di «prenotare» la gente in assemblea con dei discorsi, e, poi, dire: «Adesso, ve la sbrigate con i delegati». Il problema è che se la devono sbrigare loro. E questo, poi, dà i suoi frutti. Se la sbrigano nei confronti della direzione, dei lavoratori…

5. Istruzioni ai sosia di Cesare C.

L'ideale dell'operaio come produttore e come tecnico attuale

Il suo primo obiettivo è quello della utilizzazione piena del metodo tayloristico a vantaggio degli operai, il secondo è quello di modificare i criteri in base ai quali i tempi sono fatti. Si tratta per lui di ricostruire la progressione identificando le *scoperte* che danno un senso al processo di riappropriazione dei modelli tecnici.

C'è una prima fase in cui entra in fabbrica con delle idee da rivoluzionario, a cui corrisponde però un atteggiamento del tutto individualistico. C'è una seconda fase ('68-69) in cui scopre il rapporto con i compagni e incomincia (a partire dai bulloni) a proporsi una contestazione dell'organizzazione del lavoro nei dettagli, in termini di garanzia del tempo conquistato; dai bulloni al punzone

fuso con il martello, all'uso del battoir, si tratta di correzioni della gestualità che fanno guadagnare tempo e che hanno, come soluzione, la soluzione del rapporto di forze. C'è una terza fase in cui matura la necessità di conoscere i modi in cui il padrone organizza i tempi (la loro conoscenza da parte degli operai è il presupposto indispensabile per farli rispettare). C'è una quarta fase in cui il delegato scopre l'esistenza di criteri, di leggi, di un modello che ispira tutta l'organizzazione dei tempi in particolare e del lavoro in generale e che gli permette di sostituire alla «cattiveria» del padrone un modello scientifico che è quello dello *scientific management*, cioè del taylorismo.

È secondo noi il passaggio dal rifiuto-contestazione ad un momento iniziale di attacco alla organizzazione tayloristica del lavoro. È il momento della *riappropriazione* che coincide con la scoperta e la individuazione concreta della scienza padronale. Questo momento è talmente importante che il padrone è obbligato almeno tatticamente a modificare i suoi sistemi di definizione dei tempi. Noi consideriamo questo momento come fondamentale. In effetti i criteri di Taylor originali e fondamentali sono proprio basati sulla scomposizione dei tempi in tempi elementari (già prima di Taylor esistevano dei criteri per la definizione dei tempi). C'è una quinta fase (che praticamente è un perfezionamento della quarta) in cui il problema dei tempi si pone sempre di più come un problema che investe in modo longitudinale il processo produttivo a monte e a valle del gruppo cui è legato faccia a faccia.

Coerentemente e parallelamente a queste fasi che sono considerate con particolare riguardo alla mansione, si modifica il suo comportamento nei confronti dei compagni di lavoro. Dapprima è l'atteggiamento di chi vuol dare l'esempio, nel senso di un comportamento libero, poi quello di uno che comincia a capire, anche se non è del tutto cosciente, che esiste un'esperienza operaia fatta di astuzie che si può recuperare e che va recuperata. Infine è l'atteggiamento di chi si rende conto che è estremamente importante la formazione informale e la socializzazione, fino alla definizione di una concezione del delegato che esprime tutta la filosofia delle varie fasi.

Nei rapporti con la gerarchia, alla fase di opposizione come uomo segue quella dell'individuo che afferma i diritti sanciti dal contratto e quindi li vuole conoscere, dapprima in termini generici e poi via via in termini sempre più precisi, sino al momento in cui coglie due fatti fondamentali: che il tecnico del padrone non ha sempre ragione neppure dal punto di vista tecnico e che esiste un divario tra chi organizza i tempi e chi li gestisce. Da questo deriva un bisogno quasi ossessivo di conoscere tutto quello che sta a monte e a valle della

definizione dei tempi di produzione e si sviluppa un'esperienza non solo di contestazione, ma al limite di suggerimenti di soluzione.

Nei confronti del sindacato si sviluppa un processo analogo a quello che si è avuto nei confronti della gerarchia aziendale. Esiste però una minor coscienza di quello che lui impara attraverso i contatti col sindacato in tutti i suoi aspetti. Il modello di gruppo, il modello di validazione, il modello di delegato, il modello di lotta contro la nocività dell'ambiente vengono assorbiti non come qualcosa che si impara dall'esterno, ma come qualcosa che è talmente connaturato col proprio apprendimento, con le proprie decisioni, da essere tutt'uno con le proprie scoperte.

L'elemento negativo che a questo è legato, cioè la coscienza del sindacato come qualcosa di diverso da sé, sembra essenzialmente legata all'incapacità che di fatto ha la organizzazione sindacale di assumere tutta la sua esperienza. Si potrebbe dire che non è un rifiuto del soggetto nei confronti del sindacato, ma è un rifiuto di fatto del sindacato nei confronti del soggetto, come prodotto dell'esperienza che lo stesso sindacato nel suo insieme ha provocato.

5.1. Rapporto con la mansione

Io lavoro attualmente in linea di montaggio, monto i cambi del 132: è una linea pensile, un grosso anello ovale dove sono appesi dei pendenti, che scorrendo su rotaie passano davanti a tutti gli operai; il primo comincia a montare il primo pezzo, l'ultimo scarica il pezzo finito. Nel passaggio da un operaio all'altro si monta il cambio completo. Mediamente lavoriamo in quattordici, ma si può lavorare da cinque o sei a quattordici o quindici operai al massimo; la produzione varia con l'organico.

Inizio montando un corteco che devo preventivamente ingrassare nella parte interna e spalmare di ermetico nella parte esterna. Lo pianto sul posteriore del cambio con battacchione (battoir) e martello, successivamente prendo un avvitatore ad aria e chiudo i dadi ed i bulloni preposti al fissaggio del posteriore stesso al corpo del cambio. Continuando chiudo anche i due bulloni che fissano la piastrina addetta all'indurimento delle aste di selezione delle marce e un altro dado che fissa la campana anteriore al corpo centrale del cambio. Successivamente monto un treppiede (con battoir e martello) che prendo da un cassone a lato della linea. Terminata questa operazione prelevo l'interruttore che comanda l'accensione della luce della retromarcia e lo imbocco nell'apposito foro filettato.

Se un eventuale sosia mi dovesse sostituire in tutto e per tutto e non avesse mai lavorato, la prassi sarebbe questa: prima cosa, dovrebbe chiedere le informazioni

su come si deve svolgere il lavoro. Queste informazioni vengono trasmesse in due modi fondamentali: uno è quello descritto dall'operatore o dal caposquadra che viene, illustra il lavoro, i pezzi che si devono montare, cosa bisogna fare, e un'altra è la visione di quel cartellino dei tempi, o ciclo, che ogni operaio ha (dovrebbe avere) in linea di montaggio.

Logicamente, questa fase descritta dall'operatore o dal caposquadra deve essere verificata dal mio sosia, per vedere se corrisponde appieno con quello che è il contenuto di quel cartellino, perché quello è il documento ufficiale, dove viene descritta tutta quanta la mansione e dove vengono giustificate le produzioni e il carico di lavoro in termini di tempo, perché poi è su quell'elemento che lo stesso operaio, lo stesso mio sosia, o il Comitato cottimo può contestare se qualche cosa non va.

Più è dettagliata la descrizione dell'operatore, del caposquadra e soprattutto quella sul foglietto dell'ufficio tempi e metodi e più il sosia si può difendere… Logicamente, se il sosia è la prima volta che va a fare quella mansione, deve far rispettare la fase di avviamento, cioè per cinque giorni deve pretendere di lavorare in due, guardare l'altro lavorare, provare, essere aiutato, perché questo è sancito dal contratto aziendale. Nelle lavorazioni nuove, quando un operaio viene spostato, per cinque giorni, anche se viene retribuito ad economia, ha la possibilità di avere un aiuto. Questo aiuto io personalmente l'ho sempre preteso, perché è un diritto da difendere.

Altro aspetto importante è quello di cominciare ad analizzare sia le descrizioni dell'operatore, sia quelle del cartellino, in un modo critico, cioè cercare di individuare tutte quelle che possono essere le possibili differenze del carico di lavoro richiesto rispetto a quello dovuto… Bisogna cercare nell'ambito dei cinquantadue secondi assegnati di adottare tutti gli accorgimenti possibili per faticare di meno, facendo sempre bene il lavoro, perché se no si incorre nei provvedimenti disciplinari (multe, sospensioni, licenziamento) o si danneggia l'operaio successivo, perché se lavoro male io lavora male anche lui; se si deve lavorare, tanto vale lavorare nelle migliori condizioni…

In base alle esperienze precedenti e alle informazioni dei compagni di squadra modifico se è possibile l'attrezzatura, senza nuocere alla qualità; cioè, se ho un martello e devo battere il battacchione di ferro che mi serve per piantare il treppiede, se mi danno un martello molto grande io cerco di segare il martello o di ridurne il peso, lasciando, però, sempre la funzionalità dovuta, diminuendo lo sforzo e la fatica che faccio.

Faccio un altro esempio: buona parte degli operai sulla linea devono punzonare con un numero o una lettera tutti i pezzi fatti: questa è la loro firma sul

lavoro che hanno svolto, è un mezzo che la Fiat usa per responsabilizzare la gente ed eventualmente punire. Noi abbiamo fatto una modifica, abbiamo riscaldato il punzone di ferro e, a caldo, lo abbiamo piantato nel martello di composizione (di plastica) di modo che si usa il martello con inserito il punzone e lo si posa: non c'è più il prelievo né il deposito del punzone. Questa modifica è nata alla linea dei cambi della 500. Avendo sempre in dotazione il punzone, inoltre, si poteva perdere il numeretto, invece il martello difficilmente lo si perde; un altro punto importante è che non ci si pesta le dita…

Se posso farne a meno, non uso tutte le attrezzature in dotazione. Io ho in dotazione: un battoir per piantare un cuscinetto, ne ho un altro per piantare il corteco e un terzo per il treppiede; senza rovinare né cuscinetto, né treppiede, né corteco, io uso solo il battoir del corteco… Questi sono anche metodi per poter mangiare un panino, per fare colazione.

Mi organizzo tutte le attrezzature che possono preservarmi da infortuni, piccoli tagli, ecc. Ad esempio il treppiede ha la parte rettificata protetta con uno scodellino di plastica. Tutte le volte che prelevo questo treppiede devo togliere la protezione che è dura e di plastica, e riga le dita. Per evitare di farmi male uso tre ditoni di plastica che non siano né troppo stretti e né troppo larghi…

Nel caso di trasferimenti o cose del genere, tutto il lavoro che è stato fatto non salta perché rimane patrimonio della squadra e si trasmette volta per volta. L'inserimento è graduale, non vi è mai una sostituzione completa o notevole del personale. La Fiat non la attua perché non si manterrebbe una continuità di produzione; in questa gradualità c'è una trasmissione continua di tutti questi aspetti migliorativi.

Il tentativo della Fiat è di evitare che si crei un gruppo omogeneo, più la mobilità è grande e meno esiste collaborazione, amicizia, solidarietà, ecc. Più si mantiene questa mobilità, meno c'è la richiesta di acquisizione di professionalità, perché se l'andirivieni è continuo è meglio avere il lavoro facile da eseguire, che ti permetta un immediato apprendimento, piuttosto di avere operazioni complesse da imparare. Se tu avessi da svolgere un'operazione complessa e ti spostassero ogni due mesi, diventerebbe estremamente faticoso imparare ogni due o tre mesi una operazione nuova.

Comunque l'operaio che lascia il posto di lavoro trasmette le astuzie al successivo, se non è lui direttamente sono gli altri che gliele trasmettono perché se questo nuovo lavora male danneggia i suoi compagni. Questo danneggiamento si manifesta in diversi modi. Un pezzo mal montato danneggia l'operaio successivo… In secondo luogo non è più possibile lavorare «ad oscillazione» (una delle astuzie inventate dal gruppo). Questo sistema consiste nel lavorare ad un ritmo

maggiore e risalire tutti insieme la linea di quattro – sei pendenti per poi fermarsi, andare a bere, accendere la sigaretta, ecc. Per attuare questo bisogna, oltre che essere tutti d'accordo, anche essere capaci e veloci.

Inoltre questo sistema è utile per risolvere problemi di lavoro. Infatti, se tu hai un inconveniente (ad esempio non entra il treppiede), se tu hai la possibilità di oscillare su sei pendenti hai la possibilità di recuperare questo inconveniente in un lasso di tempo corrispondente a cinque o sei stazioni. Se tu fai un pendente per volta devi continuamente ad ogni pendente variare la tua velocità di esecuzione, sempre, perché qualsiasi inconveniente che ti capiti devi recuperarlo, se no imbarchi l'altro.

Il mio lavoro è un lavoro di montaggio e il collaudo è automatico con l'esecuzione del lavoro, se ti accorgi che c'è qualcosa che non va, interrompi di lavorare, chiami l'operatore, se è l'anomalia di un pezzo non continui il lavoro e metti un pezzo di carta per ricordarti che quel pezzo non va montato.

Questo è il mio lavoro, sempre lo stesso per cinquecentoquaranta pezzi al giorno, uno ogni cinquantadue secondi.

L'aspetto più importante per il sosia che mi deve sostituire è quello di tenere sempre presente il cartellino dei tempi. Di inconvenienti che dimostrano la differenza tra la previsione e la realtà ne saltano sempre fuori: un pezzo che è maggiorato, un pezzo che ha della sbavatura, uno sporco, lavori mal svolti a monte della lavorazione o di altre lavorazioni, ecc. Dato che il montaggio diventa una specie di cloaca dove si assommano tutte le anomalie delle lavorazioni precedenti, quello che non va bene, che è stato saltato dal collaudo, al montaggio viene fuori e crea degli intoppi perché tutti i pezzi, dato che il montaggio è in serie, devono essere perfetti, incastrarsi l'uno nell'altro (il cambio si compone di circa cento pezzi!)

Ad esempio se i treppiedi sono malfatti, con due o tre martellate riesco quasi sempre a farli andare a posto, se però di martellate ne devo dare cinque o sei non lo faccio più. Poi se mancano i rifornimenti, e cioè se al posto A, dove dovrei trovare gli interruttori, questi non ci sono, dico all'operatore «mancano gli interruttori»; se questi non vengono portati non li monto più, non mi sposto certo di dieci metri per andarli a prendere perché non sono cose contemplate nel mio tempo di lavoro.

Se si rompe l'attrezzatura (es.: martello di plastica, avvitatore, ecc.) comunico il fatto all'operatore, se l'attrezzatura non viene sostituita rapidamente i pezzi persi non li recupero più perché il recupero non è contemplato nel tempo di lavoro.

Altro metodo che il sosia deve imparare è il controllo della velocità della linea che deve rimanere costante. Se la velocità della linea tende ad aumentare si controlla la velocità della stessa con bullone e orologio. Si appoggia il bullone sulla rotaia e quando un pendente passa si guarda l'orologio, quando l'altro pendente passa, dato che sono tutti a uguale distanza, il tempo rilevato è la cadenza. Se questa è superiore a quella stabilita si deve protestare perché il cottimo non è rispettato e si impone il ripristino della cadenza media.

Quando l'operaio che fa l'operazione precedente alla mia, per ragioni tecniche non dipendenti dalla sua volontà, non riesce a mantenere il ritmo, si imbarca, va fuori da un certo tratto di linea e mi fa andare molto in giù sulla linea, io devo allungare i miei passi per andare a prendere il corteco o per andare a prendere l'interruttore o qualche cos'altro, io non lavoro finché l'operatore non viene a dare una mano a quell'operaio per portarlo su e poi dare una mano a me che mi sono imbarcato di conseguenza. Se c'è una modifica, il caposquadra mi deve dimostrare che per montare questo pezzo il cronometrista ha segnato tanti secondi…

Il lavoro crea una collaborazione tra gli operai che lavorano sul tratto sinistro o sul tratto destro della linea, cioè vanno avanti tutti assieme, di modo che si hanno sempre, invece di due pendenti a disposizione, quattro o cinque pendenti; di conseguenza tutti gli operai lavorano, non un corteco, un interruttore e un treppiede, ma sei cortechi, sei interruttori o sei treppiedi e si evita di fare tutti gli andata e i ritorno dalla linea ai posti di prelievo.

Il cartellino diventa perciò l'elemento principale, l'elemento oggettivo che mi permette di contestare nel mio diritto perché sia io, sia il caposquadra, l'operatore, tutto il mondo si deve attenere a quel cartellino perché, finché non viene modificato, è il criterio base su cui lavorare, su cui sono determinati la produzione, il ritmo, la cadenza e nessuno può contestare quel pezzo di carta perché è firmato dagli uffici responsabili dei metodi, e accettato dall'officina, quando lo mette in funzione…

Altro lavoro è quello di mettersi d'accordo con gli altri compagni per lavorare nel migliore dei modi, variando anche le operazioni; per le oscillazioni è inevitabile che, se non vai d'accordo con la gente, sballi tutto il gruppo. Se c'è un operaio che non può mantenersi al pari della maggioranza, lo si aiuta variando anche le operazioni, gli si dice: «Tu devi montare questo, questo e quest'altro, non ce la fai, e di conseguenza danneggi tutti, allora tu metti due bulloni per l'altro e il cuscinetto invece di metterlo tu te lo pianta lui; questo invece di piantare un cuscinetto avvita due bulloni». Alla fine si variano otto o dieci operazioni nell'ambito della linea perché sia distribuito meglio il lavoro per permettere

questi vantaggi… Può anche capitare che rispetto alla distribuzione del lavoro assegnato dal cronometrista, gli operai varino delle operazioni. Di conseguenza a volte si prende una parte del lavoro degli altri: per esempio io dovrei imboccare soltanto l'interruttore, invece lo chiudo anche.

Se tu fai quel lavoro a quello si crea tutta una solidarietà all'interno del gruppo, si va più d'accordo; si permette quell'oscillazione del rendimento e poi si correggono tutte le storpiature dovute a qualsiasi motivo; esse vengono superate da questa distribuzione del lavoro che gli operai si fanno.

A volte, si può derogare dalla difesa ad oltranza del cartellino dei tempi. Un esempio: ci possono essere delle condizioni di lavoro che sono discutibili, non contestabili appieno, però faticose o nocive e, di conseguenza, attraverso le proteste, il caposquadra può avere intenzione di sperimentare la modifica proposta senza passare dall'ufficio metodi seguendo tutta la trafila che deve precedere la modifica del cartellino… Salvo, logicamente, poi (quando la sperimentazione è positiva) pretendere che questa venga trasmessa sul cartellino.

La conquista *scritta* rimane ai membri del Comitato cottimo, rimane alla squadra, rimane al caposquadra. Il gruppo continua a memorizzare in questi cartellini tutte le successive variazioni.

Il Comitato cottimi di quel reparto dovrebbe essere sollecitato dal mio sosia a tenere sempre tutti questi cartellini, ad archiviarli perché attraverso l'analisi di questi archivi si può fare la storia di una lavorazione nell'arco degli anni e vedere tutte le modifiche (sia agli impianti che al pezzo stesso) che vengono apportate…

5.2. Rapporto con i compagni di lavoro

Il primo aspetto è quello di mantenere sempre una coerenza con una immagine di se stesso, con un codice di comportamento, che dovrebbe caratterizzare il comportamento verso i compagni e verso tutte le parti attive della fabbrica: sindacato, Consiglio di fabbrica, la gerarchia Fiat (dall'operatore al direttore dello stabilimento).

Se uno è delegato ha una certa caratterizzazione sindacale-politica e ha un suo codice che, logicamente, deve applicare con una certa *rigidità*… Io ho una certa rigidità, verso tutti, su alcuni aspetti che ritengo caratterizzanti di questo codice. Per esempio il fatto di dimostrare a tutti che, non so, il delegato, in quanto delegato della Flm, usa molte ore per svolgere principalmente l'attività sindacale, non fa dell'assenteismo all'interno della fabbrica e non considera

l'attività sindacale, svolta nell'ambito della fabbrica, un momento di tornaconto personale ma di interesse di tutti come classe.

Invece, gli aspetti che possono essere elastici sono quelli di tollerare una serie di comportamenti o una serie di idee differenziate (logicamente, non arrendendosi tanto facilmente ma continuando a dare una battaglia politica)… Allora, avere una certa elasticità permette di continuare un dialogo e di suscitare un interesse verso i problemi specifici, nonostante che ci possano essere le idee più disparate… Il primo aspetto verso i compagni di lavoro è la loro conoscenza che deve essere la più approfondita possibile sotto tutti gli aspetti: l'età, l'estrazione sociale, la provenienza regionale (i meridionali, i veneti, i sardi o altro), le condizioni familiari, il colore politico, i rapporti con la gerarchia aziendale (gli operatori, i capi o altro), la fama che essi hanno (cioè quello che può caratterizzare un uomo che è inserito in un'attività produttiva)…

Passare, attraverso l'uso di tutte queste conoscenze, ad una base di convincimento che dovrebbe portarlo a considerare le soluzioni che gli proponi come qualcosa di cui è partecipe. Tutto questo deve essere accompagnato da una buona dose di pazienza e di tolleranza, di rispetto di tutte le componenti che possono essere le più diverse mantenendo, logicamente, in questa indagine (che deve essere sempre fatta ed è un'indagine continua perché gli uomini non si impara mai a conoscerli) una certa fermezza su una serie di aspetti.

Logicamente, le cose più importanti sono: la vita interna di fabbrica, i problemi relativi alla fabbrica che coinvolgono tutti a prescindere dalle idee politiche, dall'età, dall'estrazione sociale o meno perché il tempo di lavoro pesa sia sui settentrionali, che sui meridionali, che sui veneti, sia sul fascista che sul comunista; pesano, anche se in modo diverso: però, pesano su tutti.

Di conseguenza, partire sempre da quelli che sono i problemi concreti della gente, partire sempre dalle cose più concrete per poi cercare, attraverso queste e attraverso la discussione, di farci entrare tutto il mondo…

Altro aspetto importante che il delegato dovrebbe avere sempre presente è quello che, quando sorge qualche problema che può interessare specificatamente il singolo, il problema del singolo possa diventare il problema di tutti… Bisogna sempre basarsi su due cose: coinvolgere tutti ed accettare sempre il giudizio di tutti quanti. Il giudizio collettivo su qualsiasi iniziativa che c'è da prendere e che possa interessare la squadra deve sempre essere presente; bisogna pretendere sempre e subire, a volte, il giudizio di tutti quanti. Non dimenticarsi mai che quando si ha da fare con gruppi di venti, cinquanta o cento persone, se non si ha tutto il gruppo dietro difficilmente il problema si può risolvere. Di conseguenza,

bisogna avere un discorso che deve cercare di coinvolgere sempre la maggioranza, se non la totalità di tutti i lavoratori interessati…

Per quanto riguarda le lotte e per quanto riguarda le conquiste che questi gruppi possono fare, valorizzare sempre il fatto che le conquiste o le sconfitte o gli arretramenti o altro sono sempre il risultato di qualche cosa di collettivo. È la squadra che ha risolto il tempo di lavoro, il carico di lavoro, la quantità di produzione, l'aspetto ambientale o antinfortunistico e non è mai stato il delegato da solo. È la squadra che ha lottato e che ha risolto…

Valorizzare sempre questo aspetto: che è la totalità del gruppo che porta avanti la cosa e non l'intelligenza del singolo delegato o dell'operaio più combattivo o meno; è la squadra che, in quanto tale, porta avanti e risolve i problemi…

È utile riportare un vecchio adagio: nell'ambito delle fabbriche, i migliori attivisti o i migliori delegati o i migliori operai erano comunisti perché erano coloro che si interessavano maggiormente di quella che poteva essere la vita interna della fabbrica e di quelli che erano gli aspetti legati alle condizioni di lavoro. Essi avevano, appunto, questa precisa caratterizzazione di classe. Questo concetto è di nuovo da riprendere, è di nuovo da riportare avanti: tutti gli appartenenti a quella che è la struttura sindacale unitaria attualmente non devono essere i più furbi, o altro, ma devono essere i migliori operai.

Anche nell'ambito di una struttura organizzativa capitalistica i migliori operai sono coloro che sanno essere migliori sia dei capi, sia degli altri operai, sia di tutti i delegati, sia di tutti quanti. Attraverso la conoscenza dei problemi, l'immagine che hanno di se stessi, il loro codice di comportamento o altro, essi debbono essere riconosciuti sia dagli operai, sia dalla gerarchia aziendale come i portavoce di una determinata idea. A qualcuno può anche non piacere ma questa idea è un valore che deve essere continuamente verificabile e verificato. Allora, il sosia dovrebbe mirare ad essere così.

Il problema principale è la conoscenza della vita interna alla fabbrica in tutti i suoi aspetti: conoscenza dell'ambiente in cui si opera, della qualità del lavoro, dei contratti e degli accordi e delle vertenze. Il delegato, in quanto tale, deve riuscire a dare una risposta a tutti su tutto. Non si può accettare la sua ignoranza su questo, o su quest'altro problema di fabbrica per una qualsivoglia ragione. Più cose il delegato sa e meglio è.

Sempre nel rapporto con i compagni di lavoro, per concludere, potrei dire un'altra cosa: il comportamento che il mio sosia deve avere lo potremmo definire in questo modo. Il mio sosia deve sempre avere presente, dinanzi a sé, una situazione ottimale, l'ipotesi socialista, dovrebbe cioè continuamente chiedersi,

quando deve compiere qualche atto, qualche gesto: «Se ci fosse il socialismo, mi comporterei a questo modo?» Avere sempre presente questa domanda e, continuamente, rispondersi per essere coerente con quel codice di comportamento di cui ho parlato precedentemente, ma più ancora per avere continuamente un momento di verifica su qualsiasi atto o gesto che lui deve compiere. Per esempio: su un corteo violento, sull'assenteismo, sui sabotaggi, sui rapporti con i compagni o altro…

5.3. Rapporto con la gerarchia aziendale

Rispetto alla gerarchia aziendale il sosia, come prima cosa, deve mantenere coerenza al codice di comportamento come la doveva mantenere nei rapporti con i compagni di lavoro e con gli stessi criteri di rigidità sulle cose importanti e di elasticità sugli aspetti particolari.

Deve dimostrare la maggiore conoscenza possibile su tutti i problemi di cui viene a conoscenza o che va a trattare in direzione per conto suo o dei lavoratori che rappresenta e questa conoscenza deve essere duplice: deve essere specifica sugli aspetti relativi al problema, potremmo definirli tecnici anche se non è esatto, e deve avere l'ulteriore capacità, essendo un rappresentante della classe, di inquadrarli in una dinamica politica perché, a volte, l'aspetto meramente tecnico può essere strumentalizzato e bisogna essere estremamente abili per cercare di non farsi superare. Però mutilarsi di un aspetto o dell'altro è castrante per quanto riguarda l'attività del delegato; perciò deve mantenerli, inevitabilmente, tutti e due e saperli articolare e gestire nel migliore dei modi.

Altro aspetto importante è il non accettare il gioco a scaricabarile delle responsabilità da parte dell'azienda: partendo dall'accordo del '71 in poi, la direzione cerca di imporre, per ogni singolo problema, dei singoli responsabili. Allora, il caposquadra è responsabile soltanto per quanto riguarda determinati aspetti della vita all'interno del gruppo; poi, per gli aspetti dei tempi di lavoro, dell'antiinfortunistica, dell'ambiente, della repressione, di questo e quest'altro ci sono tutta una serie di personaggi preposti che vanno dal cronometrista al capo ufficio metodi, al responsabile dell'impiantistica, all'addetto alle pubbliche relazioni ed il delegato dovrebbe saltellare, a seconda del problema, negli uffici o bussare a questa o a quella porta.

Secondo me, il delegato deve rifiutare questa divisione della responsabilità e coinvolgere sempre tutti su tutto. Non è vero che il caposquadra non sia responsabile delle condizioni ambientali o degli aspetti antinfortunistici legati al suo

gruppo; anche se lui crede di lavarsene le mani unicamente denunciando la cosa e non facendo più niente è ugualmente responsabile.

Altro aspetto che si rifà a quello precedentemente trattato è quello di diventare più informati di qualsiasi responsabile della gerarchia aziendale (logicamente, nell'ambito del possibile). Questo è possibile specialmente se si parte da una conoscenza della realtà del mondo operaio, di una realtà operativa in cui questi uomini lavorano: attraverso le esperienze che il sosia dovrebbe avere maturato si può conoscere una grossa fetta di realtà che nessuno della scala gerarchica ha la possibilità di apprendere perché è soltanto patrimonio della classe operaia.

Questa conoscenza diventa oggetto scientifico sia di informazione che di cultura intesa nel senso più completo (sia specifica sui problemi che di impostazione generale), maggiore di quella che qualunque appartenente alla scala gerarchica possa arrivare a conoscere e ad apprendere, perché, appunto, non è un membro della classe operaia. Bisogna continuamente valorizzare questi aspetti perché sono aspetti di una scientificità che per loro è nuova, o non la ritengono *scientificità*, mentre, invece, sono aspetti che fanno parte di quella che è la cultura operaia vera.

Logicamente, tutto questo deve passare attraverso una documentazione (cioè, interesse ed analisi sui problemi), memorizzazione di tutte le esperienze fatte per essere continuamente informati e riuscire ad articolare tutti questi problemi sia sotto l'aspetto tecnico che politico. Altro aspetto è la differenziazione del rapporto che questo sosia delegato deve avere con i vari appartenenti alla gerarchia aziendale (non in contraddizione con quell'aspetto che dicevamo prima, cioè quello di coinvolgere tutti su tutto).

Facciamo un esempio terra terra: un caposquadra è notoriamente conosciuto come un esponente dell'ala dura della gerarchia (cioè, è un repressivo), di conseguenza, in generale, nei rapporti con lui si è rigidi, si applica il contratto, e si fa pesare il contratto e gli accordi che si hanno, e si fa pesare la forza del movimento nel modo più drastico possibile perché non merita nessuna considerazione. Invece con certi capisquadra che hanno una certa qualità umana e che la dimostrano, volta per volta, nello svolgimento del loro compito a volte ingrato (sempre per colpa loro ma, a volte, anche ingrato) bisogna avere una certa elasticità.

Altro aspetto è quello di accettare il confronto su tutto quanto, non accettare soltanto la discussione o intervenire solo sugli aspetti in cui ci si sente forti o nei momenti in cui ci si sente forti, ma accettare il confronto e lo scontro in qualsiasi momento e con qualsiasi appartenente alla scala gerarchica, perché, essendo rappresentante e portatore di quella cultura operaia di cui parlavamo prima, ci

possono essere dei momenti di debolezza ma, sicuramente, non si perde mai completamente.

È sempre una battaglia nella quale la cultura di cui siamo portatori può sempre riuscire vincitrice…

5.4. Rapporto con il sindacato

Il mio sosia deve sapere che io appartengo alla Flm (come scelta confederale alla Cgil), credo nell'unità sindacale, appartengo alla 5a Lega di Mirafiori, faccio parte del Comitato cottimo della mia officina, sono membro dell'esecutivo della Meccanica, dell'esecutivo di lega, del direttivo provinciale della Flm, questo come informazione di carattere generale. Teniamo presente che, dando queste informazioni al sosia, per informarlo non tento di fare la scheda del perfetto delegato.

Il sottoscritto va poco in lega (nel senso di passare o di telefonare giornalmente, per sapere tutti i fatti o tutte le cose), partecipa però a tutte le riunioni o a quasi tutte (consigli di officina, consigli di settore, direttivi provinciali o tutti i momenti particolarmente importanti della vita del sindacato). Ho fatto questa scelta più che altro perché il fatto di andare tutti i giorni in lega o di essere un affezionato di questa struttura mi serve relativamente, cioè non lo reputo molto importante.

Preferisco passare il mio tempo a leggere un buon libro o andare a vedere un bel film o andare a vedere una mostra piuttosto di passare tutti i giorni in lega. Per la mia informazione e la mia formazione, sia sindacale che politica o culturale nel senso più completo del termine, ritengo che ci siano altri strumenti più importanti che quello di passare tutti i giorni in lega e di spendere tutto il mio tempo in discussioni.

Privilegio nell'ambito di tutte le mie partecipazioni alle istanze dell'organizzazione i momenti di elaborazione e di intervento sui problemi reali ed evito, nel modo più assoluto, i momenti di retorica, i momenti di chiacchiere, come li chiamo io perché non mi servono a niente ma mi fanno soltanto arrabbiare… Logicamente, ho fatto determinate scelte di natura politica e di scelta di organizzazione, però, anche nell'ambito di tutto questo, voglio mantenere una mia libertà di intervento e di decisione che non sono disponibile a vendere per nessuna ragione…

Il sosia deve anche ricordare di privilegiare sempre la fabbrica nelle sue decisioni, privilegiando l'aspetto della vita in fabbrica, dell'attività in fabbrica, nei confronti di quella che è l'attività, sempre nell'ambito degli interessi della classe

operaia, al di fuori della fabbrica. La fabbrica è il momento principale di informazione, di formazione e di intervento: questo deve continuare ad illuminare il mio sosia nelle scelte future.

Per questo credo sia necessario che il mio sosia conosca alcuni aspetti delle lotte di questi ultimi anni che ci hanno permesso ed obbligato a conoscere ed ad imparare ad imparare. In primo luogo il mio sosia deve conoscere a grandi linee quello che è avvenuto dal 1968 ad oggi soprattutto rispetto alla contestazione dell'organizzazione del lavoro (o almeno rispetto agli aspetti più rilevanti) soprattutto nei reparti che mi hanno eletto delegato.

Nel 1968, la dinamica della determinazione dei tempi era caratterizzata dal fatto che l'azienda costruiva sulla scorta dell'MTM o del cronometrista, dei tempi teorici; i tempi reali erano inferiori per tutto il divario esistente fra l'organizzazione tecnica prevista come perfetta e la realtà di un processo produttivo continuamente interrotto da accidenti tecnici agli impianti, all'organizzazione del lavoro, all'uomo, ecc. Il divario veniva pagato dagli operai; formalmente era permesso verificare il rispetto dei tempi ma in effetti la comunicazione da parte della Fiat dei tempi agli operai era rappresentata dalla presenza, su un pilastro, di alcuni fogli con le indicazioni delle operazioni e dei tempi relativi (formulati in termini tecnici incomprensibili alla maggior parte degli operai).

La dinamica della contestazione, per l'operaio, era quella di rivolgersi alla CI (20 operai su 60 000 dipendenti) che di fatto, al di là del dato numerico, non poteva che verificare se il numero dei pezzi richiesti corrispondeva o meno a quello indicato nel foglio sul pilastro.

Nel 1975 la dinamica della determinazione dei tempi fa riferimento ai contratti integrativi aziendali 1968.

Nel 1971 c'è stato il riconoscimento dei delegati come RSA (più di ottocento rappresentanti sindacali aziendali), c'è un monte ore di circa 700 000 ore per tutti gli operai della Fiat, c'è l'istituzione dei comitati cottimo, qualifiche e ambiente (che di fatto assorbe le funzioni del comitato antinfortunistico).

Si ottiene inoltre la creazione, sulle linee di montaggio, di saturazioni individuali massime (in luogo di quelle medie) e per di più differenziate in funzione della cadenza (produzione). La dinamica della contestazione dei tempi è essenzialmente caratterizzata dalla riappropriazione del modello dell'MTM.

In che modo ha giocato l'esperienza operaia e la capacità di fare esperienza da parte degli operai e delegati? Il contratto del 1968 ha rappresentato la definizione in norme da parte della dirigenza sindacale di un enorme accumulo di esperienza operaia in termini di informazioni relative soprattutto al divario fra

tempi teorici e tempi reali; ha permesso inoltre all'esperienza prima riferita di trasformarsi in capacità di apprendimento del modello padronale. Fra il 1968 e il '71 (nel passaggio dalla CI al Consiglio di fabbrica) si è ottenuto il riconoscimento di cinquantasei esperti (operai di linea con un monte ore di 448 ore al mese per riunirsi nella sede della CI). Studiavamo tutti i problemi matematici connessi al controllo della produzione e dell'organico in base ai tempi stabiliti dal cronometrista.

Di fatto si trattava soltanto di utilizzare quello che era appeso alla «piglia» (i fogli sul pilastro) però, intanto, si cominciava a frequentare i cronometristi a discutere con questi tecnici e si cominciava a rubare i dati, le informazioni, i modi usati da questi per definire i tempi. Prima del 1968 esisteva solo una esperienza informale. I membri della CI utilizzavano per conoscere i problemi i venti minuti cui avevano diritto tutti i lavoratori e il tempo libero conquistato attraverso la solidarietà dei compagni che si facevano carico anche del loro lavoro per limitati periodi di tempo.

Si può parlare di un primo periodo, prima del 1968, nel quale gli strumenti erano osservazione e foglio sulla piglia. In un secondo periodo si può avere (almeno in parte) la conoscenza del modello dell'ufficio tempi e metodi; si può conoscere la risultante non i modelli che stanno a monte. In un terzo periodo non solo si possono conoscere e usare i criteri a monte, ma particolare interessante, si ha la riappropriazione del modello dei tempi nella versione originale, come accurata e dettagliatissima analisi dei tempi e dei movimenti. Tanto più è dettagliata la descrizione dell'ufficio tempi e metodi (tempo teorico) tanto più è facile dimostrare il divario dal modello d'uso (tempo reale).

I mezzi attraverso i quali avviene la riappropriazione rappresentano la soluzione in termini di apprendimento; si tratta di apprendere partendo dai dati di fatto e dalle richieste dei lavoratori non solo i modelli teorici padronali ma una strategia che permetta nei limiti del possibile di utilizzare il modello padronale a vantaggio dei lavoratori.

Nel 1971: ricopiatura del rilievo base della linea montaggio cambi 127, linea a cui possono essere interessati da dieci a ventitré operai (120 elementi di analisi per complessivi circa 16 minuti di lavoro) tempo impiegato dalla copiatura: 50 ore usando tabelle mtm-tmc, centimetro e cronometro per i tempi macchina sono stati controllati i rilievi fatti dall'analista per verificarne l'esattezza.

Questa verifica fatta su ogni posto di lavoro coinvolgendo l'operaio interessato (su tutti gli aspetti della contestazione) ci ha permesso: primo di dimostrare ai compagni che il padrone ci fregava non applicando neppure il suo metodo, secondo di impadronirci di molti criteri della rilevazione col tmc (tempo per

eseguire la verifica: 400 ore). Inoltre, abbiamo studiato le tabelle mtm e tmc e fr (fattori di riposo) sia con le ore di permesso sindacale che a casa. Richiesta all'ufficio tempi e metodi di rilievi sempre più dettagliati e analitici dato che oltre che una contestazione più pertinente e rapida non bisogna dimenticare che il tmc è già una sintesi dell'mtm. Queste richieste erano motivate anche per apprendere il più possibile il sistema.

Richiesta che tutti gli elementi di analisi, modificati in funzione di variazioni di particolari del motopropulsore e di modifiche anche minime all'organizzazione del lavoro, fossero riesaminati dall'analista e risultassero come documentazione della variazione avvenuta, sia sul rilievo che su tutti i bilanciamenti ed attraverso questo diventassero vincolanti per tutti (in quanto formalizzate).

Richiesta che per tutte le variazioni di produzione e di organico effettuabili esistesse, come documentazione ufficiale e vincolante, un bilanciamento (documento che illustra la distribuzione del lavoro su tutti gli operai della linea) che recuperasse tutti gli aspetti di documentazione precedentemente esposti. Teniamo presente che all'officina 76 esistevano (1971) circa trentacinque impianti considerati linee (linee verticali, linee ad anello; linee a tapparella, transfert, tavole rotanti), dove i criteri sopra esposti erano applicabili.

Per dare l'idea delle possibili variazioni nella distribuzione del lavoro basti ricordare che la produzione tra tipi e specialità si avvicinava ai centottanta. Su ogni linea per quanto riguarda l'organico e la produzione relativa si hanno, di media, da tre a sei bilanciamenti. In sintesi ogni variazione nel numero degli operai addetti, nella richiesta di produzione, nell'attrezzatura in dotazione e dell'impianto stesso (convogliatori, zone di rifornimento, ecc.) comporta di fatto variazioni che devono essere rilevate e ufficializzate sia sul rilievo base sia sugli aggiornamenti che su tutti i bilanciamenti in dotazione. Queste modifiche sono un fatto costante specialmente nella fase iniziale di produzione sui nuovi tipi.

Costituzione di un archivio del Consiglio di officina per memorizzare tutti i passaggi e per essere padroni oltre che della realtà quotidiana anche del passato (centodieci dossier).

Definizione di criteri di memorizzazione. Inserimento in un unico dossier di tutti i bilanciamenti relativi ad un tipo con tutte le contestazioni effettuate. In altro dossier è contenuto il rilievo base, gli aggiornamenti e le relative contestazioni. In altri dossier sono contenute le lavorazioni cessate o trasferite (es. Vado, Termoli, ecc.) con tutte le documentazioni relative (rilievo base, aggiornamenti, bilanciamenti e contestazioni relative). In altri dossier sono contenuti i verbali degli incontri in direzione e con le altre controparti. Archiviazione (con i dati della contestazione) di tutti i provvedimenti disciplinari gestiti dal Consiglio.

Raccolta di materiali vari (articoli fatti dal Consiglio contratti, volantini di tutte le tendenze, ecc).

Da sottolineare che i documenti d'archivio non sono solo delle pagine di numeri ma sono essenzialmente la registrazione della storia della contestazione dell'organizzazione del lavoro attraverso l'esperienza degli operai interessati. Una contestazione contrassegnata da successi e insuccessi con relative considerazioni delle probabili cause degli uni e degli altri. Queste considerazioni rappresentano ovviamente un elemento centrale nella definizione delle modalità più atte a migliorare la strategia nei confronti dell'organizzazione del lavoro. La conclusione del lavoro (le cui fasi fondamentali sono state descritte) è stata quindi una riappropriazione del modello teorico dell'ufficio tempi e metodi che è consistita nell'usare i criteri di Taylor a vantaggio degli operai. Nel nostro archivio esiste un documento particolarmente dimostrativo in tal senso relativo all'analisi dei posti di lavoro (cinquanta) di una linea di montaggio motori della 128.

La contestazione dell'organizzazione del lavoro, se devo ricordarla al mio sosia come esperienza sia individuale da operaio che collettiva come delegato, deve necessariamente risalire al momento della mia assunzione alla Fiat, o meglio a quando sono stato trasferito dalla sezione Produzioni Ausiliarie…

Uno dei lavori consisteva nel montaggio, su banco attrezzato, della sospensione, comprendente la traversa centrale e i due gruppi (destro e sinistro) composti da parapolvere, disco, bracci e pastiglione, uniti alla traversa da due grossi bulloni, i due gruppi venivano montati separatamente nella squadra e poi caricati su un convogliatore interno (alla squadra) che portava gli stessi ai quattro banchi di montaggio dove appunto lavoravo.

Il capo mi disse che se ne dovevano montare circa centosessanta al giorno, l'operatore mi fece vedere come si faceva e poi mi dissero: lavora. Io lavorai e quella notte non dormii ed anche i giorni successivi dormii molto poco. Quella produzione era massacrante ma le ragioni del perché lo fosse non mi erano chiare, a parte l'alto numero di pezzi da fare.

La prima cosa che compresi me la insegnò il più anziano di noi quattro, che voleva andare a fare il carrellista e, non arrivando la risposta alla sua domanda, aveva individuato un giusto e perfettamente centrato sistema di lotta. Il ragionamento era molto semplice: centosessanta pezzi in otto ore, venti pezzi all'ora: preparava ogni ora quaranta bulloni, se non li poteva montare per inconvenienti tecnici, alla fine dell'ora i bulloni non montati li metteva da parte.

Dopo due giorni guidava il carrello (era questo l'obiettivo della sua contestazione) ma l'idea era ormai patrimonio di tutti.

Cerchiamo di capire perché la forma di lotta era riuscita. Il lavoro a monte dei banchi di montaggio era mal organizzato e mentre la squadra riusciva a produrre tutti i pezzi richiesti in otto ore, non aveva la capacità di mantenere la costanza produttiva ora per ora.

Gli inconvenienti erano molti e li abbiamo capiti poco alla volta, interessandoci del lavoro di tutta la squadra. Gli assenti o i ritardatari non venivano rimpiazzati; una serie di lavori che non necessitavano l'uso di operai per otto ore erano assegnati ad uno solo. Questo operaio, non per colpa sua, rallentava il lavoro delle tre giostre di montaggio dei gruppi e quindi veniva rallentato il lavoro del montaggio finale. Il ritardo nell'arrivo del materiale in squadra, veniva recuperato aumentando il ritmo di tutta la squadra. Piccole anomalie o al macchinario o alla produzione producevano rallentamenti che venivano recuperati accelerando la cadenza. I ritardi del carrellista che portava via i contenitori pieni di sospensioni finite fermava il montaggio finale. Cera una movimentazione aggiuntiva sul convogliatore dei gruppi (6 kg) per ricercare il giusto impariglio, dato che si montavano diverse specialità (Usa, Polonia, ecc.) che si differenziavano tra di loro, e che si incastravano nei contenitori del convogliatore. C'erano delle attese perché lavorando in quattro e servendoci tutti dallo stesso convogliatore si prendeva una serie caduno.

Prima, ridendo e scherzando, si tentava di finire uno prima dell'altro, poi quando cercavamo di organizzarci per fare come l'operaio anziano (carrellista), mi hanno trasferito, dato che avevo anche ricevuto molti voti nelle elezioni di Commissione interna. Questa esperienza era servita per comprendere che le anomalie dell'impianto, gli assenti, gli scompensi organizzativi erano gli operai a pagarli.

Esistono delle grosse differenze tra lavoro singolo e lavoro in linea. Anche se l'esperienza precedente non si può definire un lavoro singolo, autonomo, il lavoro in linea ingigantisce, se presenti, gli aspetti negativi denunciati prima. Ho fatto la verifica di ciò quando mi hanno mandato alla Meccanica Mirafiori, officina 26, montaggi cambi, prima alla linea 238 poi alla 500-126 nel 1968.

La linea della 500 era quella che aveva la parcellizzazione più spinta e la produzione più alta: 1080 pezzi in 470 minuti pari a circa 26 secondi di cadenza. L'operazione che svolgevo era la prima e consisteva nel prelievo del cambio privo degli ingranaggi ma completo del differenziale e semiassi, che arriva tramite un convogliatore del settore del collaudo (differenziale). Più specificatamente consisteva nel prelievo e deposito del cambio (peso circa 20 kg) sull'apposito pendente delle linee; inserimento di due fermagli per la ghiera del differenziale

e deposito di un alberino nel vano olio del cambio stesso (particolari montati successivamente).

In questa situazione di lavoro mi è molto servita l'esperienza precedente perché molte fregature, se non tutte, me le sono ritrovate. Anche in questa situazione il convogliatore era discontinuo; la diminuzione di operai sulla linea non apportava una proporzionale diminuzione di produzione; le fermate per cause varie venivano recuperate; il tempo per i bisogni fisiologici non era più garantito, ecc.

In questo periodo è intervenuto un fatto nuovo ed importantissimo e cioè la costituzione del Comitato linee, organismo preposto alla verifica ed al controllo degli organici, della produzione, ecc. Gli strumenti che andavamo acquisendo erano principalmente di natura numerica e cioè tutti i simboli, le formule ed i calcoli che il padrone usava per determinare la produzione. I criteri di determinazione del tempo per eseguire il lavoro erano quelli della rilevazione cronometrica e del giudizio di efficienza. In questa sede, analizzando il meccanismo di determinazione del tempo e specialmente il giudizio di efficienza, abbiamo compreso perché sia andando piano che andando forte (nel momento della rilevazione) la quantità di produzione rimaneva alta e non si poteva modificare la rilevazione del cronometrista.

Facciamo un esempio: se un operaio andava lentamente il giudizio di velocità era basso e questo entrando in relazione con la rilevazione cronometrica tendeva a ridurre il tempo, nel caso contrario tendeva ad aumentarlo. In altre parole la media dei tempi non era aritmetica ma sui tempi normalizzati (cioè corretti soggettivamente dal cronometrista). Con gli iniziali strumenti trasmessi al Comitato linee, abbiamo iniziato a misurarci con il taylorismo vero e proprio. Abbiamo iniziato a comprendere che ogni operaio ha un suo tempo di lavoro aumentato del fattore riposo; che esiste una tabella per la determinazione del fattore di riposo che, secondo la Fiat, tiene conto degli sforzi che si eseguono, delle posizioni in cui tali sforzi vengono effettuati.

Si è capita la relazione tra il minuto diviso in sessanta parti e il minuto diviso in cento, i calcoli relativi, dato che i tempi erano espressi oltre che in centesimi, maggiorati di un terzo in ragione del cottimo (133); che la somma delle attività di un operaio moltiplicata per il numero dei pezzi non doveva essere superiore ad un certo valore (92% di 470') Tutti questi calcoli però non hanno portato a nessuna contestazione, tolto alcuni casi sporadici, perché di fatto non erano contestazioni ma semplici verifiche matematiche.

La vera novità di questo periodo era l'ordine in cui si mettevano tutte le informazioni, e soprattutto una iniziale e limitata esperienza su altre lavorazioni: fatti questi che hanno poi permesso un corretto e fruttuoso utilizzo dell'accordo

del 1971 sulle linee di montaggio. Per esempio, alla luce dell'interpretazione di tutti i dati sopra esposti abbiamo imposto all'azienda squadra per squadra il godimento dei 19'20" di pausa per bisogni fisiologici.

Nell'accordo '71 veniva assegnato un monte ore utilizzabile dai delegati ed il riconoscimento dei comitati cottimo, qualifiche ed ambiente. La funzione specifica di questi comitati era quella di contestare tutti gli aspetti relativi al cottimo, alle qualifiche e all'ambiente fondendoli assieme.

Nella disputa fittizia tra contestatori «tecnici» e «politici» personalmente mi sono schierato a favore dei tecnici, perché ritenevo e ritengo indispensabile conoscere tutti gli aspetti inerenti al lavoro, siano essi di natura umana (infortuni, fatica, monotonia, ripetitività, parcellizzazione, dequalificazione, ecc.) o tecnologica (conoscenza dei mezzi di produzione, organizzazione del lavoro, conoscenza specifica del prodotto, ecc.) o matematica (calcoli, criteri di determinazione dei tempi, sistemi in uso: mtm, tmc, fr, ecc).

Cercherò di illustrare le difficoltà, i successi, gli insuccessi, le tappe, i limiti di applicazione di questi dettati teorici: cercherò di farlo illustrando vertenze che si sono aperte nel nostro gruppo di officine (76-77). La prima è stata quella sulle linee montaggio motori 128, che ha aperto la strada alle altre perché ha fatto chiarezza, costringendo la Fiat a digerire un rospo piuttosto grosso: il bilanciamento.

Prima del 1971 la Fiat determinava con una formula matematica l'organico e la produzione, combinando il pagato complessivo del motore, la produzione richiesta, il tempo di presenza dell'operaio, il livello di saturazione massima. Determinato il numero, assegnava l'organico al caposquadra che suddivideva il lavoro come riteneva più opportuno: se non riusciva chiedeva qualche operaio in più o in meno, generalmente ne toglieva qualcuno, caricando di più gli altri. I responsabili dei Metodi tendevano a farci credere che l'applicazione dell'accordo '71 consistesse nel mutamento di valore di saturazione massima nella formula, con l'aggiunta dei quaranta minuti di pausa.

Nell'ambito sindacale, in lega, fra i vari responsabili c'era molta confusione e di conseguenza chi doveva decidere erano i lavoratori delle linee ed i delegati. L'interpretazione che abbiamo dato è stata che le saturazioni massime dovevano essere verificate operaio per operaio, stazione di lavoro per stazione di lavoro, bilanciandole il più possibile. Abbiamo sostenuto questo perché ci siamo resi conto che applicando questo sistema si aumentava l'organico, mantenendo ferma la produzione. Per esempio: se per montare un cambio ci vogliono circa 15' di lavoro di linea, e la saturazione massima è di 1', impostando le formule risultano

15 operai, con il bilanciamento invece 16 e a volte 17: il motivo è semplice e dimostrabile.

Per effettuare un'analisi con il tmc infatti, il lavoro su una linea deve essere scomposto il più possibile, ma nel momento dell'assegnazione del lavoro ad ogni operaio, bisogna rispettare una sequenza logica delle fasi di montaggio, determinata dal pezzo stesso, ed è impossibile consegnare ad ogni operaio esattamente un minuto di lavoro per 15 stazioni: il 1° avrà 59", il 2° 57", il 3° 54", il 4° 58", il 5° 52", il 6° 59", i secondi mancanti (al 1°: 1, al 2°: 3, al 3°: 6, al 4°: 2, al 5°: 8, al 6°: 1) solo dopo l'accordo del '71 sono lavoro non assegnabile. In pratica se la produzione su una linea è di 600 motori e la saturazione massima è dell'84% di 470' di lavoro, il bilanciamento porta ad una saturazione media del 77-78-80% circa, variando da caso a caso.

Questo ragionamento ci è apparso subito inconfutabile perché vero, reale, scientifico. Dovevamo decidere come illustrarlo ai compagni e come dare battaglia. Vediamo come era la situazione di lavoro: le linee di montaggio motori sono costituite da una grande rotaia centrale rettilinea dove scorrono dei pendenti chiamati Webb, tutti uguali (trascinati da una catena) che distano tra di loro circa 1,25 metri. Il motore viene montato pezzo per pezzo, passando da una stazione all'altra. Gli operai lavorano sui quattro lati e prelevano particolari, attrezzature varie da cassoni, tavoli, convogliatori di alimentazione (linee che trasportano il materiale da un luogo di lavoro all'altro, per esempio dal premontaggio al montaggio). La linea considerata ha 85 pendenti utili, vi lavorano da 30 a 80 persone, secondo la produzione.

Il rapporto organico-pendenti non è diretto e lineare, cioè un pendente per una persona, perché esistono delle strettoie e dei punti obbligati come: a) discesa dei convogliatori aerei (alberi motori, frizioni, volani, teste cilindro); b) banchi attrezzati fissi, cioè ancorati al pavimento (lavatrice, alberi motori, tavoli…) Queste strettoie fanno variare il rapporto operai-pendenti, costituendo delle zone (ai motori): una prima zona, dalla lavatrice basamenti alla lavatrice alberi motori; una seconda zona, dalla lavatrice alberi al convogliatore teste cilindro; una terza zona, dalle teste alla registrazione del motore (fine linea).

Il primo è sempre il più carico, poi il secondo, poi il terzo. Spiegando meglio: prima di montare l'albero motore, devono essere montati sul basamento una serie di particolari, come, per esempio, supporti banco, pistoni completi, ecc. Questi lavori comportano l'utilizzo di un certo numero di lavoratori: se la richiesta di produzione aumenta, aumenta il numero dei lavoratori, ma poiché la lavatrice non si può spostare, in quella zona non si ha più un uomo per pendente, ma 1,5-2-2,5, cioè si crea affollamento. La stessa situazione si crea nelle altre zone.

La linea era nelle condizioni peggiori: 73 operai in produzione, i carichi di lavoro mal distribuiti, l'applicazione dell'accordo, per la Fiat, aveva portato alla diminuzione di 56 motori, l'atmosfera era molto tesa.

Si discusse due giorni con l'ingegnere responsabile, contrapponendo alla sua «montagna» di formule la nostra dimostrazione fatta di una moltiplicazione, una divisione ed un grafico. Naturalmente spiegavamo anche ai compagni l'andamento della trattativa, poi ci siamo stufati di discutere, gli abbiamo detto che era ignorante (direttamente nel reparto) ed abbiamo iniziato gli scioperi.

Durante gli scioperi abbiamo spiegato a tutti i compagni, con una lavagna, il nostro semplice ragionamento e ci hanno capito tutti. Abbiamo dimostrato con esempi concreti, facendo confronti tra un lavoro e l'altro, tra un tratto e l'altro della linea, illustrando le difficoltà di ogni lavoro. Ci siamo ulteriormente convinti che i veri problemi non li avevamo ancora affrontati; abbiamo allora fatto un programma di contestazione accettato da tutti: vincere su questo aspetto perché determinante e irrinunciabile; diminuire la produzione e l'organico in linea; i carichi di lavoro devono essere possibilmente uguali per ogni operaio.

Dopo qualche giorno di sciopero, la Fiat si cala le brache e accetta in tutto e per tutto il nostro ragionamento. Questa conquista iniziale ci ha impegnati a rifare tutte le analisi con il tmc, su tutte le linee, a verificare nuovamente stazione per stazione. Avevamo scoperto come lavorare. Ci siamo allora riuniti come comitato, per decidere le tappe, i tempi, ecc. Ci servivano i seguenti documenti: il tmc completo; le tabelle esplicative; l'individuazione di numeri fissi o formulette semplificate per controllare i calcoli iniziali di verifica linea per linea, stazione per stazione. Inoltre dovevamo studiare il tutto e superare al nostro interno la disputa tra contestazione politica e contestazione tecnica.

Mentre ci preparavamo, la Fiat, anche se lentamente, si muoveva: sdoppia l'ufficio mano d'opera d'officina, dividendo i cambi con relative preparazioni, dai motori, sale prova, premontaggio, finitura: quindi due uffici, due capufficio; aumenta di quattro unità gli analisti; alleggerisce tutti gli altri lavori amministrativi (due impiegati in più); manda tutti a turno a fare o rifare il corso sul tmc (sei mesi per gli analisti nuovi assunti) e ne cambia alcuni; propone, cambiandoli di volta in volta cinque-sei moduli per i bilanciamenti, con sempre meno formule e dimostrazioni; coordina il lavoro degli analisti delle varie officine, dove esistono lavorazioni di gruppo, linee, trasferte, giostre, ecc. mentre noi siamo sempre più isolati; trasmette i nuovi criteri matematici e di impostazione a tutti gli analisti; trasferisce il capo del personale.

Noi prendiamo la prima linea analizzata con il tmc ed il primo bilanciamento e sperimentiamo la prima contestazione completa. I criteri che ci hanno guidato sono:

- applicare il metodo tmc imparando tutto il possibile, e le tabelle del fr (fattore riposo);
- segnalare le cose che, anche se giuste secondo il metodo, non sono accettabili secondo i compagni;
- trasmettere ai compagni il più possibile del metodo, soprattutto per dimostrare gli errori dell'analista e le «fregature» del sistema;
- fare di tutto dei documenti scritti perché restino;
- collegare i tempi agli aspetti legati all'anti-infortunistica e all'ambiente.

Abbiamo copiato il rilievo base (circa duecento fogli di analisi), disegnato la pianta della linea e comperato un metro, mentre il cronometro era già stato comperato nel '69, con una colletta nel reparto.

Su molti elementi ci capivamo poco, perché non erano sufficientemente analitici, cioè i movimenti invece di essere scomposti venivano raggruppati (volutamente per crearci delle difficoltà). Per ritorsione facevamo una controanalisi, ed abbiamo insistito con la direzione che questa era quella giusta, a meno che non ci dimostrasse il contrario. Con la gente pronta a scioperare, il cronometrista rifaceva l'elemento, spezzettandolo mentre noi verificavamo, correggevamo, imparavamo.

Naturalmente tentavano di fregarci, a volte riuscendoci, sia per volute dimenticanze, sia per errori, dato che il cronometrista non lavorava certo come noi. Lui sempre a tavolino, e qualche volta in linea, noi sempre con i lavoratori, sul posto di lavoro, con i pezzi in mano, mentre facevamo il lavoro verificavamo le difficoltà, registrando tutto, controllando le distanze con il metro, ecc. Assieme al rilievo, verificavamo il bilanciamento: a questo proposito è bene fare un chiarimento.

Il rilievo si fa prima della divisione del lavoro o bilanciamento. Il rilievo ha uno sviluppo, una sequenza che a volte per esigenze di bilanciamento non è mantenuta: per esempio, il montaggio di un particolare che nel rilievo è segnato all'inizio della linea, nel bilanciamento è invece assegnato alle ultime stazioni; oppure un'operazione deve essere assegnata per metà ad un lavoratore e per metà ad un altro, altrimenti il primo andrebbe fuori dalla saturazione massima (il carico di lavoro massimo assegnabile), quindi bisogna scomporre l'elemento.

Facciamo un esempio: un operaio deve montare un cuscinetto ed una boccola, piantandola con un martello (linea 127, prime stazioni). Se gli assegnano tutti e due i piantaggi l'operaio va fuori tempo, egli pianta allora solo il cuscinetto, posa il martello e ricomincia il lavoro da capo. L'operaio successivo deve piantare allora la boccola: il cronometrista toglie al primo il tempo di piantaggio della boccola e lo assegna al secondo credendo di fregarci, o sbagliandosi, ma il secondo non ha il martello in mano quindi l'elemento deve essere rifatto (prima contestazione). L'elemento, scomposto in due, il tempo relativo al secondo operaio deve essere aumentato del tempo necessario per andare a prendere un altro martello.

Da questo risulta che a seconda del bilanciamento fra venti, ventidue, venticinque operai, i pagati complessivi sia del rilievo che del bilanciamento variano e che nella documentazione ufficiale della Fiat queste cose devono risultare. Le variazioni si manifestano anche secondo il numero dei pezzi o dei movimenti aggiunti o tolti per molti operai o stazioni di lavoro.

Un'altra situazione analizzata è stata quella delle stazioni che prelevavano i pezzi da montare dai convogliatori, per esempio la prima preleva scatole e supporti in alluminio; il differenziale; l'albero primario o secondario; lo scarico del cambio dalla linea al convogliatore di invio al collaudo. Su queste stazioni le contestazioni sono state difficili per una posizione più rigida della Fiat. La loro teoria era quella che gli analisti hanno l'obbligo di considerare l'impianto sul disegno, come se fosse in piena efficienza; le eventuali anomalie a loro non interessavano perché costituiscono un problema organizzativo dell'officina e dei relativi responsabili.

Enumeriamo quindi quali sono le anomalie riscontrate sulla linea del 127 che i cronometristi non volevano riconoscere in termini di tempi: qualche pendente mancava o era discontinuo, cioè a volte pieno a volte vuoto, il convogliatore qualche volta era fermo; i pendenti di due tipi non erano sistematicamente alternati. I lavoratori che prelevavano il differenziale e gli alberi erano danneggiati da attese che dovevano recuperare e influivano indirettamente sugli altri operai che anch'essi dovevano recuperare.

Due contestazioni erano sicure, cioè quelle riguardanti i pendenti mancanti e l'alternativa non rispettata. Per le altre due abbiamo dovuto risalire alle cause: come prima causa abbiamo controllato la velocità del convogliatore. Nella discussione collettiva tra diverse squadre, si è capito che la cosa più giusta e corretta era quella che il convogliatore avesse sempre la velocità della linea, invece questo rimaneva costante. I vuoti, cioè i pendenti mancanti, si verificano quando un pendente si rompe, si deteriora per cause varie e non viene sostituito.

L'alternanza non è rispettata perché ai lavoratori che allestiscono il convogliatore non viene spiegato a sufficienza la sua funzionalità; oltre a ciò, le loro condizioni di lavoro sono pessime: lavoro straordinario, notturno, festive.

Le cause dei tratti vuoti erano di varia natura: per coloro che caricano i problemi erano legati al ritardo dell'arrivo del materiale dalle lavorazioni a monte ed alla possibilità o meno di variare le cadenze del ciclo, cioè di aumentarle rispetto a quelle della linea per poter godere di pause (arbitrarie secondo il padrone, non secondo noi perché essi non hanno il disagio linea); inoltre il godimento del fattore fisiologico di venti minuti per quelli della preparazione che di fatto crea venti minuti di vuoto.

Per quelli della linea invece le cause sono legate alla variazione che l'operaio porta al ciclo, per esempio: l'analista prescrive di prendere un differenziale per volta (6 kg) con due mani e montarlo in linea, l'operaio, per risparmiare tempo, ne prende uno per mano, aggravando di fatto i vuoti e la continuità…

Questi lavoratori, con i loro problemi, ci hanno fatto capire una cosa importantissima: il coordinamento di tutti i lavoratori di tutti i gruppi collegati. Infatti una soluzione per una parte deve controllare i riflessi dell'azione a monte e a valle, altrimenti il padrone può mettere i lavoratori gli uni contro gli altri o pagare in un gruppo e recuperare dall'altro (per lui non cambia molto). Abbiamo inoltre compreso che per capire un problema e ricercarne le soluzioni, come proposta credibile verso i lavoratori, è necessario conoscere, indagare, sperimentare…

Da questo esempio, risulta l'importanza del possesso del rilievo (anche se la copiatura comporta decine e decine di ore di permesso) la contrapposizione a volte fittizia e a volte reale tra l'officina (gerarchia) e l'ufficio analisi lavoro (nel dubbio chi ci rimette è l'operaio), l'estrema importanza che tutto sia scritto e verificabile, anche le cose più ovvie, perché le condizioni di lavoro cambiano di continuo.

A questo punto anche l'operatore, uno per linea, che non faceva molto, ha incominciato a protestare in un primo tempo contro il delegato, ma in seguito, essendo reso partecipe del lavoro dell'analista, così come in precedenza gli altri compagni, anche lui si è schierato con noi e ha incominciato a contestare il suo tempo e la quantità di lavoro. Si ottiene il risultato che l'operatore contesta ma l'operaio trova continuamente le forcelle nei contenitori e non prende più i cestini da terra.

Un altro problema è quello dei passi (aspetto importante del tmc). La distanza tra i banchi e il pendente è di circa un metro: il tmc sancisce i passi di 75 cm e la rotazione del corpo viene considerata come due passi. Quindi per

noi andare al banco e tornare deve essere considerato come sei passi… Con la scusa che l'analista licenziato era un imbecille, aumentavano il pagato dove noi avevamo capito la fregatura e riducevano il tempo su alcuni elementi che per noi andavano bene.

Il nostro intervento intanto si sviluppava su due filoni: capire se l'errore c'era o no, quindi studiare ed aumentare la conoscenza (non era facile perché non avevamo il testo ma solo la tabella riassuntiva); dimostrare ai lavoratori, documenti alla mano, facendo assemblee durante le refezioni, che i tempi per la Fiat oggi erano in un modo, domani in un altro: la squadra ha scioperato al 100%. Per la Fiat l'elemento d'analisi *buono* rimaneva invariato.

Attraverso tutti i bilanciamenti, è sorta un'altra esigenza per il comitato, quella di avere un foglio unico, dove fosse sintetizzata la situazione matematica della linea. Nel prospetto riassuntivo ottenuto risultava chiaramente che era un solo operaio, il più carico di lavoro che determinava la produzione. Tuttavia il lavoro che determinava la produzione era assegnato ad una donna che, secondo il giudizio condiviso da tutti, anche da lei, in rapporto ad altri lavorava di meno.

L'imbroglio era legato alla natura stessa del sistema tmc infatti l'operazione di questa era poco pesante ma ricca di movimenti (mettere le grover e i dadi, circa dieci, di unione scatole al supporto) ed era *pagata in modo sufficiente*, mentre molte altre, specialmente quelle relative allo spostamento dei pesi, erano *poco pagate*…

A questo punto il lavoro si semplificava perché, dato il sistema, se si riusciva a contestare l'operazione che comandava la produzione e quelle immediatamente al di sotto, il bilanciamento era da rifare. Ma anche gli analisti ponevano attenzione ed affinavano l'analisi.

Il fronte padronale era in crisi, l'ufficio analisi era sotto accusa, da parte di tutti e dell'officina in particolare, i capi non giuravano più su nessun tempo di lavoro, le contestazioni piovevano da tutte le parti, il prestigio del comitato cresceva sia nei confronti della direzione, che dei compagni…

Per dimostrare ulteriormente che il sistema usato dal padrone non è scientifico per niente, e che i lavoratori sanno far meglio quando possono decidere, affrontiamo l'ultimo problema esistente, quello del carico di lavoro, non risolto. Abbiamo usato un metodo molto semplice: abbiamo messo insieme cinque lavoratori (l'operaio che contestava il carico di lavoro, i due a monte e i due a valle) e abbiamo affrontato con loro il problema. Dopo circa un quarto d'ora, senza nuocere alla qualità, mantenendo inalterata la quantità di 540 pezzi la soluzione era trovata. Chiamiamo i capi e gli analisti e con loro sorpresa due lavoratori su

cinque accettano di lavorare avendo il tempo Fiat molto al di sopra della saturazione massima consentita, circa 10 centesimi ogni pezzo. La direzione, per paura di dover inserire questa divisione nel bilanciamento e di conseguenza abbassare la produzione (da noi non richiesta in questa ultima fase) boccia tutto. Per i lavoratori il fatto resta con tutta la sua importanza.

Poco dopo, non si sa per quale motivo ma è facile intuirlo, i capisquadra vengono raddoppiati e i reparti sdoppiati, creando due capireparto. Con questa mossa la Fiat cerca di recuperare i capi, dato che in quei giorni, se volevano spiegazioni venivano al comitato. Essa tenta di rivalutare la funzione del capo, essendo già dal '69 annullata la mansione di cane da guardia, dopo queste lotte, veniva a cadere anche la mansione di tecnico della squadra. Oltre che raddoppiati, la direzione organizza per loro corsi, incontri; cercando di inventare per loro una *nuova* funzione. Come primo risultato li affianca agli analisti. La direzione ha capito, specialmente in prospettiva, che l'analista era decisamente inferiore al delegato e al gruppo operaio, sui temi dell'organizzazione del lavoro e della predeterminazione dei tempi. Abbiamo stabilito inoltre di continuare lo studio del tmc e della tabella fr, di copiare tutti i rilievi base di tutte le lavorazioni, di esaminare le contestazioni, lavorazione per lavorazione (es. 127: cambi, motori, finitura, sale prova, ecc.) far partecipi il più possibile tutti i lavoratori e la Flm delle nostre lotte, delle conquiste, delle possibili sconfitte.

L'esempio più chiaro era questo: avevamo deciso di contestare la lavorazione, ma quando ci presentiamo all'ufficio analisi, per copiare il rilievo tmc del motore 127, la Fiat ci fa osservare che non era finito e che di conseguenza continuava a valere quello fatto con la media cronometrica: se volevamo potevamo copiare quello. Ci riuniamo e decidiamo che copiare un rilievo base cronometrico non serviva, dato che poi veniva cambiato (errore gravissimo). Decidiamo di copiare il rilievo tmc man mano che viene ultimato. Decidiamo tuttavia di copiare anche almeno un rilievo cronometrico, quello relativo alla linea 124 montaggio motori. La Fiat si è opposta alla copiatura di un rilievo non ultimato, perché asseriva che il rilievo serviva per fare il bilanciamento. Cominciavamo a protestare e nel frattempo abbiamo continuato ad elencare le difficoltà incontrate alla linea 127 motori. La Fiat, visto che continuavamo a premere sulla linea motori, ci ha sollecitato in un modo astuto e con un tranello che solo in seguito abbiamo compreso. Destina quattro analisti del servizio metodi centrali alle lavorazioni dei cambi, in aiuto agli analisti d'officina e ai capisquadra. Dopo breve tempo ci presentano le fotocopie dei bilanciamenti e dei rilievi base di due lavorazioni: la 500 e la 124 cambi. Ci fanno dunque presente che accettano la nostra protesta relativa al fatto che la Fiat si rifiutava di consegnarci le fotocopie dei rilievi,

costringendoci a spendere centinaia di ore per copiarli. Troppo contenti di ciò, e affamati di conquiste, non ci rendiamo conto del tranello e rallentiamo notevolmente il lavoro sui motori, spostandoci su quello dei cambi. Il tranello ha avuto successo per grossolani errori da parte nostra, soprattutto per gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro. Il ragionamento della Fiat era infatti molto semplice. Il motopropulsore ha come punto focale il montaggio motori, dato che determina il lavoro di tutte le altre operazioni, quali montaggio cambi, linee finitura e sala prova motori. La lavorazione che, se diminuita, non produce, rispetto alle altre, grossi squilibri è quella dei cambi, il cui reparto è distante da quello molto più grande dove sono concentrate la maggior parte delle linee di montaggio motori che a loro volta sono direttamente collegate alla sala prova motori ed alle linee di finitura. Questo reparto alimenta l'altro tramite dei convogliatori, che fungono anche da polmonatura, e che quindi possono assorbire cali improvvisi di produzione.

Un altro motivo è che il rendimento dell'officina è determinato dal numero di motori che escono, non di cambi, anche se l'aumento del costo di questi ultimi incide. Con una certa cadenza la Fiat ha continuato a consegnarci le fotocopie e noi, sbagliando, abbiamo continuato a concentrare la nostra attività sui cambi. Durante le varie contestazioni abbiamo continuato a imparare sui tmc, sugli impianti, ma soprattutto abbiamo scoperto che tutti i lavoratori avevano consigli per migliorare gli impianti e le attrezzature, sia come macchinari che come utensili, frutto delle loro esperienze su lavorazioni simili o prodotto di una loro elaborazione.

Tutti, prima di essere dei semplici avvitabulloni (per la Fiat) avevano avuto un mestiere o delle varie esperienze di lavoro, per cui, sollecitati a cercare delle soluzioni alla propria situazione lavorativa, le fornivano di due tipi: o radicali, giuste ma difficili da ottenere, o parziali. Quest'ultime diventavano spesso gli obiettivi su cui tutto il gruppo lavorava e lottava. Particolarmente importante era il contributo offerto dai più anziani di questo o quel reparto, perché avevano vissuto tutta la trasformazione tecnologica degli impianti.

Molti di questi lavoravano alla Fiat quando non esistevano ancora le linee a trazione meccanicizzata: erano linee a spinta, cioè ogni operaio spingeva avanti il pendente pieno e rimandava quello vuoto, che scorreva sui pavimento. A volte l'obiettivo era un ritorno al passato, adeguando la richiesta al progresso meccanico, dato che all'uomo conveniva. Abbiamo capito che conoscendo gli sviluppi organizzativi del reparto e le varie fasi, si potevano individuare rapidamente le ragioni del disagio della gente, e decidere le modifiche…

CAPITOLO SESTO

PSICOLOGIA DEL LAVORO ED ESPERIENZA OPERAIA

1. L'uomo neurofisiologico: dalle «braccia» all'uomo automa

Se consideriamo la scienza che, studiando le leggi del lavoro, si propone di adattare il lavoro all'uomo, non possiamo non fare riferimento all'ergonomia in quanto essa rappresenta l'aspetto peculiare più moderno, più nuovo della psicologia del lavoro.

Prima della seconda guerra mondiale e delle ricerche sulla produzione bellica, la storia dell'ergonomia, considerata come scienza autonoma rispetto alle altre che studiano il lavoro umano, rimane in sostanza una storia di precursori. Se invece comprendiamo sotto il termine ergonomia anche i modelli d'uso, spesso non formalizzati, ma presenti di fatto agli uomini che hanno il compito di progettare e organizzare il lavoro e di integrare l'uomo nel sistema industriale, essa presenta una storia molto meno recente.

Per cogliere i momenti essenziali di una storia dell'ergonomia in questa prospettiva, è necessario individuare quali elementi entrano in gioco nell'organizzare il lavoro, quali criteri psicologici sono a monte dei modi di produzione, in particolare quale immagine dell'uomo che lavora, esplicita o implicita, viene proposta come riferimento per l'adattamento del lavoro all'uomo.

Possiamo pensare che agli inizi dell'industrialismo, se si può parlare di adattamento del lavoro all'uomo, si tratti comunque di un adattamento non intenzionale.

Una condizione che sembra rendere possibile un minimo di adattamento è il fatto che la proposta di nuove attrezzature nasce dagli stessi esecutori (almeno da una parte di essi).

Certamente si tratta di un adattamento delle macchine all'uomo limitato alle esigenze della produzione, mentre per l'adattamento alle esigenze dell'uomo (alla sua salute) si ha un netto peggioramento. Infatti gli esecutori vengono considerati soltanto da un punto di vista fisiologico, come equivalenti delle «braccia»: uomo, donna, bambino si differenziano esclusivamente per la capacità fisiologica di compiere determinati lavori.

Facendo l'ipotesi che tanto più riduttiva è l'immagine di uomo che sta a monte dell'organizzazione del lavoro, tanto maggiore è lo spazio di espressione

informale che quest'uomo deve conquistarsi, si ha probabilmente in questo periodo il massimo sviluppo dell'esperienza informale relativa alla mansione. Questa esperienza informale ha due aspetti: uno è di ordine collettivo, relativo alla presa di coscienza dello sfruttamento e porta alla definizione di strategie per difendersi dallo sfruttamento sui luoghi di lavoro. Esse si riassumono di fatto in un rallentamento difensivo dei ritmi di lavoro, imposto ai nuovi operai e agli operai che vorrebbero guadagnare di più esasperando il cottimo.

L'altro aspetto invece, strettamente individuale, che rappresenta spesso un elemento di professionalità gelosamente difeso dai singoli operai, va dall'adattamento dello strumento di lavoro (per esempio, la forma, la lunghezza della pala per caricare il carbone) all'insieme di esperienze relative alle modalità di esecuzione da parte dell'operaio più professionalizzato. L'enorme valore di questa esperienza informale così accumulata nella classe operaia è uno degli elementi su cui Taylor fonda l'esigenza di una nuova organizzazione del lavoro: *l'organizzazione scientifica*.

Infatti i due principi fondamentali dello *scientific management* sono rappresentati dalla volontà di trasformare il rapporto tra la direzione e gli operai da collettivo a individuale (operaio per operaio) e dalla necessità di recuperare e formalizzare l'esperienza informale degli operai.

Nel periodo caratterizzato dallo *scientific management*, limitatamente alla prima metà del secolo, per la prima volta con il taylorismo ci si pone il problema di definire quali criteri tecnici e psicologici debbano informare l'organizzazione del lavoro industriale. Il presupposto fondamentale è che tutta l'organizzazione del lavoro a monte dell'esecuzione non solo possa, ma debba essere organizzata da esperti (senza la *partecipazione* a tutti i livelli, a partite dal livello esecutivo) in funzione di un uomo medio che non esiste. Il lavoro viene scomposto in operazioni elementari dai tecnici, che decidono quali sono i movimenti necessari, quali quelli improduttivi, e come va organizzata la sequenza gestuale per eseguire il lavoro nel minor tempo possibile.

L'immagine dell'uomo proposta dal taylorismo è già implicita nella riduzione del lavoro esecutivo a semplice attività muscolare, l'uomo che esegue è considerato incapace anche di una semplice logica gestuale. In questo senso l'immagine del «gorilla» è appena più ricca di quanto non ci suggerisca la bruta ma significativa definizione di «braccia», con cui venivano indicati gli operai nel periodo precedente (riassumiamo sotto il nome di Taylor tutti gli studi sui movimenti e sui tempi). Taylor non ha fatto che appiccicare a queste braccia una testa (un apparato sensoriale), capace di ricevere delle istruzioni e di tradurle in operazioni standard. L'innovazione reale consiste piuttosto nell'introduzione del tecnico,

in qualche modo collegato ma esterno al lavoro esecutivo. La sua funzione è quella di selezionare i movimenti più economici, di unificarli secondo schemi astratti, teorici, di registrare per iscritto le operazioni e le istruzioni per compiere il lavoro, in modo da garantirne la riproducibilità tecnica e gestuale. In questa attività, l'osservazione gioca un ruolo tutto particolare: dato che si tratta di definire, non tanto come le «braccia» si muovono, ma come *devono* muoversi, i dati dell'osservazione non rappresentano per il tecnico un momento di verifica, ma un materiale grezzo da utilizzare. L'impossibilità di trovare due operai che svolgano spontaneamente nello stesso modo la stessa mansione, o l'impossibilità di mantenere lo stesso ritmo e la stessa sequenza gestuale nel corso della giornata, nel modello tayloristico dimostra soltanto che il momento operativo è di per sé prescientifico e che non esiste un esecutore capace di ottimizzare autonomamente la propria prestazione. Da questo deriva, secondo Taylor, la necessità di: «selezionare la mano d'opera con metodi scientifici, e poi prepararla, istruirla e perfezionarla, mentre nel passato ogni individuo sceglieva per proprio conto il lavoro e vi si specializzava da sé come meglio poteva»[1].

Data la distinzione tra quelli che eseguono e quelli che preparano le istruzioni per chi esegue, la formazione dovrebbe assolvere una funzione precisa: la trasmissione ai nuovi operai dei movimenti più economici, ordinati secondo la sequenza ottimale, per ottenere un'esecuzione corretta nel tempo standard. Più che di formazione, si tratta in realtà di un processo di condizionamento (come dimostra la definizione tayloristica di «gorilla ammaestrato») in cui attraverso la ripetizione meccanica dei singoli movimenti, al di là di ogni conoscenza funzionale, si tende a ottenere l'automatismo, che rappresenta il grado di apprendimento ottimale per un uomo a cui non si chiede che di *eseguire senza pensare*.

Un elemento indicativo, ma soltanto implicito, del ruolo riconosciuto all'esperienza informale nel taylorismo, è dato dagli allenatori e dai cronometristi. Sarebbe interessante uno studio su un certo numero di cronometristi e di allenatori per ricavare quanto della loro capacità professionale è legato alla preparazione teorica e quanto invece al recupero dell'esperienza informale, soprattutto degli operai. Inizia infatti, con il lavoro di Taylor e dei Gilbreth, una strategia di appropriazione dell'esperienza informale (non va dimenticato che Taylor entra in fabbrica come operaio, non come tecnico), la cui sequenza si definisce come: osservazione, in condizioni particolari privilegiate (operaio provetto), del prodotto dell'esperienza informale; appropriazione delle soluzioni gestuali più economiche, isolate nell'insieme dei movimenti *spontanei*; registrazione della sequenza

1. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro* cit., p. 116.

gestuale depurata da ogni ridondanza (di movimenti e di tempi); misurazione del tempo di cottimo, mediante la somma dei tempi elementari; tendenza a realizzare un'organizzazione del lavoro rigida.

Questo metodo serve a garantire da una parte l'applicazione del metodo «migliore e unico», dall'altra per individuare ogni ulteriore correzione gestuale (frutto dell'esperienza informale operaia) che possa migliorare l'*one best way*.

Prima di Taylor, nel modello padronale erano presenti due sole categorie rispetto al comportamento in fabbrica: o la ricerca, da parte dell'operaio, di un rapporto «buono», cioè di collaborazione con l'organizzazione gerarchica, o la scelta di un rapporto «cattivo», cioè scarsamente produttivo, di antagonismo. Il taylorismo non modifica i riferimenti né le categorie, ma si caratterizza in quanto pone la categoria «buon rapporto» come obiettivo, in luogo di pura classificazione, nel momento in cui cresce insieme il bisogno di operai «buoni» e il numero di operai «cattivi», in grado di opporre risposte individuali e di classe. Il taylorismo rappresenta la risposta più organica a questa contraddizione, ma apre a sua volta contraddizioni più gravi, che i testi di psicologia del lavoro non riportano, in genere, se non in termini assolutamente neutrali e generici. Come ad esempio il Brown: «il comportamento [degli operai] di cui il dirigente si lamenta è in funzione della situazione di fabbrica da lui creata, piuttosto che essere il risultato di caratteristiche psicologiche individuali»[2].

Più specifiche, invece, le critiche fatte da Musatti, che hanno il merito di smantellare su basi psicofisiologiche l'elemento centrale del taylorismo, il tempo minimo. Musatti sostiene infatti che le conclusioni di Taylor rispetto ai tempi elementari di lavoro «sono erronee e non tengono conto dei caratteri concreti del lavoro umano. Il lavoro umano, come del resto ogni manifestazione biologica, è per sua natura soggetto ad oscillazioni, per cui i tempi di esecuzione di un'operazione, ripetuta più volte, presentano variazioni più o meno ampie»[3]. Per questo motivo, continua Musatti, il tempo minimo non ha significato, ma è sempre «un tempo incidentale, dovuto alla casuale prevalenza di molti fattori di accelerazione sopra i fattori ritardatari. Più significativo sarebbe invece un valore centrale, e cioè il tempo medio e il tempo mediano […] costituente il tempo più

2. J.A.C. BROWN, *La Psicologia sociale dell'industria, Il Saggiatore*, Milano 1961, p. 22.

3. C.L. MUSATTI, *Studio sui tempi di cottimo in una azienda metalmeccanica*, in «Rassegna di Medicina dei Lavoratori», n. 3, 1971, p. 3.

probabile e cioè più frequente, ossia il tempo normale»[4]. Ne deriva una critica al concetto di uomo medio, almeno relativamente ai criteri adottati per la formazione dei tempi e per la misurazione degli effetti stancanti, che non garantiscono affatto il costo unitario psicofisico del lavoro. Questa del Musatti non è più una critica neutra, perché pone in discussione in base a elementi precisi, e non solo sul piano ideologico, il tabù dell'organizzazione tayloristica. Non a caso resta non pubblicata per vent'anni (dal 1945 al 1963), in quanto proprietà riservata del committente e viene in seguito scarsamente o affatto considerata dalla psicologia industriale.

L'approccio tayloristico è assolutamente estraneo ad ogni possibile significato ergonomico, se consideriamo l'ergonomia come reale adattamento del lavoro all'uomo. Eppure gli stessi testi di ergonomia, come nel caso dello Chapanis, fanno risalire ai Gilbreth «il primo vero esempio» di studio ergonomico e arrivano a concludere: «Poiché si sono occupati della riprogettazione dei compiti, delle macchine o delle condizioni di lavoro, i tecnici dei tempi e dei movimenti possono essere considerati come i precursori degli attuali esperti in ergonomia»[5].

In effetti l'immagine dell'uomo che lavora proposta, in modo esplicito o implicito, dall'ergonomia, è ancora essenzialmente di tipo antropometrico e fisiologico. In questa prospettiva si rende «auspicabile una certa conoscenza del sistema nervoso, del funzionamento delle capacità del sistema centrale, della struttura del corpo, delle ossa e delle articolazioni e dei muscoli che costituiscono la forza motrice. In aggiunta, occorre qualche nozione sull'origine dell'energia che guida questo apparecchio e sui limiti di rendimento che è possibile attenderci»[6].

L'aspetto strettamente fisiologico diventa meno rilevante in un periodo successivo. «Con lo sviluppo sempre maggiore dei processi semiautomatici nell'industria, l'importanza si sposta dall'impiego di uomini che "facevano" a uomini che "controllano"»[7].

«Il progresso tecnico diminuisce l'attività muscolare del lavoratore e aumenta la sua attività percettiva e mentale. Sempre più il lavoro consiste nel prendere informazioni (cioè raccogliere segnali di lavoro), nel trattare questa informazione

4. MUSATTI, *Studio sui tempi di cottimo* cit., p. 3.
5. A. CHAPANIS, *L'ergonomia*, Angeli, Milano 1970, pp. 25-26.
6. K.F.H. MURREL, *Ergonomia*, Isper, Torino 1967, pp. 25-26.
7. MURREL, *Ergonomia* cit., p. 20.

(nell'interpretare l'informazione e prendere una decisione), nel dare una risposta per eseguire la decisione presa (per esempio azionando un comando)»[8].

Le funzioni dell'uomo che lavora vengono derivate dalla psicologia generale: percezione, identificazione, elaborazione; si considera anche, ma raramente, la capacità di gerarchizzazione e di strutturazione di piani. Dall'immagine neurofisiologica derivata dal modello tayloristico si passa all'immagine del sistema uomo-automa, quindi allo studio dell'aspetto cognitivo che viene analizzato, mediando i criteri dall'informatica, in termini di sistema di comunicazione. La considerazione del sistema uomo-macchina-ambiente si sviluppa in modo coerente: da una considerazione ristretta dell'ambiente fisico di lavoro a una considerazione allargata in termini di sistema di segnalazioni tra l'uomo, la macchina e l'ambiente.

Le modalità di esecuzione, nella fabbrica, rimangono comunque legate alle tabelle dei tempi elementari (derivate dall'mtm e simili): «Le tecniche che sono attualmente impiegate per raggiungere le condizioni di massima efficienza nel lavoro o per decidere quanto rendimento ci si può aspettare da un individuo durante la giornata lavorativa sono cambiate fondamentalmente di ben poco negli ultimi cinquant'anni; lo studio del movimento è tuttora la pietra angolare dello studio sui metodi di lavoro, e lo studio dei tempi cronometrati e le valutazioni soggettive di "velocità e sforzo" sono le basi per la misurazione del lavoro»[9]. Così anche la formazione formale, sviluppata molto più nei manuali per lo studio dell'mtm che nei testi di ergonomia, utilizza tutti i mezzi più moderni, fino a dare una simulazione della sequenza richiesta in tempo reale, ma rimane ancorata ai criteri tayloristici di trasmissione di istruzioni, di scomposizione e ripetizione dei movimenti elementari.

Dall'immagine delle «braccia» all'uomo-automa, dagli studi nelle fabbriche della fine del secolo scorso agli studi fatti nel campo della missilistica e dell'astronautica, per l'ergonomia valgono quindi gli stessi criteri di organizzazione del lavoro. È il limite di un'elaborazione in cui il problema globale dell'organizzazione del lavoro non c'è mai; in cui i gradi di libertà nella trasformazione del sistema, sono sempre uguali a zero per l'uomo che esegue e sono sempre un attributo del tecnico; in cui, infine, il sistema stesso resta funzione di un elemento «extrascientifico», il profitto. Questo è certamente dovuto al carattere

8. P. CAZAMAN, *Leçons d'ergonomie industrielle - Une approche globale*, Editions Cujas, Paris 1973, p. 42.

9. MURREL, *Ergonomia* cit., p. 21.

sovrastrutturale particolarmente rigido della scienza che si occupa della organizzazione del lavoro. Infatti il modello interpretativo del ricercatore determina di per sé un'autocensura molto più rigida di ogni limitazione esterna, condizionando le modalità e la capacità di apprendimento e di recupero dell'esperienza informale.

In che misura il modello di apprendimento dell'ergonomo assicura oggi una reale possibilità di conoscenza della fabbrica e del rapporto uomini-fabbrica? Si tratta di un problema fondamentale, nel momento in cui l'obiettivo dell'ergonomia diventa l'elaborazione di tecniche statistiche e probabilistiche capaci di fornire una proiezione di *modelli analitici* dell'operatore, da utilizzare ai fini della previsione del comportamento umano in un completo sistema di controllo. Nel primo modello interpretativo usato dall'ergonomia, cioè nello schema SR, risulta minima la possibilità di previsione, data l'inadeguatezza di tale schema di interpretazione del comportamento. Attraverso una serie di passaggi intermedi si arriva al riconoscimento che: «Ogni correlazione SR (segnale-risposta) deve essere mediata da una rappresentazione organizzata dell'ambiente, un sistema di concetti e relazioni entro cui l'organismo *collocato* e non può escludere la presenza di un Piano» inteso come «ogni processo gerarchico nell'organismo che può controllare l'ordine in cui deve essere eseguita una sequenza di operazioni»[10].

Il concetto di «Piano» propone all'ergonomia un modello interpretativo originale e delle prospettive di ricerca assolutamente nuove, in quanto mette in discussione i gradi di validità del modello ergonomico tradizionale nel suo complesso e offre per la prima volta la possibilità di recuperare l'esperienza informale non in termini comportamentistici, ma come elaborazione e validazione, da parte della classe operaia, di piani relativi all'ambiente di lavoro, quindi anche di piani ergonomici concreti. Già nel 1960 Miller, Galanter e Pribram sottolineano che: «Quando le persone hanno il tempo di sviluppare da sole delle abilità […] trovano poi esse stesse gli elementi interposti che producono l'abilità. Una volta sviluppata una strategia, diventano possibili dei modi d'azione alternativi […] Nelle situazioni più naturali, lo sviluppo di abilità implica la costruzione di una gerarchia di unità comportamentali, ognuna guidata da un proprio piano. Questo fatto viene riconosciuto di rado nell'analisi dei tempi e metodi, il che rende abbastanza perplessi, dato che il carattere gerarchico dell'abilità era già stato messo esplicitamente in evidenza da Bryan e Harter almeno nel 1897, quando dimostrarono i livelli successivi dell'abilità in gioco nella telegrafia […]

10. MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., p. 32.

e da Book nel 1908 per lo studio delle persone che imparavano a scrivere a macchina»[11].

La consapevolezza di questo esiste anche in ergonomi come Welford: «La particolare origine dell'Ingegneria Umana e della ergonomia ha costretto per molto tempo il campo di indagine ad uno "spazio tecnologico" rigidamente definito, facendo ritenere "lanoso" e non meritevole di una seria attenzione scientifica lo studio dell'ambiente interumano e sociale»[12]. Il problema centrale è che le origini e lo sviluppo dell'ergonomia sono strettamente legate allo studio di un sistema uomo-macchina, uomo-macchina-ambiente in cui l'operatore è consapevolmente coerente con gli obiettivi del sistema. Si tratta infatti di studi di astronautica, missilistica, impianti bellici, ecc., che presuppongono questa consapevolezza e questa coerenza. Ma là dove il fattore fondamentale è, come abbiamo detto, un elemento «extrascientifico», il profitto, la coscienza di appartenere a una classe i cui obiettivi non sono coerenti con gli obiettivi del sistema toglie evidentemente ogni significato (almeno nel senso della fidatezza) agli stessi studi ergonomici. Le applicazioni dei risultati in campo industriale, infatti, non hanno tenuto conto dell'evoluzione storica del conflitto tra organizzazione del lavoro tayloristica e classe operaia.

2. L'uomo motivato: dal gruppo informale all'isola di montaggio

Il primo a riconoscere il valore della dimensione sociale e psicologica del lavoratore è stato Mayo.

È del tutto ovvio che agli operai ed ai sindacalisti era noto da tempo che nella fabbrica accanto all'organizzazione formale esisteva un'altra organizzazione, quella informale o effettiva, in particolare quella sindacale e quella politica (attivisti politici e sindacali). Comunque Mayo è stato il primo tra gli psicologi tradizionali (non solo, ma tra i ricercatori sociali) a *leggere* la fabbrica in modo diverso, scoprendo che i lavoratori si organizzano informalmente (è però assente, nella sua opera, ogni accenno all'organizzazione sindacale), perché l'organizzazione formale (basata sulle norme tayloristiche) risponde solo in minima parte alle loro esigenze. Mayo individua nel gruppo informale (faccia a faccia) la forma di aggregazione elementare dei lavoratori e la sede di formazione dei giudizi di

11. MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., p. 103.

12. A. T. WELFORD, cit. in R. MISITI, *Sviluppo di sistemi uomo-macchina*, Giappichelli, Torino 1973, p. 73.

valore nei confronti del lavoro e della sua intensità, della gerarchia aziendale e della soddisfazione personale.

Stuart Chase, riferendosi alle ricerche di Mayo e della sua scuola, afferma: «Una fabbrica compie due funzioni principali: quella economica di produrre merci e quella sociale di creare e distribuire soddisfazione umana alle persone che lavorano sotto il suo tetto. Prima che l'esperimento di Hawthorne dimostrasse che queste due funzioni sono inseparabili, gli esperti dell'efficienza avevano dedicato molto tempo alla funzione produttiva ma pochissimo alla funzione sociale. Se l'organizzazione umana di una fabbrica non è equilibrata, nessun sistema di efficienza riuscirà mai a far migliorare la produzione»[13]. Consideriamo perciò brevemente il tipo di ricerca che la scuola di Mayo portò avanti (sul finire degli anni '20) partendo dalle esperienze condotte alla Western Electric Co., e che immagine di lavoratore se ne ricava.

All'inizio degli anni '20, presso le officine di Hawthorne della Western Electric, un gruppo di ricercatori (composto da tecnici aziendali ed esterni) aveva intrapreso una serie di esperimenti, su gruppi di lavoratori, per individuare quali fattori fossero in grado di aumentare la produttività del lavoro. Il gruppo dei ricercatori adottò, inizialmente, un modello interpretativo di tipo analitico e indirizzò la ricerca sull'analisi dei fattori fisici dell'ambiente di lavoro (temperatura, umidità, ventilazione e illuminazione); la constatazione, dopo alcuni anni di ricerca, che non esisteva una correlazione positiva tra elementi fisici ambientali e produttività mise in discussione le ipotesi stesse della ricerca. La scuola di Mayo, aggregata alla ricerca in corso, procedendo per tentativi ed errori, individuò nel cosiddetto «fattore umano», e cioè nella dinamica fra gli uomini del gruppo preso in esame, l'elemento determinante.

Può sembrare paradossale, se non consideriamo i modelli scientifici che stanno alla base di ogni scelta di strumenti di conoscenza, che uno psicologo, qual era Mayo, non abbia considerato immediatamente i motivi del comportamento dei lavoratori se non nei termini estremamente riduttivi del taylorismo. Mayo in altre parole lascia ai cancelli della fabbrica il modello interpretativo che possiede, come psicologo, così come l'organizzazione tayloristica suppone che gli uomini possano lasciare fuori della fabbrica la capacità di fare esperienza e di derivare da questa modelli interpretativi autonomi.

Procedendo per tentativi ed errori, egli individua nel «fattore umano», cioè nella dinamica tra gli uomini che lavorano nell'officina presa in esame, la variabile

13. S. CHASE, citato da BROWN, *La psicologia sociale dell'industria* cit., p. 87.

che definisce il problema in termini diversi da quelli tayloristici. Le soluzioni operative che Mayo propone all'industria a conclusione delle sue ricerche sono schematicamente le seguenti: l'uomo è motivato da bisogni di natura sociale; il significato del lavoro è da ricercare nei rapporti sociali che si formano sul lavoro; è maggiore l'influenza del gruppo che non quella degli incentivi e dei controlli della direzione; le risposte operate nei confronti della direzione sono in rapporto alla soddisfazione che il lavoratore ricava dal suo lavoro. Ne deriva l'immagine di un lavoratore motivato, ma incapace di risolvere positivamente il problema di soddisfare i propri bisogni nella fabbrica.

Il tecnico (psicologo, sociologo, ecc.) deve perciò, secondo Mayo, agire *terapeuticamente* sulla fabbrica per eliminarne gli aspetti irrazionali e migliorare le condizioni di lavoro degli operai. Inoltre il tecnico non deve schierarsi né dalla parte della direzione né dalla parte dei lavoratori in quanto questo comprometterebbe la sua funzione di mediatore tra l'organizzazione formale e quella informale.

L'ambizione di Mayo è molto simile a quella di Taylor in quanto entrambi tentano di sostituire gli aspetti *irrazionali* dell'organizzazione del lavoro nella fabbrica con la *razionalità scientifica*. All'interno della fabbrica Mayo ritiene necessario che la direzione si assuma i problemi dei lavoratori, a patto però che sia il tecnico a preparare le *istruzioni* per la loro soluzione[14].

Che cosa deriva dagli studi e dalle sperimentazioni sul campo di Mayo e della sua scuola? Una strategia di intervento con due connotazioni essenziali.

La prima, quella delle *human relations*, è la traduzione del piano padronale di coprire tutti gli spazi lasciati vuoti dall'organizzazione formale; si realizza in fabbrica con il progetto della «stalla modello» e fuori della fabbrica con la politica «sociale» delle grandi industrie. I lavoratori pongono il problema della casa, dell'assistenza sanitaria, della vecchiaia, dello svago, dello sport. L'azienda prepara perciò case per i lavoratori, mutue aziendali, colonie per i figli dei lavoratori, pensionati, centri ricreativi, culturali, sportivi. Inoltre all'interno della fabbrica si creano dei servizi con psicologi ed assistenti sociali che hanno il compito di intervenire sui casi singoli; tutto è programmato, nulla è lasciato all'improvvisazione, talora anche il problema religioso è risolto con il servizio dei cappellani di fabbrica.

La seconda connotazione che ci interessa è data dalla proposta di alcune soluzioni all'interno della fabbrica, relativamente ai problemi posti dall'organizzazione

14. E. MAYO, *La civiltà industriale*, Utet, Torino 1969.

scientifica del lavoro. A diversi livelli di complessità, queste soluzioni tendono a ricomporre il lavoro, e quindi la professionalità del lavoratore, mediante l'allargamento, l'ampliamento o l'arricchimento qualitativo della mansione (*job-enlargement*, *job-rotation*, *job-enrichment*). Il modello di ristrutturazione più avanzato supera il riferimento al singolo lavoratore e tende a definire in modi meno rigidamente tayloristici il ruolo e l'autonomia del gruppo di lavoro.

Alla base delle due strategie di intervento rimane comunque la presunzione del tecnico di essere in grado di individuare le motivazioni al lavoro e di organizzare, all'interno della fabbrica, i servizi e il lavoro stesso in funzione di una loro soddisfazione. In definitiva da Mayo in poi la psicologia del lavoro, come psicologia motivazionale, si separa nettamente da tutto quel filone di esperienze che abbiamo ricondotto all'ergonomia nella sua accezione più ampia di adattamento del lavoro all'uomo. Si studiano i sistemi di retribuzione ad incentivo, considerando il valore simbolico del denaro, la formazione dei gruppi e la loro dinamica interna, riconsiderando l'orientamento dei capi e lo stile di comando, il ruolo del leader all'interno del gruppo. Si studiano le motivazioni legate all'autorealizzazione e al significato del lavoro, la struttura dell'organizzazione, i livelli di adattamento, i principi di integrazione riguardanti la condotta, la libertà e la flessibilità, l'importanza dei modelli educativi nella genesi della motivazione ad autorealizzarsi. Si fa la distinzione tra fattori «igienici o di mantenimento» (ambiente) o «motivanti» (contenuto del lavoro). Si individua una scala dei bisogni nei termini di una sequenza che caratterizzerebbe l'evoluzione psicologica degli operai.

Non si può negare un valore a tutto questo fiorire di ricerche infirmate però dal presupposto che sia il tecnico che possa e debba trovare la soluzione al problema della disaffezione al lavoro. È legittimo chiedersi perché la soluzione non si debba ricercare rivolgendosi allo studio delle risposte organizzate (che in quanto tali hanno valore culturale) che la classe operaia ha cercato di dare e ha dato al problema.

Ci sembra interessante sottolineare l'incongruenza tra la scala dei bisogni di Maslow[15] e la scala dei bisogni individuata come sequenza attraverso le storie di un gruppo di operai metalmeccanici (si rimanda al capitolo quarto).

15. Cfr. in particolare A.H. MASLOW, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1973.

Maslow affronta i problemi umani, da quelli di *sussistenza* a quelli di *autorealizzazione* (implicanti una dimensione sociale) in termini di soluzioni individuali, mentre per gli operai le soluzioni si pongono sempre in termini collettivi.

Dove il divario fra le due sequenze è più marcato è tra gli ultimi due livelli della scala di Maslow e gli ultimi sviluppi delle storie individuali. Al quarto e quinto livello per Maslow vi sono i bisogni di stima e di autorealizzazione, cioè «un uomo deve essere ciò che è capace di diventare».

Ultime e attuali fasi della storia lavorativa di un gruppo di operai metalmeccanici. L'esperienza di soluzioni nei rapporti con la mansione, con i compagni di lavoro, con la gerarchia aziendale e con l'organizzazione sindacale, ha modificato profondamente immagini e piani precedenti nei confronti della fabbrica. L'immagine della fabbrica è quella di un sistema complesso dal quale si ricevono e al quale si ritornano delle informazioni. La linea di montaggio è rappresentata come un insieme di sequenze, di movimenti, di strumenti (martelli, avvitatrici, mascheroni, ecc.), di gruppi di uomini che svolgono mansioni concatenate, di ritmi di lavoro, di organico, di rapporti con altre lavorazioni, con altre squadre, di rapporti con i vari gradi della gerarchia aziendale ed infine come luogo di discussione sindacale e politica. Nella fabbrica gli operai scoprono la possibilità di apprendimento sia in termini individuali sia in termini collettivi, di gruppo; verificano che il gruppo di lavoro può essere il soggetto attivo del processo di cambiamento dell'organizzazione del lavoro. Ne deriva un insieme complesso di piani la cui realizzazione non può passare se non attraverso elaborazioni collettive. I piani sono inoltre differenziati in quanto vanno dalle strategie nei confronti della mansione (ad esempio, la ricomposizione, nel gruppo di lavoro, di mansioni di montaggio e di collaudo, o la modifica di attrezzature a monte del tratto linea della propria squadra) ai rapporti con i compagni nella posizione di delegato e perciò il problema della non delega e della partecipazione. Sono presenti alla loro mente anche piani nei confronti delle forme di lotta e di rapporto con l'azienda, piani nei confronti dell'organizzazione sindacale nelle sue varie articolazioni (Consigli di fabbrica, Comitati cottimo, ambiente, lega, Federazione unitaria, ecc.). Al di là dell'autorealizzazione, che può essere tutto (o anche nulla nella sua genericità), per Maslow non c'è altro, per gli operai (per la classe operaia) comincia, o meglio si prospetta, la possibilità di creare le condizioni per una esistenza umana sul lavoro. Le soluzioni dei problemi individuali e collettivi si pongono in termini completamente diversi rispetto al tradizionale approccio della psicologia del lavoro, in quanto sull'esperienza viene costruendosi la coscienza che la soluzione passa attraverso l'egemonia della classe operaia. Dal gruppo informale all'isola di montaggio sono quaranta anni di storia caratterizzata dalla crescita

dell'esperienza operaia. Non è certo il cambiamento oggettivo quello che deve interessare la psicologia. Se la sostituzione delle isole alle linee di montaggio rappresenta la soluzione degli «istruttori» agli effetti marginali del taylorismo, e gli «esecutori» non hanno maturato, attraverso l'esperienza della lotta, una volontà collettiva ed una strategia per superare l'*organizzazione scientifica del lavoro*, il cambiamento è irrilevante. Come psicologi del lavoro consideriamo invece molto importante il cambiamento di organizzazione del lavoro avvenuto in una linea di montaggio, oggettivamente uguale a se stessa, nella quale però i gruppi e i delegati hanno maturato una grossa esperienza informale, nel contestare l'organizzazione del lavoro attraverso la crescita del gruppo operaio omogeneo, attraverso un reale rapporto di partecipazione tra gruppo e delegato, attraverso la capacità dei gruppi di realizzare la strategia generate del sindacato, arricchendola continuamente con la loro esperienza. È ovvio che laddove alla linea di montaggio si è sostituita l'isola di montaggio, come risultato delle lotte, vi è stata una ulteriore maturazione dell'esperienza informale nei gruppi ed è anche cresciuta maggiormente la possibilità di apprendimento nella contestazione dell'organizzazione del lavoro tayloristica.

3. L'uomo operaio: dalle «astuzie» alla strategia per una nuova organizzazione del lavoro

Che cosa significa per noi parlare di astuzie operaie e della sequenza che, partendo dalle astuzie, arriva alla elaborazione di una strategia per una nuova organizzazione del lavoro? Significa rispondere alla domanda se l'esperienza operaia esista oggi o no. Il primo quesito è se l'operaio può fare esperienza in una organizzazione tayloristica la quale presuppone essenzialmente che egli esegua senza pensare. Per comodità di analisi possiamo distinguere due attività lavorative limite: quella degli operai alla catena di montaggio e quella degli operai aggiustatori-attrezzisti. La prima può essere considerata come la più conseguente realizzazione del taylorismo, la seconda come la meno conseguente, in quanto lascia ampi margini ad un apprendimento professionale che, in quanto frutto anche di istruzioni dovute agli operai provetti, rappresenta sicuramente un accumulo di *esperienza*. Possiamo quindi affermare che per i lavori operai i quali comportano una professionalità esiste una esperienza e un apprendimento (riconosciuti).

Esaminiamo ora se ciò è vero anche per gli operai della catena di montaggio. Che cosa significa per gli operai della linea di montaggio fare esperienza, in linguaggio psicologico? Nel tentare di dare una risposta ci siamo serviti del modello milleriano. Il primo passo è quello di acquisire un'abilità nell'esecuzione di una data operazione che può essere comunicata in termini di istruzioni definibili

come un Piano, una traccia simbolica che riflette la strategia usata dall'istruttore, memorizzabile rapidamente, ma che, di per sé, non è sufficiente a garantire l'esecuzione del compito. Sorge a questo punto il problema più complesso, cioè come apprendere per eseguire; per risolverlo, è necessario che vi sia un'azione coordinata tra istruttore ed allievo. Infatti, se per l'istruttore è facile descrivere, in termini generali, la strategia messa in atto, gli risulta peraltro molto difficile esplicitare nel dettaglio le sequenze che l'allievo deve mettere in atto per eseguire l'operazione. Analogamente, all'allievo riesce difficile la coordinazione in un'unità motoria ampia delle singole sequenze apprese. All'allievo manca cioè un meccanismo a *feed-back* capace di superare il divario tra esecuzione intenzionale ed esecuzione reale, che guidi senza fatica i suoi movimenti. Chi apprende ha perciò bisogno, per poter eseguire un Piano con un'unità motoria scorrevole e controllata, di scoprire una serie di piccoli atti intercalati che l'istruttore, nella descrizione originale del Piano non gli ha fornito, in quanto nelle istruzioni generali non sono comprese le attività dei singoli gruppi muscolari. Essi sono, per l'istruttore, più che espliciti e comunicabili, impliciti e taciti.

Schematizzando, la situazione è caratterizzata dal fatto che l'istruttore, per comunicare il Piano, procede dal livello strategico verso quello tattico, mentre avviene l'inverso da parte di chi apprende. In questa situazione diventa più produttivo che l'istruttore, qualora riscontri da parte dell'allievo l'invenzione di un movimento intercalare, non la ostacoli e permetta l'esecuzione sulla base di questa peculiare coordinazione muscolare. Quella che abbiamo descritto è l'analisi della comunicazione di un'abilità (quella di pilotare un aereo) da un istruttore di volo ad un allievo pilota. Definendo qualsiasi tipo di macchina (l'aereo o altro), la variabile indipendente del sistema dato, la formazione dell'uomo, inteso come la variabile dipendente da adattare, consiste nella trasmissione dell'esperienza di chi ha già acquisito la capacità di uso e di controllo della macchina. Per questo manca in questa descrizione in che modo si forma l'esperienza che l'istruttore trasmette. Il pilota è consapevolmente coerente con il sistema di cui fa parte: la progettazione, il collaudo, l'uso dell'aereo sono parte integrante di un sistema che si autoregola, che fa globalmente esperienza. Questa esperienza viene validata consensualmente dagli uomini stessi che insieme alle macchine lo compongono[16].

Nella linea di montaggio la coerenza del sistema non esiste. I progettisti e coloro che preparano le istruzioni sono un insieme, gli esecutori sono un altro

16. MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., pp. 99-102.

insieme; tra i due insiemi non c'è coerenza, i due insiemi non fanno esperienza allo stesso modo. Per i primi, progettisti ed istruttori, l'esperienza è parziale, mutilata, si fa sulle macchine. All'insieme degli «esecutori», in un'organizzazione tayloristica, non si riconosce di fare esperienza e quindi l'uomo, gli uomini, sono non una realtà ma un'astrazione, un «uomo medio», definito dal punto di vista di una generica *soddisfazione* od *affezione* al lavoro. Di questi due insiemi quello a cui viene riconosciuto di fare esperienza (ma solo sulla macchina) è appunto l'insieme costituito da progettista, responsabile della produzione, analista, cronometrista, cioè l'insieme dello staff degli «istruttori». È d'altra parte presumibile, ed è dimostrato, che il sistema tayloristico determina una situazione nella quale il singolo operaio può elaborare uno schema sensomotorio, una tattica (le astuzie) che gli permettono di guadagnare del tempo al di fuori delle norme.

Il sistema è costruito in modo tale che la verifica dei tempi, attraverso il cronometrista, recupera prima o dopo, a vantaggio del sistema stesso, il nuovo schema sensomotorio, applicandolo a tutto il gruppo e realizzando così un taglio dei tempi che va a svantaggio del gruppo stesso. È presumibile che questa sequenza si sia ripetuta dappertutto, dalla applicazione del taylorismo in poi, sino al momento in cui si sono create delle condizioni diverse che hanno permesso al gruppo di trovare una soluzione al problema di conquistarsi non solo il tempo attraverso la gestualità, ma anche un modo per non riperderlo. Il processo di ricerca di una soluzione ad un problema comporta sempre o la scoperta della soluzione o l'arresto della ricerca. «Nelle cose di tutti i giorni noi tiriamo avanti facendo tutte le cose solite ed abituali […] Poi le circostanze congiurano contro di noi e dove dovevamo riuscire ci troviamo preda dell'insuccesso dove non possiamo ritirarci dal campo, o abbassare gli standard che ci siamo imposti, o chiedere aiuto, o andare in collera. Allora possiamo cominciare a sospettare che ci troviamo di fronte a un problema. Ma all'inizio non è chiaro di quale problema si tratti, o che test potrebbe essere soddisfatto da qualche soluzione. In questo stadio procede un importante tipo di pensiero […] Si cerca in giro, indagando su delle congetture, […] ma non essendo mai esattamente certi di cosa stiamo cercando. Stiamo tentando di costruire un'Immagine migliore della situazione. Mentre al soggetto di un esperimento psicologico il problema viene spiegato ed egli può essere ragionevolmente fiducioso dell'esistenza di una soluzione, la persona media non è certa che si tratti realmente di un problema, o, se lo è, che si possa trovare un test semplice per la sua soluzione, o, se il test esiste, che ci sia qualche soluzione che lo soddisfa. […] Nel periodo in cui stiamo andando a tentoni, cercando di chiarire l'immagine per potere scoprire un test che definisca il problema, usiamo ancora dei mezzi euristici, ma frequentemente li usiamo senza nessun *feed-back*, senza nessuna assicurazione che ci stanno portando più

vicini alla definizione o alla soluzione del problema […]. Sarebbe assolutamente erroneo credere che tutti i problemi vengano dati in forma ben definita e che il pensiero consista semplicemente nella ricerca in un insieme di una alternativa che funzioni. In effetti […] molte persone rappresentano i loro problemi in termini di chiarificazione dell'Immagine, piuttosto che di formazione di un Piano per scoprire la soluzione. Essi ritengono che una volta che l'immagine sia corretta, il Piano ne seguirà direttamente. La risposta a questa argomentazione è che, disgraziatamente, avviene che è falsa. In essa c'è però abbastanza verità da farci arrestare un momento.

Per il pensiero, c'è un'alternativa al paradigma della ricerca? Naturalmente ce ne sono diverse. Per esempio, invece di discutere ogni problema come ricerca di un oggetto, o di un concetto, o di un Piano, possiamo esattamente allo stesso modo discuterli come un tentativo di *predire* cosa sta per succedere […] Il paradigma della previsione per pensiero e soluzione di problemi, tende a dirigere la nostra attenzione più all'immagine che al Piano, dato che il test della previsione ci conferma o infirma l'Immagine che ha sostenuto la previsione stessa. Galanter e Gerstenhaber osservano che "il pensiero immaginativo è né più né meno la costruzione di un'immagine o modello dell'ambiente, portando il modello ad essere più veloce di questo, e predicendo che l'ambiente si comporterà come il modello" […] Le descrizioni della soluzione dei problemi e del pensiero che pongono l'accento sull'Immagine, di frequente corrispondono meglio alle nostre intuizioni personali su ciò che sta avvenendo – la parte immaginativa del processo è molto più accessibile alla nostra consapevolezza di quella che tratta della formazione dei Piani. Una persona comune non si accosta quasi mai sistematicamente ed esaustivamente ad un problema, a meno che non sia stato specificamente istruito a farlo. Per lui è molto più naturale visualizzare lo smisurato insieme di possibilità alternative tra cui deve cercare. In altre parole, gli aspetti fenomenologici della soluzione dei problemi sono connessi più di frequente ad immagini alternative piuttosto che a Piani alternativi.

Vediamo così che ci sono almeno due modi di rappresentare l'elaborazione delle informazioni che si ha durante il pensiero e la soluzione dei problemi. Secondo il paradigma della previsione, nella soluzione dei problemi la principale fonte di difficoltà deriva dall'inadeguatezza dell'Immagine della situazione del problema. È necessario raccogliere più informazioni, tentare varie organizzazioni, distruggere le vecchie Immagini per poterle sostituire con nuove, trasferire Immagini dalle situazioni più familiari […] Tutte queste osservazioni possono trovare un parallelo nel paradigma della ricerca. Nella soluzione di problemi, la principale fonte di difficoltà deriva allora dal fatto che l'insieme delle alternative

può essere enormemente grande, forse infinito, e che le soluzioni accettabili possono essere sparse accidentalmente in modo da essere difficili da trovare. Sono poche le situazioni in cui siamo completamente liberi di partire esaminando esaustivamente e sistematicamente tutte le varie permutazioni possibili degli elementi atomici. Se è costoso applicare un test, vorremmo trovare una soluzione che comporti il minimo di applicazioni possibile. Per di più è raro che le ipotesi alternative vengono "date", nel senso che ci occorra semplicemente indicare quella che vogliamo – di solito devono essere generate secondo certe regole. Lo stesso processo di generare delle soluzioni potenziali può implicare notevoli costi e spese di tempo […] Di queste descrizioni ne sarà più utile a volte l'una, a volte l'altra, a seconda di dove sia il nocciolo della difficoltà nella costruzione di un'Immagine e nell'elaborazione di un Piano migliore»[17].

Abbiamo riferito da Miller i modi, noti agli specialisti, che l'uomo ha di fronte per risolvere i problemi, posto che sia già conscio dell'esistenza di questi stessi problemi. L'operaio si troverebbe invece, secondo il modello tayloristico, in una situazione nella quale non gli si pone nessun problema: dovrebbe eseguire senza pensare.

Ma ciò non è vero. Gramsci ci ha lasciato una efficacissima descrizione (che è anche una risposta al nostro quesito) della situazione reale dell'operaio nell'organizzazione tayloristica: «Si è completamente meccanizzato solo il gesto fisico; la memoria del mestiere, ridotto a gesti semplici, ripetuti con ritmo intenso, si è "annidata" nei fasci muscolari e nervosi ed ha lasciato il cervello libero e sgombro per altre occupazioni»[18]. A grandi linee il suo pensiero si applicherà in primo luogo alla individuazione dei problemi, all'interno dei quali dovrà fare una ricerca per individuare quelli più importanti, dovrà poi trovare le soluzioni più adeguate a questi problemi emergenti.

Il tipo di esperienza che deriva da questo processo di individuazione di problemi emergenti fondamentali e di ricerca di soluzioni adeguate è caratterizzato dalla situazione storica. Noi considereremo schematicamente tre periodi per tentare di individuare i problemi che ne sono derivati e le relative modalità di fare esperienza. I tre periodi che vogliamo considerare schematicamente sono: la situazione nella fabbrica capitalistica iniziale, la situazione caratterizzante del

17. MILLER-GALANTER-PRIBRAM, *Piani e struttura del comportamento* cit., pp. 196, 201.

18. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo* cit., p. 337.

mondo industriale nella prima metà del secolo, la condizione attuale in Italia, i problemi e le strategie ad essa connesse.

Le condizioni di fabbrica nel capitalismo nascente assomigliano all'inferno dantesco: salari da fame, nessun limite d'età, di sesso, di orario, di tossicità; l'età media, intorno ai quaranta-cinquanta anni in generale, è nettamente più bassa fra gli operai. I problemi emergenti non possono essere altri che quelli della riduzione dell'orario nella giornata, nella settimana e nell'anno, la definizione di limiti rispetto all'età di lavoro, rispetto al sesso e la ricerca del superamento dei salari da fame. Le strategie quindi sono delle strategie coerenti a questa condizione, o in termini di accettazione della *rabble hypothesis* o in termini di «proletari di tutti i paesi, unitevi!».

Nei primi cinquanta anni del secolo il taylorismo determina, direttamente o come forma di risposta, una tendenza alla «stalla modello»; in questo periodo i problemi emergenti per la classe operaia all'interno della fabbrica sono rappresentati dalla ricerca di ulteriori diritti sindacali e politici estranei all'organizzazione del lavoro. La coscienza di classe, come coscienza di appartenenza ad una classe che ha un ruolo storico, produce essenzialmente il modello politico del rivoluzionario. I compagni di lavoro e l'organizzazione sindacale vengono visti secondo queste categorie politiche. I problemi emergenti sono ancora l'orario e il salario; a questi si aggiungono le ferie, i servizi e il carico di lavoro, quest'ultimo inteso come aspetto di un supersfruttamento che si risolve soltanto con la modificazione del *rapporto di forze* marxiano. Il problema dell'organizzazione del lavoro non è ancora presente alla coscienza degli operai come problema generale e tantomeno nei suoi diversi aspetti oggi noti.

In questo periodo il tipo di gestione del rapporto classe operaia-padroni, delegato ampiamente alle organizzazioni sindacali esterne alla fabbrica, se permette il formarsi di una esperienza operaia nella fabbrica, non ne rende possibile la trasformazione in strategie complesse relative all'organizzazione del lavoro. Per cogliere il valore del cambiamento avvenuto cominceremo quindi a definire quelli che sono gli elementi caratterizzanti del modello interpretativo operaio attuale. Come modello interpretativo generale della società è presente il modello marxiano della società divisa in due classi. Questo modello possiede attualmente una connotazione particolare, che è quella egemonica, in base alla quale l'operaio è *cosciente* di appartenere ad una classe che, oltre ad avere un ruolo storico rivoluzionario, ha anche un ruolo di egemonia culturale. Questo modello generale comporta sul piano operativo attuale, per la classe operaia, una strategia di intervento che va dalle riforme alla modifica dell'organizzazione del lavoro.

All'interno di questo modello generale esistono dei modelli politici e di partito da cui derivano delle classificazioni all'interno degli stessi operai (esiste ancora in parte una modellizzazione in termini di appartenenza a sindacati diversi). Questi modelli generali non sono modelli astratti, rigidi, ma vengono oggi continuamente verificati (ovviamente in modo diverso a seconda delle situazioni o degli individui) sulla base dei comportamenti concreti dei singoli individui o dei gruppi, nella società come all'interno della fabbrica. La verifica avviene attraverso la valutazione della capacità dei singoli e dei gruppi di proporre delle strategie (e di realizzare degli interventi coerenti a queste strategie) rispetto ai problemi individuati come tali. I problemi oggi sono quelli tradizionali: orario (e ferie), salario, servizi e carico di lavoro. Ma anche altri problemi, disomogenei rispetto a quelli tradizionali, sono presenti alla mente degli operai: il potere contrattuale reale nella fabbrica, la democrazia anche all'interno del sindacato oltre che nella fabbrica e nella società, il decentramento nella gestione del potere contrattuale, i criteri di questa stessa gestione, i rapporti con la scienza ufficiale e coi suoi rappresentanti.

Anche dal punto di vista percettivo il carico del lavoratore è enormemente aumentato in quanto non comprende più soltanto la bolla di lavorazione e le norme di lavorazione, ma il rapporto fra lavoratori presenti e produzione richiesta, la velocità delle linee, l'indice di saturazione, l'introduzione di innovazioni tecniche, gli arresti tecnici in rapporto alla produzione, il bilanciamento della linea, la presenza di fattori nocivi, i criteri di individuazione e di controllo di questi fattori, le novità nell'organizzazione gerarchica. L'elenco dei problemi è diventato un lunghissimo elenco a cui è necessario far corrispondere un elenco, altrettanto lungo, di strategie per risolverli e di criteri validi per la verifica di queste strategie. Le astuzie, intese come procedimento euristico, non sistematico, per migliorare una sequenza gestuale al fine di conquistarsi un tempo di riposo non previsto dalle norme, sono solo il momento iniziale di un procedimento euristico molto più complesso che tende ad affrontare il problema centrale, quello dell'organizzazione del lavoro nel suo complesso.

Fra i tanti elementi che ci paiono degni di nota, in questa strategia complessa, che è, nello stesso tempo, effetto e causa dell'esperienza operaia, vogliamo evidenziarne alcuni. Si tende alla modificazione dell'organizzazione del lavoro affrontandola da molti punti di vista (dal punto di vista dell'ambiente che essa determina, dal punto di vista delle qualifiche, del cottimo, degli effetti stancanti), ma esiste una convergenza di tutti questi punti di attacco che tende ad affrontare il nucleo centrale, cioè la determinazione dei tempi e dei metodi. Si sono create delle condizioni molto migliori perché sia possibile un'esperienza globale delle

strategie da parte dei piccoli gruppi (gruppo operaio omogeneo) in quanto la gestione del contratto tende ad essere prevalentemente affidata al delegato (e al gruppo omogeneo che rappresenta). I rapporti fra l'operaio e gli altri operai, fra l'operaio e l'organizzazione sindacale, fra l'operaio e l'organizzazione formale della fabbrica, tendono ad essere rapporti fra pari. Abbiamo detto *tendono* nel senso che è presente l'esigenza di superare il divario tra «istruttori» ed «esecutori» e di trasformare questa esigenza in forme organizzative coerenti. I rapporti fra gruppo operaio omogeneo e delegato si informano alla massima partecipazione, il consiglio di fabbrica vuole essere collettivamente responsabile della gestione contrattuale aziendale, la direzione sindacale è sempre più impegnata alla massima partecipazione, i rapporti con la gerarchia aziendale sono sempre più definiti attraverso una maggior precisazione dei diritti dei lavoratori.

Dalla complessità dei problemi e dal loro modo di determinarsi storicamente è derivata un'estrema frammentarietà delle strategie. Infatti le condizioni per la presa di coscienza dei problemi, per la definizione di situazioni favorevoli alla loro soluzione, si sono create in pochissimo tempo (cioè negli ultimi quattro anni) e si trovano in diverse fasi di maturazione nelle diverse regioni. Inoltre si è avuto l'improvviso, netto decentramento della gestione degli accordi dal sindacato al gruppo e al suo delegato. Manca un sistema informativo, capace di controllare queste strategie di piccolo gruppo, realizzato attraverso la conoscenza di queste strategie, il confronto fra queste strategie (tenuto conto anche della diversità delle situazioni da cui derivano) e il *ritorno* di modelli strategici più generali ai piccoli gruppi. La strategia generale del movimento ha prodotto le condizioni, in termini di modellizzazione e in termini di obiettivi, per la definizione di tattiche diverse a livello dei piccoli gruppi e per la creazione di una esperienza che contiene elementi importanti di correzione della strategia generale ed elementi per una nuova strategia. Il movimento operaio non è però in grado ancora, come sistema informativo, di utilizzare tutto quello che le nuove condizioni hanno reso possibile. Abbiamo cercato di individuare i punti di riferimento che ci paiono essenziali (indispensabili) per ricostruire una storia della psicologia del lavoro complessiva, che metta insieme il tradizionale e il nuovo, il formalizzato e il non formalizzato, quanto è stato scritto e quanto non è stato scritto di tutto l'insieme di esperienze (le quali interessano la psicologia) che il mondo del lavoro ha prodotto in questi ultimi cento anni. Ci rendiamo conto che non è cosa da poco. Il nostro obiettivo nella stesura di questo capitolo relativo agli elementi di una breve storia di psicologia del lavoro era quello di proporre al lettore, operaio, studente o psicologo, di ordinare in un modo diverso da quello tradizionale quanto noi consideriamo faccia parte del grande capitolo della psicologia del lavoro.

Crediamo però di dovere sottolineare ancora alcune cose e chiarirne altre perché al lettore sia possibile porsi in un'altra ottica.

Il dato essenziale da sottolineare e da chiarire è forse uno solo e rappresenta la risposta a una serie di domande apparentemente diverse. Se è vero che si può parlare di esperienza operaia anche a livello di linea di montaggio, cioè nella situazione più caratterizzante dell'organizzazione tayloristica, si può riconoscere a questa esperienza un significato culturale e scientifico? Se è vero che la classe operaia tende a riappropriarsi dei modelli culturali e scientifici relativi ai modi di produrre, è possibile una tale riappropriazione anche a partire dal livello individuale e del piccolo gruppo? Quali rapporti esistono o possono esistere fra i modelli d'uso, i modelli empirici che si definiscono attraverso l'esperienza ai diversi livelli del processo produttivo e i modelli teorici tradizionalmente scientifici della psicologia del lavoro?

Riconsideriamo, nel tentativo di rispondere a queste tre questioni, il modo di leggere la fabbrica di cui abbiamo parlato all'inizio, nelle premesse; la fabbrica tayloristica appare come un insieme di uomini separati nettamente da una linea immaginaria che li divide in esecutori e istruttori. Questi ultimi hanno il compito di progettare e gestire la produzione secondo un modello ormai cristallizzato, rigido. Il divario inevitabile fra la previsione e la realtà, il cambiamento delle tecnologie in contrasto con la persistenza del modello di organizzazione del lavoro, producono una esperienza che non trova la possibilità di ridefinire il modello teorico che sta a monte, cioè il modello tayloristico. Fra le nuove esigenze che in questo modo si pongono, vi è anche quella dell'utilizzazione dell'esperienza degli istruttori, in altre parole il modello d'uso che, specie in Italia, si è andato definendo nel gruppo di coloro che gestiscono gli impianti e fra coloro che come medici, sociologi, psicologi operano all'interno della fabbrica. Il continuo recupero non solo indiretto ma anche diretto dell'esperienza dei singoli e dei gruppi, attraverso alla ridefinizione, nella contrattazione sindacale, delle norme di lavoro, delle norme di sicurezza, delle norme relative alla nocività dell'ambiente di lavoro (aspetti parziali, ma tutt'altro che secondari nell'organizzazione del lavoro) ha portato all'esigenza, non sempre cosciente, di ridefinire i rapporti tra gli uomini che operano all'interno del processo produttivo.

Eppure l'accumulazione della scienza *normale*, per dirla con il Kuhn[19], nonostante l'evidenza delle *anomalie*, non è riuscita a produrre un cambiamento di *paradigma*. La ragione è chiara e di classe: il cambiamento del modello teorico

19. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche* cit.

impone non soltanto e non tanto il superamento della rigida predeterminazione dei tempi e dei gesti, ma il superamento della linea di demarcazione fra istruttori ed esecutori e quindi il cambiamento dei ruoli nella definizione dei modi di produrre.

Come abbiamo già detto il *come produrre* si ricollega inevitabilmente col *che cosa produrre*, col *dove produrre*, in ultima analisi impone il cambiamento dei protagonisti dell'economia politica. Tutto questo è talmente lontano dai presupposti dallo *scientific management* e dalle sue implicazioni, da rendere chiaro il motivo della mancata ridefinizione del modello teorico. Per il modello degli istruttori quindi non esiste nessuna possibilità di una verifica scientifica reale che permetta l'accumulo dell'esperienza degli istruttori nei termini dell'arricchimento del modello teorico.

In ben altro modo stanno le cose per gli esecutori. Per essi la capacità di fare esperienza, di produrre modelli d'uso nuovi, legati a questa stessa esperienza, per ridefinire attraverso alle organizzazioni di classe, in termini di rivendicazioni, di lotte e di conquiste il modello teorico di riferimento, è un'esigenza imprescindibile. Possiamo ipotizzare al limite che l'esigenza di valorizzare un'esperienza collettiva, come frutto dell'insuccesso di qualsiasi soluzione puramente individuale, sia alla base della scelta operata dalla classe operaia, soprattutto in Europa, del modello marxiano, che già contiene il superamento del taylorismo, prima ancora che questo sorga. Tale potenzialità del modello marxiano non può diventare attuale in modo meccanico, solo attraverso ad una coscienza di classe in termini di solidarietà.

Il passaggio dal potenziale all'attuale presuppone una sequenza per la quale si possono oggi incominciare a formulare delle ipotesi. In una prima fase si passa dai tentativi di soluzioni individuali alla ricerca di un'organizzazione di classe intesa come avanguardia esterna alla classe operaia. Questa può essere considerata una prima modellizzazione che investe non tutta la classe operaia, ma un ristretto numero dei suoi componenti, pur interessando come gruppo di riferimento l'intera classe. In una seconda fase possiamo immaginare che le formulazioni teoriche di questa avanguardia, come ritorno alla classe operaia per la definizione di nuovi modi di regolare i contratti di lavoro, abbiano portato alla ridefinizione del modello teorico relativo al ruolo degli esecutori, non solo nella società ma anche nella fabbrica.

Il modello dell'egemonia della classe operaia formulato da Gramsci non rappresenta soltanto il completamento, l'arricchimento del modello marxiano, in termini di adattamento alla nuova condizione storica. Esso rappresenta un punto di rottura col modello marxiano dominante. Ci pare interessante riportare,

a conferma di questo, quanto Gramsci scrisse sull'«Avanti!» in un articolo dal titolo *La rivoluzione contro il «Capitale»*: «… se i bolscevichi rinnegano alcune affermazioni del *Capitale*, non ne rinnegano il pensiero immanente, vivificatore […] Vivono il pensiero marxista, quello che non muore mai, che è la continuazione del pensiero idealistico italiano e tedesco, e che in Marx si era contaminato di incrostazioni positivistiche e naturalistiche. E questo pensiero pone sempre come fattore massimo di storia non i fatti economici, bruti, ma l'uomo, ma le società degli uomini, degli uomini che si accostano fra di loro, si intendono fra di loro, sviluppano attraverso questi contatti (civiltà) una volontà sociale, collettiva, e comprendono i fatti economici, e li giudicano, e li adeguano alla loro volontà, finché questa diventa la motrice dell'economia, la plasmatrice della realtà oggettiva…»[20]. Il modello egemonico, cui corrisponde la concezione dell'avanguardia come intellettuale collettivo che si pone quindi coerentemente collegato con la classe operaia e coi modi storicamente definiti di questa di aggregarsi, ritorna alla classe operaia come modello teorico capace di provocare nuovi comportamenti, nuove esperienze, nuovi modelli d'uso.

Noi pensiamo che questo modello teorico sia la matrice fondamentale della strategia sindacale che ha portato all'attuale modellizzazione, in quanto pone al centro il valore degli uomini nella soluzione dei problemi, per quanto ci interessa, legati ai modi di produrre. Possiamo immaginare che i modelli d'uso dei gruppi operai, che hanno avuto come prima matrice il frutto dell'esperienza negativa delle soluzioni individuali, si siano formati attraverso il processo di esperienza di uomini che si accostano fra di loro, si intendono fra di loro, sviluppano attraverso questi contatti una volontà sociale, collettiva. L'esperienza storica ci permette di ridefinire, o meglio ha ridefinito il modello teorico che caratterizza questo processo.

L'operaio scopre la necessità di conoscere i modi nei quali i suoi compagni di lavoro conoscono la mansione con tutte le sue implicazioni; scopre il bisogno di trovare coi suoi compagni di lavoro le soluzioni possibili, identificate attraverso l'esperienza individuale; ne verifica con essi la validità o la non validità; ricerca con essi altre soluzioni attraverso il recupero di altri gruppi (politici, sindacali, tecnici); si riappropria gradualmente, mano a mano che la soluzione dei problemi aumenta di complessità, dal rapporto uomo-mansione sino alla dimensione dell'intera fabbrica, di tutti i modelli teorici che informano l'organizzazione del lavoro.

20. GRAMSCI, *La rivoluzione contro il «Capitale»*, in *Scritti giovanili (1914-1918)*, Einaudi, Torino 1958, p. 150.

Il processo di riappropriazione dei modelli teorici attraverso la formazione di modelli d'uso desunti dall'esperienza, tradotti in piani di comportamento, porta gli esecutori a tendere continuamente alla riappropriazione di tutti i modelli degli istruttori, sino al tentativo di riappropriazione del modello centrale, quello tayloristico, e al tentativo di modificarlo e quindi di modificare il paradigma. In altre parole il processo di riappropriazione dei modelli teorici, attraverso la formazione di modelli d'uso desunti dall'esperienza, tradotti in piani di trasformazione della fabbrica, rappresenta il cammino che porta dalle «astuzie» alla strategia per una nuova organizzazione del lavoro.

CAPITOLO SETTIMO

ESPERIENZA OPERAIA, COSCIENZA DI CLASSE E PSICOLOGIA DEL LAVORO

Abbiamo cercato fin qui di dire (e anche di documentare) perché l'esperienza operaia è oggi, secondo noi, un dato saliente, decisivo, un materiale indispensabile per una psicologia del lavoro che tenda ad essere completa, non mutilata. Questo ci porta a proporre, in via di ipotesi, una modalità di sviluppo della psicologia del lavoro che abbia almeno tre elementi di riferimento: l'esperienza operaia, la coscienza di classe e la psicologia del lavoro scritta. Per quanto riguarda il primo punto, l'esperienza operaia, dobbiamo riconoscere che, come dicevamo all'inizio, ritroviamo il rilievo che essa merita soltanto, tornando indietro nel tempo, all'inizio del secolo, e paradossalmente nell'opera di Taylor. Conveniamo infatti con Taylor che questa esperienza rappresenta una massa di conoscenze di valore scientifico, patrimonio dei lavoratori, acquisito attraverso la pratica di anni di lavoro. Il modo nel quale Taylor affronta il problema del recupero dell'esperienza operaia non è certamente il nostro. Non possiamo comunque negargli il riconoscimento di aver saputo individuare il valore scientifico dell'esperienza operaia vista come base di una nuova *scienza*: quella dell'organizzazione del lavoro.

Possiamo pensare che la classe operaia, e questo risulta dagli scritti di Taylor, fosse arrivata, all'interno della fabbrica, a fare esperienza soltanto, o soprattutto, rispetto alla mansione e che esistesse ancora una grossa frattura fra questa esperienza tecnica, individuale e di piccolo gruppo, e l'esperienza politica delle avanguardie. In altre parole, non si era ancora resa possibile una risposta organizzata, culturale in altri termini, all'organizzazione del lavoro pretayloristica, se non in termini di rifiuto.

Non è casuale che ancora oggi si ritrovi non raramente, nella pubblicistica di sinistra, l'espressione di «rifiuto operaio dell'organizzazione tayloristica del lavoro» per indicare la reazione degli operai al taylorismo. Questo significa, e non può significare altro, che non si considera attuale una risposta attiva, culturale degli stessi operai, ma solo attuale (e solo possibile) una risposta intelligente degli intellettuali alla organizzazione del lavoro. Ben diverso appare l'approccio di Gramsci[1] che considera il problema dal punto di vista dell'operaio. Per Gramsci

1. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo* cit.

è l'operaio in quanto tale nell'impatto con l'organizzazione del lavoro tayloristica che deve essere considerato, non è il suo rifiuto (inteso come il condizionamento di un gatto), ma il suo *pensare* che lo caratterizza.

La coscienza di classe rispetto ai modi di produrre pare quindi definita, nel periodo pretayloristico, essenzialmente da una solidarietà di classe per difendere il posto di lavoro, l'entità del salario e i limiti dello sfruttamento. Con Taylor e la sua *organizzazione scientifica del lavoro*, anche attraverso delle contraddizioni all'interno della stessa organizzazione capitalistica (basti ricordare l'indagine negli arsenali della Marina e la costituzione di una Commissione speciale della Camera dei deputati degli Stati Uniti per esaminare il sistema d'organizzazione industriale del Taylor), si afferma per quasi un secolo un modello di organizzazione del lavoro che è caratterizzato essenzialmente dalla divisione del lavoro fra esecutori e istruttori.

Il taylorismo, cioè la divisione tra uomini che eseguono ed uomini che preparano le istruzioni per chi esegue, caratterizza tutta l'organizzazione del lavoro industriale attuale. Sarebbe interessante considerare in quale misura questa divisione tra esecutori ed istruttori interessa anche il resto delle attività lavorative nella società. Da questa analisi potrebbe risultare una società di istruttori a diversi livelli, con un livello più alto, gli scienziati, al disotto dei quali si avrebbe una stratificazione di istruttori, ogni livello preparando delle istruzioni per lo strato inferiore, sino al livello dei puri esecutori (gli operai nella fabbrica, i cittadini nel quartiere, i soldati nelle caserme, gli alunni nelle scuole, ecc.). Questa analisi interesserebbe una psicologia del lavoro che non considerasse solo gli operai ma tutti i lavoratori, cioè tutte le attività umane.

Il fatto che la psicologia del lavoro consideri essenzialmente il lavoro degli esecutori nella fabbrica è una conferma della frattura esistente, nel modello imperante, tra attività pratica ed attività intellettuale. Al modo in cui essa lo considera, non è estraneo il fatto che l'apprendimento, in senso lato, è oggetto della psicologia solo in riferimento allo sviluppo biologico. L'apprendimento nell'età adulta sembra essere appannaggio solo dei ricercatori e degli scienziati; questa categoria comprende tutti coloro che svolgono attività creative, originali, almeno nel senso di produrre cultura, o comunque risposte decisive nella determinazione dei cambiamenti nella società, per meglio intenderci dallo scienziato tradizionale, al manager, all'artista, al politico. L'attività di questi uomini non è oggetto comunque della psicologia del lavoro, così come l'attività degli altri uomini sembra essere caratterizzata dalla cessazione dell'apprendimento col completamento dello sviluppo biologico, sempre secondo i modelli imperanti della psicologia.

Così come nel mondo greco l'attività dell'artigiano, come qualunque attività pratica, non produceva scienza[2], così oggi l'attività degli esecutori non produce scienza (per la psicologia del lavoro), nonostante che, per la psicologia del lavoro, l'oggetto essenziale sia appunto l'attività pratica per eccellenza, quella esecutiva. L'uomo che esegue, il soggetto di questa attività, viene considerato come oggetto e rifiutato come soggetto non solo della ricerca, ma anche come soggetto di una esperienza autonoma che porta ad un apprendimento. Abbiamo già detto come l'apprendimento sia, nell'ambito della psicologia, considerato un processo che esclude tutti gli esecutori in senso lato.

Nella psicologia del lavoro si nega addirittura che esista un processo di apprendimento autonomo sul lavoro e quei pochi che riconoscono questo apprendimento, lo relegano nell'ambito della mansione ed al di fuori della coscienza (gli operai apprenderebbero senza esserne pienamente coscienti)[3]. In altre parole il modello tayloristico di organizzazione del lavoro, pur partendo dal riconoscimento dell'esperienza informale degli operai, è diventato la sua negazione. Questo paradigma dell'organizzazione del lavoro produttivo deforma talvolta anche il modo di vedere l'esperienza operaia degli stessi sindacalisti, degli uomini dei partiti della classe operaia e degli intellettuali che si schierano a fianco della classe operaia. A questo contribuisce anche, paradossalmente, la concezione marxista dell'operaio.

L'alienazione dell'operaio appare, nel modello imperante, come un processo che toglie all'operaio stesso la possibilità di fare esperienza rispetto all'organizzazione del lavoro nella fabbrica. Anche una delle più recenti analisi, relativa a una proposta di sviluppo della psicologia a partire dal marxismo, cioè l'opera di Sève[4], pur tentando il recupero del concetto politzeriano di «psicologia concreta» e pur partendo dalla definizione secondo cui ogni personalità umana sviluppata si presenta immediatamente come «un enorme agglomerato di atti […] compiuti nel tempo»[5], non sa che proporre una topologia psicologica che prescinde dall'esperienza operaia di fabbrica.

2. A. KOYRÈ, *Dal mondo del pressapoco all'universo della precisione*, Einaudi, Torino 1973.
3. CAZAMIAN, *Leçons d'ergonomie industrielle - Une approche globale*, Editions Cujas, Paris 1973.
4. L. SÈVE, *Marxismo e teoria della personalità*, Einaudi, Torino 1973.
5. *Ibid*., p. 335.

Da questa topologia risulterebbe che la personalità del lavoratore è prevalentemente caratterizzata dal predominio schiacciante dell'attività astratta (attività lavorativa in senso stretto), da una ridottissima acquisizione di nuove capacità e dalla limitata importanza di attività concrete in generale (come l'insieme degli apprendimenti mediante i quali si formano e si sviluppano le capacità che vengono messe in opera nell'attività concreta).

Nonostante i ripetuti riferimenti all'enorme accumulo di materiale grezzo rappresentato dalla esperienza degli uomini, in particolare dei quadri di partito, dei militanti, il Sève non affronta il problema dell'esperienza accumulata negli operai. È possibile che abbia avuto influenza su questa dimenticanza (importante per noi) la situazione politico-sindacale francese, ma pensiamo che non basti. Potremmo commentate questo atteggiamento, che non coinvolge solo Sève, con una frase dello stesso Sève: «È uno di quegli errori ideologici che, una volta superati, non si capisce come abbiano potuto tenere tanto a lungo prigioniera una scienza»[6].

Sève condivide l'affermazione gramsciana secondo cui «la natura umana [è] il complesso dei rapporti sociali»[7]. Questa definizione «include l'idea del divenire: l'uomo diviene, si muta continuamente col mutarsi dei rapporti sociali, e […] nega "l'uomo in generale": infatti i rapporti sociali sono espressi da diversi gruppi di uomini […] la cui unità è dialettica, non formale»[8]. Sève accusa però Gramsci di idealismo storicistico non condividendone l'affermazione che «la natura dell'uomo è la storia»[9], e tanto meno l'altra affermazione secondo la quale «bisogna elaborare una dottrina in cui tutti questi rapporti [sociali] sono attivi e in movimento, fissando ben chiaro che sede di questa attività è la coscienza dell'uomo singolo che conosce, vuole, ammira, crea in quanto già conosce, vuole, ammira crea, ecc. e si concepisce non isolato ma ricco di possibilità offertegli dagli altri uomini e dalla società delle cose di cui non può non avere una certa conoscenza»[10]. Questa concezione gramsciana ha un grosso valore per la psicologia del lavoro, ma è anche, e non casualmente, l'elemento centrale di una visione

6. SÈVE, *Marxismo e teoria della personalità* cit., p. 336.

7. GRAMSCI, *Problemi di filosofia e di storia*, in *Il materialismo storico e la filosofia di Benedetto Croce*, Einaudi, Torino 1966, p. 31.

8. *Ibid*.

9. *Ibid*.

10. *Ibid*., pp. 29-30.

della storia che prevede la possibilità e la necessità dell'egemonia della classe operaia, relativamente alla soluzione dei problemi della società, ivi compresi (e soprattutto) quelli dei modi di produzione (prima, durante e dopo la presa del potere).

Questo approccio psicologico e non solo psicologico, permette anche di capire come il peso del modello tayloristico e l'aspetto negativo delle «incrostazioni positivistiche e naturalistiche»[11] di Marx, che Gramsci condanna, abbiano impedito di cogliere un fatto fondamentale: che negli operai all'accumulo di esperienza tecnica, professionale, del periodo pretayloristico ha fatto seguito, nel periodo tayloristico, un'esperienza relativa all'organizzazione del lavoro, come un divenire continuo di capacità di contestazione. Questa esperienza si è rivelata improvvisamente, come fatto di massa, in Italia negli anni '68-69, producendo delle condizioni che hanno nettamente aumentato la possibilità di accumulo dell'esperienza stessa. Essa ha radici molto lontane nel tempo e non è più soltanto limitata alla capacità lavorativa, ma interessa soprattutto la capacità di risolvere i problemi che l'organizzazione tayloristica, nella sua forma capitalistica, pone oggi agli operai.

1. Il significato della coscienza individuale e della coscienza sociale

Pensiamo che sia necessario considerare il significato della coscienza nella psicologia per affrontare dal punto di vista della psicologia del lavoro il problema dell'esperienza operaia.

Noi partiamo dalle posizioni della scuola sovietica che considera la coscienza un'attività psichica fondamentale. «La coscienza è [anzitutto] presa di coscienza della realtà oggettiva da parte del soggetto come "conoscenza di qualche cosa", del modo "come l'oggetto si oppone al soggetto conoscente"»[12]. «La coscienza è una forma speciale superiore di attività psichica che si manifesta nell'uomo solo quando e nella misura in cui l'uomo si separi dal mondo oggettivo circostante. […] Il fatto stesso della presa di coscienza degli oggetti del mondo esterno come oggetti connessi con l'attività soggettiva già rivela la presenza di un atteggiamento determinato del soggetto conoscente verso tali oggetti e, quindi, l'indissolubile legame esistente fra la "presa di coscienza" e l'"atteggiamento" del soggetto. […] Se la coscienza è "presa di coscienza della realtà oggettiva", tale da esprimere un atteggiamento determinato verso questa realtà, diventa perciò stesso chiara la

11. GRAMSCI, *La rivoluzione contro il «Capitale»* cit., p. 150.

12. S.L. RUBINŠTEIN, citato da BASSIN, *Il problema dell'inconscio* cit., p. 115.

funzione determinante della coscienza, poiché l'atteggiamento verso il mondo può rivelarsi soltanto nell'attività che trasforma questo mondo. La coscienza è quindi, da una parte, rispecchiamento dell'essere sociale, dall'altra parte è indissolubilmente connessa con l'essere sociale perché assolve la funzione regolatrice dell'attività umana. Il rispecchiamento del mondo esterno che ha il carattere di una "presa di coscienza" degli oggetti e la trasformazione del mondo esterno, che in virtù della "presa di coscienza" ha il carattere dell'"azione" e dell' "attività" (e non della semplice reazione), sono le funzioni specifiche dell'uomo in quanto prodotto del processo storico mondiale, […] "la caratteristica dell'originale modo di essere proprio dell'uomo"»[13].

Nella psicologia occidentale prevale nettamente una concezione della coscienza che la relega al rango di epifenomeno; si può accettare di considerare la coscienza come un epifenomeno solo se noi consideriamo l'uomo neurofisiologico, non l'uomo operaio come essere globale. Se cioè accettiamo di considerare nel sistema uomo-macchina-ambiente solo il rapporto uomo-macchina, ignorando i rapporti con gli altri uomini (del gruppo operaio, della gerarchia aziendale e della organizzazione sindacale); limitando quindi l'esperienza, l'apprendimento operaio alla sola acquisizione di abilità motorie. Questo potrebbe spiegare e anche giustificare il fatto che nella psicologia del lavoro, adottando questa ottica ristretta, si riconosca all'operaio un apprendimento che ha un carattere di scarsa coscienza.

Utilizzando ancora l'indirizzo della scuola sovietica ci pare importante sottolineare che «la presa di coscienza, da parte del soggetto, del mondo esterno come "oggetto che si oppone al soggetto conoscente" è legata al passaggio a forme determinate di generalizzazione e alla fissazione di tali generalizzazioni nel linguaggio. Ma ciò significa che essa è possibile soltanto attraverso l'impiego di prodotti del processo storico-sociale quali sono i concetti e le parole»[14]. Quando ci «si servì per la prima volta del concetto di presenza della realtà come caratteristica della presa di coscienza, probabilmente fu soltanto la tradizione nell'uso delle parole a impedire di mettere in risalto lo stretto rapporto tra questo concetto e quello di "modellizzazione", largamente entrato nell'uso in psicologia in periodo più tardo»[15].

13. BASSIN, *Il problema dell'inconscio* cit., pp. 115-17.

14. BASSIN, *Il problema dell'inconscio* cit., p. 116.

15. *Ibid*., p. 225.

Si può pensare che il processo di presa di coscienza consista in un processo dialettico, in una dinamica di modellizzazione dal sociale all'individuale, e dall'individuale al sociale, che trova nella realtà storica (individuale e sociale) gli elementi concreti di riferimento. La coscienza di classe si può considerare come un aspetto particolare della coscienza sociale degli operai e quindi essa rappresenta un elemento storicamente determinato. Possiamo anzi dire che essa (la coscienza di classe) come modello generale nasce con Marx e si sostanzia di elementi caratterizzanti attraverso la storia; la coscienza di appartenere ad una classe sfruttata diventa coscienza di solidarietà di classe, sino a diventare coscienza di classe egemonica, anche sul piano culturale.

La coscienza di classe, in quanto coscienza sociale «influisce su quella individuale, ma il grado di tale influenza può essere diverso nei vari casi e già solo per questo motivo possono variare secondo una gamma molto ampia le divergenze tra la coscienza individuale e quella sociale»[16].

Esiste certamente un rapporto tra coscienza di classe ed esperienza operaia. L'esperienza operaia rappresenta il momento che alimenta la crescita della coscienza di classe e la definisce. Per gli operai l'esperienza è globale, potenzialmente e/o attualmente, rispetto all'intero sistema uomini-macchine-ambiente (di lavoro e sociale). Questa potenzialità diventa attualità in funzione della modellizzazione (e della dialettica della modellizzazione), in termini di presa di coscienza della problematica che l'organizzazione del lavoro pone all'uomo-operaio, e delle possibilità che l'uomo-operaio si conquista (come individuo e soprattutto come piccolo gruppo e come classe) di modificarla.

La presa di coscienza (anche per l'organizzazione del lavoro) comporta il «rispecchiamento che accompagna la "presentazione" della realtà da parte del soggetto; ci imbattiamo in un particolare "raddoppiamento" del quadro del mondo. Contenuto di tale rispecchiamento diventa non soltanto la realtà oggettiva in quanto tale, ma anche la percezione dell'atteggiamento verso questa realtà. Percezione che si contrappone, come dato soggettivo più o meno chiaramente cosciente, a quegli elementi del mondo esterno che provocano direttamente la percezione. La percezione di questo rapporto conduce alla formazione di un'entità analoga (o Immagine) della realtà oggettiva che però il soggetto non identifica con quest'ultima e che si presenta alla coscienza come una sorta di modello del mondo degli oggetti. L'utilizzazione di questo modello nel processo di regolazione del comportamento permette di ottenere […] innumerevoli

16. BASSIN, *Il problema dell'inconscio* cit., p. 116.

vantaggi»[17] dovuti alla definizione di un modello delle future reazioni che precede l'azione (Immagine di Piano).

Noi pensiamo che l'immagine della fabbrica, l'immagine di Piano ed il Piano per la fabbrica, presenti come modellizzazione nella mente degli operai, debbano essere conosciuti e che la loro conoscenza, la conoscenza delle modalità della loro formazione e della loro verifica e delle tecniche per individuarli, rappresentino il *campo* della psicologia del lavoro *globale* che ci interessa.

La sequenza rispetto alla modellizzazione di cui abbiamo parlato si può immaginare in questi termini: l'operaio prende coscienza degli oggetti e degli uomini nella fabbrica e degli atteggiamenti degli uomini rispetto alla fabbrica, si costruisce una Immagine di Piano per modificare la fabbrica (uomini e cose). Questo gli permette di verificare con gli altri la validità della sua previsione e di scegliere gli elementi molari (obiettivi, strategia, sequenza, ecc.) e molecolari (tattica, comportamenti, gesti, parole, ecc.) del Piano vero e proprio, quello che eseguirà nella giornata, nella settimana, nell'anno, nella vita lavorativa in senso lato (ben oltre la mansione e la «carriera»).

In questo senso ci pare che solo Politzer abbia proposto con la sua ricerca di una psicologia concreta un approccio adeguato. «La connessione di tutti gli avvenimenti propriamente umani, le tappe della nostra vita, gli oggetti delle nostre intenzioni, l'insieme dei particolari che si producono *per noi* fra la nascita e la morte, costituiscono un campo nettamente delimitato, facilmente riconoscibile, che non ha nulla a che fare con il funzionamento degli organi […]. L'esperienza di cui parla la psicologia in effetti è tutt'altra cosa dell'esperienza drammatica. La nostra *esperienza drammatica* [è] la vita nel senso umano del termine; i suoi personaggi [sono] degli *uomini* che [agiscono] in questo o in quel modo, le sue scene, anche le più parziali, [implicano] l'uomo nella sua totalità. L'*esperienza che la psicologia ci offre* è costituita di processi che non hanno la forma delle nostre azioni quotidiane. […] Alla configurazione prodotta nel dramma dalla molteplicità dei personaggi individuali e degli avvenimenti drammatici la psicologia ha sostituito le grandi manifestazioni della natura spirituale: percezione, memoria, volontà, intelligenza […] Alle storie di persone sostituisce le storie di cose […] sopprime l'uomo e al suo posto pone come attori dei processi […] abbandona la molteplicità drammatica degli individui e la sostituisce con la molteplicità impersonale dei fenomeni»[18].

17. *Ibid*., p. 225-26.

18. G. POLITZER, citato da SÈVE, *Marxismo e teoria della personalità* cit., p. 337.

Abbiamo riportato il concetto di coscienza individuale e sociale, accostandolo poi alla critica politzeriana, perché ci siamo accorti che non basta accontentarsi di dire, come abbiamo detto, che l'immagine della fabbrica e il piano per la fabbrica, presenti come modellizzazione alla mente degli operai, debbano essere conosciuti. Come non basta dire che il processo di presa di coscienza consiste in una dinamica di modellizzazione dal sociale all'individuale e dall'individuale al sociale, che trova nella realtà storica (individuale e sociale) gli elementi concreti di riferimento e neppure che la coscienza di classe è quindi un dato storicamente determinato. In questo modo la coscienza di classe rischia di ridiventare (e così la coscienza individuale degli operai) un elemento astratto che prescinde dalle situazioni concrete e che può, in definitiva, essere imprigionato, cristallizzato, reso statico in una definizione. Questo è per noi importante perché nessuno nega la storicità della coscienza di classe, ma al contempo non ci consta che esistano delle ricerche serie (con un approccio globale) che tendano a definirla, *qui ed oggi*, e a definire i rapporti tra l'esperienza della classe operaia (e dei singoli operai e dei piccoli gruppi) e la definizione, la determinazione, dei contenuti della coscienza di classe.

In realtà la potenzialità della modellizzazione dal sociale all'individuale e dall'individuale al sociale non è data dalle infinite possibilità che la combinazione di tutte le variabili potrebbe permettere. La ricerca di quali siano tra queste infinite possibilità quelle più frequenti e/o quelle che più interessano in quanto caratterizzano il comportamento attuale degli operai si pone alla psicologia del lavoro come un problema scientifico estremamente arduo. L'approccio della psicologia del lavoro si colloca tra due ipotesi limite che paiono assolutamente inconciliabili: quello irrealizzabile della identificazione di tutte le combinazioni realmente verificate, tra quelle possibili (potrebbe sembrare lo sbocco della concezione politzeriana), e quello di una generalizzazione dei risultati di una singola ricerca, fatta in una singola fabbrica o addirittura in un singolo reparto, usando un procedimento analitico talmente riduttivo da rendere almeno arrischiata, dal punto di vista scientifico, qualsiasi generalizzazione (potrebbe sembrare, e per certi aspetti è, il modello usuale della psicologia del lavoro). Dobbiamo convenire quindi che «l'uomo in generale» della psicologia (che corrisponde puntualmente all'«uomo medio» di Taylor) offre il grande vantaggio di un modello estremamente economico che permette di superare l'impotenza oggettiva di un modo di fare scienza. D'altra parte la psicologia concreta, se ha la pretesa di essere sistematica, non ha nessuna probabilità di realizzazione.

Eppure ci pare possibile uscire da questo vicolo cieco considerando che l'approccio nomotetico della psicologia (come scienza che studia le leggi che

regolano il comportamento) possa trovare un compromesso, un completamento, con l'approccio ideografico, cioè di scienza che descrive (interpretandoli), come la storia, gli avvenimenti, i fatti individuali e collettivi nella loro sequenza e nelle loro interrelazioni. Quello che andiamo proponendo, d'altra parte, è sempre avvenuto da quando l'uomo vive in forme di aggregazioni, cioè in forme sociali.

È a tutti noto che la psicologia (del lavoro e no) intesa come osservazione, studio del comportamento umano, non ha sempre avuto una veste scientifica come quella attuale. È nata con l'uomo quando l'uomo ha incominciato ad avere bisogno di prevedere il comportamento di un altro uomo. L'arte e la politica ad esempio (forse si potrebbe dire tutte le attività umane) hanno sempre avuto bisogno di studiare il comportamento degli uomini utilizzando le osservazioni relative agli effetti di questi comportamenti su altri uomini. Queste osservazioni non potevano che essere basate in parte sull'esperienza trasmessa, in parte sull'esperienza diretta.

La parte derivata dalla esperienza trasmessa aveva il carattere dello studio delle leggi e dei processi che la psicologia attuale considera; ne derivavano delle categorie che sono state e sono ancora delle categorie fondamentali nella psicologia, la volontà, l'intelligenza, la memoria, il coraggio, i sentimenti, ecc. A seconda del contesto storico e quindi culturale, alcune di queste categorie venivano privilegiate a scapito di altre. L'esperienza diretta, si può presumere, prediligeva invece il «dramma», in senso politzeriano: gli uomini avevano un nome, una identità, l'osservazione del loro comportamento non richiedeva meccanicamente un recupero di categorie fisse, invariabili, ma un recupero della storia individuale, di parte almeno di quell'insieme (inconoscibile nella sua totalità) di atti, di pensieri, di emozioni che caratterizzano la vita di ogni uomo. Tanto più un uomo si comportava in modo da poter essere classificato secondo le categorie già note, tanto meno interessava lo studio del suo comportamento; tanto più si allontanava dal previsto, dal conosciuto, tanto più il «dramma» di quell'uomo diventava oggetto di ricerca o di osservazione per l'artista e per il politico (presi ad esempio fra gli altri).

Quello che ci pare interessante è che questo processo conoscitivo, in parte nomotetico in parte ideografico, trovava la sua conclusione in un fatto culturale comune agli uomini che partecipavano della cultura. Era possibile dunque una verifica (attraverso il confronto) delle esperienze dei singoli gruppi, culturalmente attivi, relative alle osservazioni sul comportamento dei singoli uomini, dei gruppi e degli uomini in generale.

Oggi la psicologia del lavoro utilizza le categorie della psicologia generale ignorando o volendo ignorare che gli istruttori e gli esecutori appartengono a

due mondi diversi, ignorando che gli elementi differenzianti sono soprattutto le soluzioni (pensabili e quindi possibili e nel contempo pensate e rese possibili) ai problemi che la diversa collocazione nella fabbrica e nella società pone.

Anche la modellizzazione scientifica, nel campo delle scienze sociali in particolare, ha una sua storia strettamente correlata con la storia degli uomini in senso lato. L'uomo ha bisogno di conoscere i processi, di studiare le leggi che regolano il comportamento dell'uomo, sull'uomo che ha di fronte. Lo scienziato, come uomo che studia, e l'uomo, oggetto dello studio, sono simili per quanto riguarda il modo nel quale sono storicamente determinati, così come lo sono gli strumenti concettuali che servono alla ricerca. Chi studia, ricerca le cause e le modalità del comportamento, pur avendo talora presente alla mente questo fatto per quanto riguarda l'oggetto della sua ricerca, dimentica di riflettere, di prendere coscienza di quello che determina lui come ricercatore e i suoi strumenti di ricerca. Il ricercatore si identifica con la scienza come *verità definitiva*, uno stereotipo che gli impedisce di valutare in quale grado siano sovrastrutturali, inadeguati e soggettivi i suoi strumenti concettuali.

Vorremmo concludere il nostro discorso sulla possibilità di un compromesso tra un approccio nomotetico ed uno ideografico, relativamente alla psicologia del lavoro, proponendo di riconsiderare l'approccio, il modello prevalente della psicologia del lavoro come un modello da verificare e completare confrontandolo con il modello di coloro che in modo informale fanno esperienza ogni giorno all'interno della fabbrica *reale ed attuale* (e non sono solo gli operai, gli esecutori). Per questo motivo non ci basta la proposta di Sève: il rifiuto di una tipologia astratta non può essere sostituito con la proposta di una topologia, se questa è ancora più astratta, senza identificare delle categorie concrete in termini ideografici, storici.

Marx non ha solo proposto un'interpretazione generica della storia in termini di lotta di classe (approccio nomotetico) ma ha chiaramente individuato le categorie reali del suo tempo relativamente alle classi, cioè la classe operaia e la classe capitalistica e, fra l'altro, ha individuato in modo altrettanto preciso, storicamente determinato, la coscienza di classe del suo tempo nella chiusa del *Manifesto* con una pregnanza e una possibilità di comprensione da parte degli operai, che ha certamente influito sulla storia del mondo (*Proletari di tutti i paesi, unitevi*) almeno quanto la sua critica dell'economia politica. In altre parole vogliamo dire che di tutte le categorie marxiane quella della coscienza di classe (categoria discussa proprio perché categoria psicologica) con buona pace dei «marxisti [che hanno] compilato sulle opere del Maestro una dottrina esteriore

di affermazioni dogmatiche ed indiscutibili»[19] è stata l'elemento centrale della visione del mondo marxiano, quello che più ha contato perché ha rappresentato e rappresenta un modello comprensibile a tutti gli operai e a tutti gli uomini.

Crediamo comunque di poter rispondere alla domanda che ci eravamo posti sul rapporto tra esperienza e coscienza, proponendo di considerare l'esperienza dell'operaio come l'apprendimento di strategie di comportamento, come un qualcosa dialetticamente connesso con la coscienza considerata come regolatrice del comportamento stesso. Come abbiamo detto non ci interessa solo il processo, ma ci interessano anche, e non secondariamente, le categorie che da questa attività psichica derivano, tramite l'individuazione dei problemi e degli obiettivi. La questione delle tipologie relative alla personalità a noi interessa in quanto esse sono delle categorie fra le altre, indispensabili, come le strategie, all'atto del pensiero.

Ci interessano tutte le categorizzazioni, ma ci interessa soprattutto recuperare le categorie concrete derivate dall'esperienza operaia anche per confrontarle con quelle della psicologia del lavoro scritta.

2. Coscienza di classe e riappropriazione dei modelli scientifici

Il processo di apprendimento di strategie di comportamento ha come elemento unificante, centrale, la coscienza dell'uomo singolo, non la coscienza dell'uomo in generale, e quindi l'esperienza che deriva dal confronto che l'uomo singolo fa fra i modelli che il mondo intorno, gli uomini e le cose gli propongono, per individuare dei problemi e delle soluzioni. Noi non conosciamo le leggi in base alle quali si determinano delle esperienze profondamente diverse da uomo a uomo, in modo tale che per un uomo i vecchi modelli, anche i più inadeguati, restano i modelli definitivi per tutta la sua esistenza (e quindi non fa esperienza) mentre un altro uomo continua per tutta la sua vita a sperimentare nuovi problemi, nuovi obiettivi sempre più avanzati, a ricercare sempre nuovi modelli, a verificarne l'efficacia e quindi ad accumulare esperienza.

Quello che qui ci interessa è che certamente per l'operaio nella fabbrica la coscienza di classe, come forma particolare della coscienza sociale, ha un valore fondamentale, indispensabile perché un uomo possa appartenere alla seconda di queste due categorie limite cui abbiamo fatto riferimento. Si tratta di un'ipotesi facilmente verificabile da chiunque, certamente verificata da milioni di uomini nelle fabbriche di tutto il mondo da tanto tempo quanto è il tempo trascorso dal

19. GRAMSCI, *La rivoluzione contro il «Capitale»* cit., p. 150.

momento in cui questo modello (quello di coscienza di classe) è stato proposto agli operai.

In modo schematico ci sembra di poter considerare l'esperienza operaia, quell'esperienza che ci interessa, come un processo continuo di riappropriazione di modelli, come momento fondamentale di una dialettica fra coscienza individuale e coscienza sociale, nella quale la coscienza è rappresentata appunto dall'individuazione di problemi, a partire dal problema del rapporto con la macchina, passando via via a problemi di livello superiore. Questi livelli hanno secondo noi e devono avere un riferimento a gruppi di uomini reali: dal singolo al piccolo gruppo, il gruppo omogeneo che vive faccia a faccia nelle stesse condizioni, al gruppo di reparto, al gruppo di officina, al gruppo di fabbrica, al gruppo di settore, alla classe, alla società.

Non si tratta di una semplice trasmissione di esperienza dal singolo operaio al piccolo gruppo e via via sino al vertice dell'organizzazione della società (questo avviene di norma, in forme più o meno *corrette*, complete, in ogni organizzazione sociale). Si tratta di un processo nel quale l'uomo singolo (non tutti, ma non è questo che conta) recupera il modello sociale generale che gli offre la soluzione del proprio problema con la macchina, attraverso il recupero dei modelli politici e tecnico-scientifici caratterizzanti dei gruppi che incontra, nel suo processo di *decentramento*.

È una forma di decentramento *peculiare*, diversa da quella scientifica usuale. Per questo anche il processo di generalizzazione non coincide con la generalizzazione dei dati dell'osservazione che in psicologia del lavoro ha scarse possibilità di verifica, salvo quella che avviene tramite i criteri, il paradigma della comunità scientifica e il giudizio della comunità scientifica stessa.

È una generalizzazione, la quale comporta una astrazione che non determina la perdita della concretezza, anzi si sostanzia di altre esperienze concrete che servono da verifica, soprattutto non diventa mai *verità* scientifica (né tanto meno specialistica) perché questa generalizzazione comporta l'allargamento della comunità coinvolta nella verifica.

Su questa nostra ipotesi non siamo ancora pervenuti a una formulazione soddisfacente. Ci accontenteremo di dire che il processo attraverso il quale la coscienza individuale diventa coscienza di classe egemonica è per noi un processo che, per certi aspetti, è quasi visibile. Esso percorre una strada senza soluzione di continuità, si spazializza sul territorio, ha come centro (e come punto di partenza) la coscienza dell'operaio singolo, ma attraverso il contatto con altri uomini (gruppo operaio omogeneo, gruppo di reparto e via via) viaggiando in modo concentrico, come i cerchi che produce un sasso gettato nell'acqua, recu-

pera aggregazioni sempre più grandi. L'aspetto di questo processo è tipicamente centrifugo rispetto alla direzione della riappropriazione, è invece centripeto rispetto al fatto che l'uomo singolo resta sempre al centro del processo di coscienza e di modellizzazione (di riappropriazione).

Il processo di riappropriazione non esclude strade diverse da quelle di settore produttivo, pur conservando la fabbrica come elemento centrale. Infatti le aggregazioni di uomini di tipo sindacale, di tipo partitico, di tipo territoriale, di tipo sociale rappresentano degli aggregati reali e/o presupposti che hanno dei collegamenti con i gruppi di fabbrica, come centro.

Il processo, per quanto ci interessa, è comunque, ripetiamo, sempre legato a una modellizzazione che va dal singolo individuo al piccolo gruppo, alla classe, alla società, ma i problemi non vengono riconosciuti come problemi astratti, ma sempre come problemi di aggregati di uomini. (Gramsci: «I rapporti sociali sono espressi da diversi gruppi di uomini che si presuppongono, la cui unità è dialettica, non formale»[20]).

Questa sequenza è dialettica soprattutto nel senso che presuppone una continua proposta da parte dei gruppi sociali all'uomo singolo di modelli nuovi più generali, generalmente più verificati, e una continua sperimentazione da parte dell'uomo singolo di questi modelli con il ritorno dei risultati (e della proposta e della verifica) dal singolo ai gruppi.

In questo processo, caratterizzato in ultima analisi dalla riappropriazione di modelli sovraindividuali, è inevitabile che, in un modo sempre più chiaro, gli operai (considerati singolarmente e no) si debbano trovare di fronte ai modelli scientifici, che si debbano porre il problema, e quindi in qualche modo ci pongano il problema, di che cosa sia la specificità del modello scientifico, lo specifico della scienza.

Noi ci accontenteremo di dire che conosciamo solo due caratteristiche della scienza che ci interessa qui sottolineare: non tutto quello che serve all'uomo per cambiare il mondo è sempre un modello scientifico, ma per noi un modello scientifico deve almeno avere questa caratteristica, cioè poter servire all'uomo per cambiare il mondo. Consideriamo inoltre assolutamente necessario che i modelli scientifici siano riconosciuti per quello che sono, non delle verità ma delle ipotesi, degli strumenti.

Nelle scienze sociali e in particolare, per quanto ci riguarda, nella psicologia del lavoro, da Taylor in poi ci si imbatte spesso in diatribe formali su che cos'è

20. GRAMSCI, *Problemi di filosofia e di storia* cit., p. 31.

scientifico e su che cosa non è scientifico, o peggio ancora, e questo ci interessa in modo particolare, su quale debba essere l'esatta interpretazione degli scritti di Marx, che diventano in tal modo la misura della *verità* scientifica.

A noi interessa essenzialmente e specialmente, usiamo le parole di Gramsci, «come massimo fattore di storia […] l'uomo, […] le società degli uomini, degli uomini che si accostano fra di loro, si intendono fra di loro, […] sviluppano attraverso questi contatti (civiltà) una volontà sociale, collettiva, […] finché questa [la volontà] diventa […] la plasmatrice della realtà oggettiva»[21]. Questo modello gramsciano ci pare, fra i tanti proponibili, o meglio fra quelli che conosciamo, un modello adeguato e pertanto lo riproponiamo come riferimento per lo sviluppo scientifico di quello che ci interessa, cioè la psicologia del lavoro.

Il processo cui abbiamo fatto riferimento potrebbe essere tradotto ancora in un modello gramsciano che indica una sequenza rappresentata dal comprendere, giudicare, adeguare; in termini più usuali oggi, individuare i problemi, valutarne la priorità, individuare delle soluzioni, valutarne la possibilità, verificarne la validità, fare esperienza attraverso la trasformazione del mondo circostante, in un processo circolare in cui, come abbiamo sottolineato, il singolo individua delle comunità di uomini sempre più grandi.

Queste sono per noi le caratteristiche essenziali del processo di riappropriazione, che non solo comporta la riappropriazione di modelli scientifici, ma comporta l'incontro e lo scontro con gli intellettuali (cioè coi portatori di questi modelli), e sempre più la creazione di legami, che non sono solo di solidarietà di classe, ma che tendono a diventare qualche cosa di diverso, cioè delle nuove comunità scientifiche. Forse questa è la strada adeguata per superare le specializzazioni, strada che la scienza borghese ha ripetutamente cercato sul piano teorico. Per esempio la teoria generale dei sistemi, nata come tentativo di superare le divisioni tra le specializzazioni, è diventata una ultraspecializzazione che tende a trasformare il mondo in una megamacchina[22] (potremmo dire in una megafabbrica).

In questo processo di riappropriazione la coscienza di classe non rappresenta solo un elemento indispensabile, come dicevamo all'inizio (la *motivazione* per eccellenza o l'insieme delle *motivazioni* adeguate per un continuo processo di esperienza che corrisponde a un apprendimento di strategie di comportamento rivolte a modificare i modi di produzione). Rappresenta anche il riferimento fondamen-

21. GRAMSCI, *La rivoluzione contro il «Capitale»* cit., p. 150.

22. Cfr. L. VON BERTALANFFY, *Teoria generale dei sistemi*, Ili, Milano 1971, p. 20.

tale per la valutazione della validità dei modelli scientifici di cui riappropriarsi, rappresenta ancora l'elemento di riferimento per la definizione degli obiettivi e dei problemi che ne derivano a livelli di aggregazione sempre più vasti.

La coscienza di classe è tutto questo, ma non nasce casualmente né è meccanicamente determinata dai rapporti di produzione. È sempre l'uomo, il singolo con la sua volontà, il solo a poter dare a questo modello quel carattere che lo porta a riconoscere altri uomini come uomini, ad accostarsi a loro, ad intendersi con loro per sviluppare una volontà sociale, collettiva, che «acquista carattere di materia tellurica in ebollizione, che può essere incanalata dove alla volontà piace, come alla volontà piace»[23].

È necessario ricordarlo, soprattutto oggi in un momento in cui il termine coscienza di classe è diventato troppo di moda e sembra essere uno dei tanti oggetti di consumo e, come i libri ne parlano, sembra possa essere comprato in libreria. Noi presumiamo che sia utile ricordare a noi stessi prima di tutto e agli altri, operai e delegati compresi, che se noi sappiamo scrivere qualcosa sull'esperienza operaia, *qui e oggi*, è perché altri hanno saputo dare un senso preciso, pagando duramente di persona, alla parola *coscienza di classe*. «Bisogna imparare […] la grande lezione di tenacia, modestia e coerenza di un gruppo di operai classisti della Fiat, che hanno compiuto nella seconda metà degli anni '50 un'opera di storica importanza […] Bisogna imparare molto dagli anni più bui e dalla sconfitta […] [allora] si è ancora una volta sentito cosa significa la parola compagno, si è creata una profonda unità politica in un gruppo dirigente essenzialmente legato a quella esperienza»[24].

Dai ragionamenti sin qui fatti deriva, per noi, la considerazione che la coscienza di classe non è un'entità astratta, al di fuori dell'uomo, ma un aspetto particolare della coscienza sociale, della coscienza collettiva e un modo particolare del divenire (o della probabilità del divenire) della coscienza individuale (degli operai in particolare). Il processo di riappropriazione di cui abbiamo prima parlato, comporta ancora ovviamente un continuo divenire della coscienza di classe di ogni individuo e della coscienza di classe della classe operaia.

Vorremmo ancora sottolineare che non è certamente attraverso ad una indagine che consideri la coscienza di classe come un atteggiamento, o che pretenda di classificare dall'esterno la coscienza di classe di qualche decina o migliaia di operai (cercando di definirla come caratterizzata dalla solidarietà, dal prestigio,

23. GRAMSCI, *La rivoluzione contro il «Capitale»* cit., p. 150.

24. PUGNO-GARAVINI, *Gli anni duri alla Fiat* cit., pp. 4-5 e 6.

dalla posizione conflittuale, ecc.) che è possibile cogliere il significato della coscienza di classe. Quello che la caratterizza è, secondo noi, il Piano individuale e collettivo (in una sequenza di aggregazioni di uomini sempre più grandi).

3. Confronto tra psicologi del lavoro ed operai

Cercando di costruire un'ipotesi di sviluppo della psicologia del lavoro considerando l'esperienza operaia, la coscienza di classe e la psicologia del lavoro scritta come tre elementi fondamentali, sorge inevitabilmente il problema del confronto tra psicologia scritta e psicologia non scritta. Su questa strada non possiamo che operare attraverso a un confronto fra alcuni testi tipici della psicologia del lavoro scritta e il materiale da noi raccolto attraverso le istruzioni al sosia. Siamo consapevoli, da una parte della estrema limitatezza del campione relativo alla psicologia non scritta, dall'altra altrettanto consapevoli che l'errore che ne deriva è solo un errore per difetto, non per eccesso. Considereremo comunque che il confronto fra psicologia del lavoro scritta e psicologia del lavoro non scritta è un confronto fra esempi, lasciando al lettore la valutazione della significatività degli esempi da noi portati.

Abbiamo in mente tre modalità di trattazione dei problemi inerenti al lavoro. La prima è assolutamente coerente alla natura di classe della psicologia del lavoro. Infatti questo genere di manualistica si pone l'obiettivo (essenzialmente) di una professionalità di tipo tecnico, più efficiente rispetto ai compiti tradizionalmente affidati a chi si occupa di politica del personale. È una proposta di manutenzione degli uomini analoga a quella della manutenzione delle macchine. Allo psicologo del lavoro si riconosce in primo luogo il compito di scegliere, all'assunzione, gli operai «buoni», di indicare anche quelli potenzialmente buoni, e di escludere i «cattivi», anche potenziali. Una volta che l'operaio è assunto, si tratta di valutarne i meriti. Accanto a questo, una terza attività fondamentale è data dall'addestramento e dalla formazione, o degli operai, o di chi dirige gli operai. Per il resto, si tratta di riflettere e di far riflettere sulla validità, sull'attendibilità pratica più che scientifica, dei singoli strumenti che lo psicologo può utilizzare e utilizza nella selezione (colloquio, reattivi attitudinali di vario tipo); nella valutazione (dei salari, del lavoro, del merito, degli atteggiamenti, delle opinioni); nella formazione (audiovisivi, ecc.).

Un secondo tipo di trattazione si colloca a un livello di elaborazione più avanzato. Allo psicologo si propone, si richiede, innanzi tutto, una riflessione sulla psicologia del lavoro a partire da due presupposti: che il taylorismo sul piano scientifico sia superato (o almeno i criteri psicologici usati dai tayloristi siano superati) e che la manualistica del primo tipo sia scientificamente obsoleta.

Non si può più credere di individuare l'operaio «buono» o «cattivo» al momento dell'assunzione: l'operaio diventerà buono o cattivo soltanto in funzione del lavoro che gli verrà assegnato.

Lo psicologo del lavoro dunque non studia un uomo isolato ma un rapporto, un sistema in cui l'uomo interagisce con la macchina e con l'ambiente, quindi in funzione di questa macchina e di questo ambiente. In altre parole la psicologia può e deve contribuire a trasformare tutti gli operai in operai buoni, adattando il lavoro all'uomo secondo concezioni più aggiornate, più moderne. Non può determinare la volontà politica di questa trasformazione, ma può favorirla, almeno in due modi: per prima cosa mantenendo una posizione di neutralità, in secondo luogo sostituendo lo psicologo ignorante, grezzo, con lo psicologo o meglio con una psicologia capace, efficiente, informata. Il presupposto di questa psicologia è che il taylorismo, in quanto privo di basi psicologiche, abbia creato un divorzio funzionale tra l'uomo e le condizioni di lavoro in fabbrica e che pertanto l'obiettivo fondamentale della psicologia del lavoro sia quello di adattare il lavoro all'uomo. Questo adattamento è possibile solo operando sul sistema uomo (insieme complesso caratterizzato da esigenze e da processi di tipo psicofisiologico) – macchina (dispositivi di segnalazione e di comando) – ambiente (rumore, vibrazioni, illuminazione, calore, microclima, ecc.).

Il terzo tipo di trattatistica tende a collocarsi nel campo della classe operaia. Le categorie proposte sono quelle marxiane (lavoro e soggettività, fatica, rifiuto del lavoro, fra le altre). Dalla ricerca di categorie coerenti alla strategia padronale si passa alla ricerca di categorie coerenti a una strategia di classe. Si parte da Marx per ritornare a Marx, come se in cento anni di storia il movimento operaio non avesse prodotto nulla di essenzialmente nuovo rispetto alla psicologia del lavoro. L'approccio della trattatistica resta comunque lo stesso: non intendiamo dire che abbia lo stesso valore per noi, intendiamo soltanto dire che non esiste nessun reale recupero della cultura operaia intesa come risposta organizzata ai diversi livelli, da quello individuale a quello di piccolo gruppo, di grande gruppo, di classe, di organizzazione sindacale e di partito. In altre parole lo psicologo giudica come se avesse a disposizione le categorie e le strategie atte a risolvere i problemi degli uomini che lavorano, o come se fosse compito della psicologia definire queste categorie senza avere alcun bisogno degli uomini che lavorano per elaborare nuove categorie e nuove strategie e per identificare magari dei piani che la psicologia del lavoro non ha e non può avere e che magari gli operai ai diversi livelli potrebbero anche avere (ed hanno).

Giustamente il lettore si chiederà se quanto abbiamo scritto appartiene a una di queste tre categorie oppure ad un'altra, e in questo caso a quale. Buona parte

di questo libro appartiene alla seconda e alla terza categoria, ma vorrebbe uscire da questa collocazione e cercare di essere qualche cosa di diverso.

Utilizzando il materiale raccolto attraverso le istruzioni al sosia vorremmo individuare qualcosa di questo *nuovo*, *diverso* che ci viene dagli operai. Alcuni elementi del *nuovo* ci sembrano già evidenti. In primo luogo, ciascun delegato si è posto, e ci ha posto, di fronte a una tale quantità di problemi che ha reso ben presto necessario articolare le istruzioni su quattro diversi punti di riferimento. L'uso dei quattro rapporti che abbiamo individuato è per certi aspetti un artificio, lo dimostra il fatto che all'interno di ciascuno di essi coesistono categorie diverse, apparentemente eterogenee. Queste categorie derivano per tutti i soggetti da un continuo processo di riappropriazione della realtà di fabbrica, a partire dall'elemento inizialmente centrale, cioè dal proprio posto di lavoro. Dal problema del modo di lavorare (e di costruirsi mediante le astuzie, l'abilità, l'esperienza un proprio modo di lavorare) si passa al problema dei tempi, della sicurezza, della professionalità, fino ad affrontare il problema della capacità dei tecnici di organizzare il lavoro.

L'individuazione di questi problemi è sempre, fin dall'inizio, contrassegnata dalla ricerca di una soluzione possibile e degli alleati per realizzarla; ma per individuare, per fare e per recuperare tra i propri compagni di lavoro degli alleati, occorrono nuove categorie, categorie di uomini e di rapporti con gli uomini. Il «terrone», o il «barot», sono categorie utilizzate non per interpretare ma per convincere, da stereotipi negativi diventano elementi che permettono il recupero della storia di ciascuno, dell'esperienza di vita di ciascuno, come parte di una storia e di un'esperienza più vasta, che include la storia e l'esperienza di tutti nella fabbrica. Si scopre, o si riscopre, nel tentativo di convincere gli altri, un'altra categoria fondamentale: il cambiamento già prodotto nell'organizzazione del lavoro e quindi la possibilità di cambiare ancora.

Il rapporto con i compagni di lavoro permette tra l'altro di ricostruire l'intero processo di lavoro a monte e a valle della propria mansione, determina nuove categorie di soluzioni. Il confronto fra la capacità dei tecnici e la capacità tecnica degli operai nell'organizzare il lavoro pone il problema dell'autonomia rispetto ai tecnici della fabbrica (e del sindacato), e il problema di inventare e di trasmettere nuove forme di apprendimento, pone, in altri termini, il problema della riappropriazione.

Quando diciamo che ci siamo trovati di fronte a dei soggetti estremamente specializzati, dobbiamo aggiungere che questa specializzazione è ben diversa, ben lontana dalla specializzazione della psicologia scritta. Essa non è una specializzazione a priori e tantomeno un'autocensura. Ogni delegato ha presenti tutti i

problemi, ma al tempo stesso si è costruito un proprio modo di vedere la fabbrica, una strategia individuale e di piccolo gruppo, che coesiste tuttavia e tende a ricondursi al piano comune, di classe, e si alimenta dei modelli derivati dalla lotta di classe in generale dalla strategia del movimento operaio, *qui e ora*.

I delegati si pongono il problema di individuare la politica della direzione: non quella di cui parlano i testi di psicologia beninteso, ma il piano politico (dagli obiettivi produttivi, alle modalità tecniche, agli obiettivi politico-sindacali non solo in generale, ma possibilmente nei dettagli e sino al livello di gruppo e di individuo). Si pongono il problema di una loro politica come delegati, come Consiglio di fabbrica nell'ambito della politica sindacale, non solo per attuarla ma per verificarla, correggerla e arricchirla. Queste cose ed altre sono evidenti a chi voglia cercarle nel materiale relativo alle istruzioni al sosia (e anche nelle storie) ma anche a chi voglia ricercare nel materiale legato alla propria esperienza diretta o indiretta di contatti con gli operai.

Oltre a questa parte esplicita della visione della fabbrica da parte degli operai ne esiste un'altra, implicita ma non per questo meno rilevante. Essa si riferisce al significato da attribuire ai cambiamenti prodotti dalla volontà degli operai e pertanto strettamente legati alla loro esperienza. Il taylorismo per chi giudica dall'esterno non è superato, e questo è vero. Ma è altrettanto vero che, *qui e ora*, la fabbrica non è più per gli operai la stessa di dieci anni fa. Anche se la psicologia del lavoro scritta lo ignora (almeno come dato essenziale) la fabbrica è cambiata, non tanto (anche) dal punto di vista oggettivo, ma sono cambiati profondamente gli uomini che eseguono e i rapporti fra gli uomini. Questo non è avvenuto perché la psicologia del lavoro abbia determinato nuovi modi di produrre (se qualche psicologo lo pensa si rilegga *la mouche cochère* di La Fontaine). Le cose stanno in altro modo: gli operai hanno fatto esperienza e da questa esperienza hanno tratto delle conclusioni in termini di individuazione di obiettivi ed hanno imposto una lotta per la modifica dell'organizzazione capitalistica del lavoro che di riflesso ha obbligato la psicologia del lavoro ad affrontare questa nuova questione.

Con questo non vogliamo escludere che anche degli psicologi, fra tanti altri uomini che svolgono ruoli diversi nella società, abbiano pensato all'organizzazione del lavoro come problema da risolvere e abbiano proposto delle soluzioni, ma questa è un'altra cosa.

Vogliamo ancora esprimere una nostra impressione che forse non è del tutto pertinente con la psicologia del lavoro, almeno quella tradizionale. Dalle istruzioni al sosia, come da tutto il seminario, è risultato qualcosa che ci ha profondamente colpito. I delegati, anche quelli che lavorano alla linea, alle presse,

parlano del loro lavoro come di qualcosa che li stimola, provoca la loro intelligenza, la loro abilità psicomotoria, la loro capacità creativa (non il lavoro in sé alle linee o alle presse, ma la prospettiva che si sono creati). La predeterminazione del tempo e della gestualità come condizione di estrema necessità non li fa piangere sul loro destino e sul destino dell'umanità, ma li spinge a trarre da se stessi e dagli altri tutto il possibile per cambiare. È una lotta dura, continua, vissuta come un gioco, in cui si combatte per vincere, mai per perdere.

Il campo di interessi, di problemi, presente alla coscienza dei delegati (almeno di quelli di cui abbiamo raccolto le istruzioni) conferma, confrontato con quello dei testi di psicologia, di quanto sia mutilata l'area di competenza reale della psicologia del lavoro scritta. Inoltre risulta evidente che esiste una strutturazione del comportamento in piani individuali organici, e per di più organicamente collegati nella coscienza collettiva, laddove la psicologia scritta ci dà solo dei frammenti mutilati, distorti. Non possono più interessare alla psicologia del lavoro solo questi frammenti. È necessario conoscere, raccogliere, documentare il contenuto globale, conoscere i piani degli operai (e della classe operaia) rispetto ai problemi che l'organizzazione del lavoro comporta.

Il terzo elemento che risulta, forse con minore evidenza, è che la ricchezza del campo di interessi, la completezza della gerarchizzazione in termini di piano, è risultata inversamente proporzionale alla ricchezza del contenuto del lavoro in termini tradizionali.

Limitandosi quasi essenzialmente al rapporto uomo-mansione, la psicologia del lavoro ha dimenticato che, proprio nelle condizioni di maggior necessità, e proprio là dove gli uomini, considerati una serie, sono disposti in serie agli ordini di una macchina, di un nastro, di un convogliatore, di una transfert, e all'uomo si impone, o si chiede comunque, di eseguire senza pensare, l'uomo ha il massimo di probabilità di ritrovare la sua umanità come elemento che lo accomuna con gli altri uomini, ha il massimo di probabilità di trovare delle risposte organizzate, intelligenti, che sono di per se stesse un fatto culturale.

Si può fare l'ipotesi, sulla scorta almeno degli elementi che abbiamo a disposizione, che la quantità e la qualità dell'esperienza operaia siano direttamente proporzionali allo stato di necessità e inversamente proporzionali alla ricchezza di contenuto del lavoro, intesa in senso tradizionale.

Questa ipotesi viene da noi riferita perché ci sembra che contrasti con il tradizionale concetto di esperienza, legata alla professionalità. Ci sembra chiaro infatti che se noi parliamo di esperienza operaia non in termini tradizionali (cioè in termini di abilità nell'eseguire un lavoro complesso) ma in rapporto alla capacità di legarsi col proprio gruppo di lavoro e coi modelli generali della strategia

operaia per modificare l'organizzazione del lavoro, la situazione più stimolante per la produzione di strategie sia proprio caratterizzata dai lavori più poveri di significato, in cui la condizione di esecutore è più netta.

4. Prospettive di sviluppo per una psicologia del lavoro globale

È necessario conoscere qual è il contenuto della «scatola nera» rappresentata dall'uomo-operaio. È certo difficile, anzi impossibile, definirne i contenuti deducendoli dalle correlazioni tra segnali che entrano e risposte che escono. Eppure è indispensabile conoscere il contenuto di questa «scatola nera» che sono gli uomini-operai, tanto più perché sono degli uomini *diversi*. Questa diversità è anche relativa al modo di vivere nell'accezione più ampia (al tipo di lavoro, di fatica, al modo di usare il tempo libero), ma non è questa la *diversità* che conta. Non è neanche essenziale il modo nel quale considerano la società perché ci sono degli altri uomini (anche degli psicologi) che interpretano la storia col modello marxiano come gli operai (una parte degli operai) e magari in una maniera più raffinata, più elaborata.

È l'aspetto più squisitamente psicologico che li rende diversi: gli operai sono un insieme. Quello che più conta per noi è che tanto più sono bravi, sono dei leaders, tanto più si sentono un momento fondamentale di questo insieme, tanto più lo rappresentano. Questo elemento è il dato fondamentale di diversità. Il valore dell'operaio per lo psicologo del lavoro non è mai quello della capacità di rappresentare il suo gruppo, la sua fabbrica, la classe operaia, la società degli uomini.

Il secondo elemento che differenzia la «scatola nera» degli operai da quella degli psicologi del lavoro, ed è una conseguenza del primo, è il modo in cui gli uni e gli altri fanno esperienza, nei termini classici di formulare un'ipotesi e poi verificarla. La complessità dell'esperienza operaia è un dato che non solo sfugge all'indagine usuale (la quasi totalità delle indagini psicologiche), ma non è pensabile e quindi neanche potenziale, possibile, per lo psicologo del lavoro. Gli psicologi del lavoro non sono un insieme nel quale il più bravo è quello più capace di rappresentare il suo gruppo, la sua fabbrica, la società, ma quello che fa le ipotesi più originali, più adeguate a spiegare l'operaio rispetto alla mansione, senza mai verificare se quella ipotesi è adeguata, valida per cambiare il mondo degli uomini che l'ipotesi considera. Non si tratta di negare il valore della ricerca pura, il discorso è un altro. Si tratta di cogliere il fatto che le ricerche di Mayo e quelle di Taylor avrebbero potuto avere ben altri sviluppi se avessero avuto la complessità e la completezza che caratterizza *qui e oggi*, l'approccio degli operai.

È strano che nel mondo scientifico ci si ponga il problema di quale sviluppo avrebbe avuto la fisica se non fosse nata nel mondo delle lingue indoeuropee e non ci si chieda se *qui e oggi*, nel mondo degli uomini che parlano quelle lingue, non ci siano modi di leggere la realtà così diversi da quelli tradizionali, tali da rappresentare un punto di partenza per uno sviluppo diverso non diciamo della fisica, ma almeno della psicologia del lavoro.

Lo sviluppo della psicologia del lavoro deriva dal rapporto tra il pensabile e il possibile, si snoda nell'ambito delle ipotesi, delle soluzioni che gli uomini scelgono, sanno volere e sanno realizzare. Tornando agli elementi differenzianti, l'ampiezza del campo di interessi dell'operaio bravo va dalla macchina, che ha di fronte, al suo rapporto con questa macchina in termini di tempi, di gesti, di astuzie per modificare questi, al rapporto con il suo gruppo, con le sue organizzazioni, con la gerarchia di fabbrica, con l'intera società. L'unico limite alle sue possibilità è rappresentato dagli strumenti concettuali che egli possiede, che sono definiti dalla coscienza individuale e sociale che lo caratterizza. Nulla al di fuori di questo è per lui definitivo.

Per lo psicologo i vincoli sono infiniti, egli è, *qui e oggi*, limitato nel suo pensare e nel suo agire, dall'ufficio tempi e metodi, dalle leggi della *line*, dalle regole del gioco degli istruttori che non ammettono l'utilizzazione degli esecutori per cambiare non solo l'organizzazione del lavoro, ma neanche i metodi di intervento dello psicologo. L'ampiezza del pensabile è quindi talmente ridotta per la limitatezza del suo possibile, da renderlo veramente molto piccolo rispetto a quello che il suo ruolo comporterebbe. Per di più non ha generalmente coscienza di questo o almeno, se questa coscienza esiste, è limitata al fatto di essere impedito da elementi oggettivi e non dagli strumenti concettuali che possiede.

Non solo quindi interessa conoscere il contenuto della «scatola nera» degli operai, ma anche di quella degli psicologi del lavoro. Quando diciamo conoscere vogliamo dire conoscenza reciproca; questa conoscenza reciproca tra operaio e psicologo, la quale presuppone la volontà di conoscersi, è l'unico modo che potrà permettere allo psicologo di fabbrica di prendere coscienza del contenuto della sua «scatola nera». Se questo non è avvenuto finora non è certo casuale né meccanicamente legato alle leggi inesorabili dello sviluppo di classe della scienza, è anche legato alla mancanza di modelli adeguati.

Uno di questi modelli, adeguato a realizzare l'obiettivo che proponiamo, potrebbe essere quello milleriano. Se «…è essenziale che la scienza abbia a disposizione delle descrizioni accurate […] la vita è più di una cosa, una sostanza, un soggetto che esiste [e, noi aggiungiamo, la storia è ancora qualcosa di più, e di più complesso] […] la descrizione è l'approccio tradizionale dello scienziato, la

ripetizione è stata l'approccio tradizionale dell'artista […] ha vissuto ai confini tecnologici della scienza […] ma ora sta emergendo come un'alternativa scientifica con proprio diritto […] lo sviluppo delle moderne macchine calcolatrici ha dato gli strumenti necessari a ripetere, a simulare su larga scala i processi che si vogliono studiare». Non è lo sviluppo dei computer che ci pare interessante nella proposta (magari anche, ma in modo secondario), ma il modello della *ripetizione* come approccio nuovo nella ricerca della psicologia del lavoro.

Perché non combinare il metodo della raccolta del materiale attraverso quanto suggerisce il soggetto, con il metodo della ripetizione, volta a riprodurre il piano di comportamento che deriva dalla esperienza di fabbrica? Noi riusciamo a cogliere questo piano non solo attraverso gli atti, ma anche attraverso l'espressione verbale. L'espressione verbale rappresenta almeno una parte della coscienza che di questo Piano hanno i singoli soggetti. Questo almeno per quanto riguarda la psicologia del lavoro.

Al di là degli inevitabili errori di tutti i metodi, compatibilmente con il rigore e con la scrupolosità di chi ne fa uso, il metodo delle istruzioni al sosia rappresenta, o meglio può rappresentare, la presa di coscienza (per chi prepara le istruzioni per il sosia) del proprio comportamento reale; può rendere più chiaro il rispecchiamento della realtà oggettiva e della coerenza fra questo e la realtà stessa; in altre parole può permettere, accanto alla presa di coscienza della realtà già presente nel soggetto, anche la presa di coscienza del modello di questa realtà e del modello di intervento sulla realtà stessa. Questo interessa la psicologia del lavoro come formalizzazione scientifica, interessa la sua possibilità di sviluppo e trasmissione, di formazione degli psicologi del lavoro e nello stesso tempo interessa il processo di riappropriazione della scienza da parte della classe operaia; può essere uno strumento di conoscenza degli operai, da parte degli psicologi, e degli psicologi, da parte degli operai.

Sulla base della nostra esperienza noi pensiamo che il metodo della ripetizione uomo-uomo (istruzioni al sosia) possa avere una notevole utilità per la psicologia del lavoro a patto che lo psicologo del lavoro voglia confrontarsi come «scatola nera» con la «scatola nera» degli operai; osando confrontare i suoi modelli d'uso, i suoi piani di comportamento, espressi con la stessa tecnica delle istruzioni al sosia, con i modelli d'uso, i piani di comportamento degli operai ottenuti con lo stesso metodo. Il processo della riappropriazione dei modelli scientifici deve determinare anche la smitizzazione della psicologia del lavoro scritta. Ciò non può avvenire né attraverso ad una umiliazione narcisistica né attraverso ad un'autocritica dello psicologo, al di fuori quindi di un giudizio dei soggetti direttamente interessati alla psicologia del lavoro. Può avvenire soltanto

tramite un confronto tra soggetti diversi come esperienza, che si considerino pari in quanto si riconoscono reciprocamente una complementarità sociale (potenziale almeno), e lo stesso dovere di esporre, con un linguaggio comprensibile per gli uni e per gli altri, quali sono i loro piani, i loro obiettivi, i loro strumenti concettuali ed operativi.

Vogliamo ancora sottolineare che non è l'ipotesi di una nuova psicologia del lavoro ma di una nuova modalità di sviluppo che noi proponiamo, convinti anche che da questo nuovo modo di fare scienza possa derivare una nuova psicologia del lavoro. Forse per noi l'aspetto essenziale di una diversa psicologia del lavoro, caratterizzata nei modi nei quali abbiamo cercato di caratterizzarla, è la riappropriazione di tutti i modelli dei gruppi di uomini che nella fabbrica operano (esecutori e sottogruppi di istruttori). Questo presuppone una dialettica tra modelli d'uso e modelli teorici (tra i portatori di questi modelli), che rappresenti la continuazione di un processo di trasformazione dell'organizzazione del lavoro che è già in atto, non importa se solo in uno stadio iniziale.

La modalità che proponiamo comporta come protagonisti gli operai, come punto di partenza l'esperienza operaia, nelle forme nelle quali si è determinata in particolare in questi ultimi anni in Italia, come *motivazione* e come momento di valutazione la coscienza di classe, come materiale su cui operare una scelta per la ridefinizione di modelli teorici adeguati, la psicologia scritta e quella non scritta (sinora). Il ruolo iniziale degli psicologi del lavoro in questa prospettiva (è sempre un'ipotesi) potrebbe essere quello di fornire e il contenuto e i metodi della psicologia del lavoro tradizionale, ruolo possibile solo se gli psicologi del lavoro si riconosceranno come una delle componenti (fra le altre) di una comunità scientifica allargata, che può contribuire alla individuazione di una nuova organizzazione del lavoro.

Per concludere, parafrasando Gramsci, bisogna elaborare una dottrina in cui tutti i rapporti sociali sono attivi e in movimento, fissando ben chiaro che sede di questa attività è la coscienza dell'uomo singolo che si concepisce non isolato, ma ricco di possibilità offerte dagli altri uomini e dalla società delle cose, di cui non può non avere una certa conoscenza. E, noi aggiungiamo, oggi è possibile, è il momento di cominciare, almeno per la psicologia del lavoro.

Dopo tanti anni il nostro libro andrebbe riscritto, ma forse diventerebbe irriconoscibile; rischierebbe di non essere più assolutamente lo stesso. Noi restiamo convinti, comunque, che bisogna *ripartire di là, da dove siamo venuti*.

Abbiamo cercato di restare nei limiti, quantitativi e qualitativi, di una prefazione ad una riedizione. Abbiamo scritto molto, abbiamo anche cancellato molto. Qualcosa non siamo riusciti a svilupparlo, ma non siamo neanche riusciti a buttarlo via. Potremmo dire che si tratta delle *parole chiave*, delle *frasi chiave*, dei *costrutti chiave*. Per riprenderli domani, in un sito, forse in una nuova Dispensa.

Ci scusiamo per le ripetizioni di certi concetti, di certe espressioni; non sono dovute a negligenza o distrazione. Sono volute perché passino il *confine tra capire e ricordare*.

POSTFAZIONE CON LE *CHIAVI*

Norbert Wiener

Human Use of Human Beings, Boston: Houghton Nifflin,1950.
Tradotto (sbadatamente) *Introduzione alla cibernetica*, Torino: Bollati Boringhieri, 1966-2001.

"[…] la nostra concezione della società differisce dalla società ideale prospettata dai fascisti e da molti magnati del mondo degli affari e della politica. Essi preferiscono un'organizzazione in cui tutti i comandi provengano dall'alto senza che sia possibile nessuna reversibilità. Sotto di essi gli uomini sono stati ridotti al livello di esecutori degli ordini di un centro nervoso che pretende di essere superiore. Desidero che *questo libro sia inteso come una protesta contro questa utilizzazione disumana degli esseri umani*, perché sono convinto che impiegare un uomo richiedendogli e attribuendogli meno di quanto comporta la sua condizione umana, significa abbrutire questa condizione e sperperare li sue energie. È una degradazione della condizione umana legare un uomo ad un remo e impiegarlo come fonte di energia: ma è altrettanto degradante segregarlo in una fabbrica e assegnarlo a un compito meramente meccanico che richieda meno di un milionesimo delle sua facoltà cerebrali.

È assai più facile infatti organizzare una fabbrica o una galera che impieghi gli esseri umani per una insignificante frazione delle loro attitudini che costruire una società in cui possano ergersi in tutta la loro statura".

ONU, diritti umani, lavoro minorile e democrazia

Non ci è mai stato chiaro il fatto che, nell'ambito dei diritti democratici, l'ONU non ponga come problema prioritario il problema del lavoro minorile. Sottolineiamo il fatto che si tratta *del lavoro dei bambini, da 4 (quattro) a 15 anni (280.000.000 in tutto il mondo!).* Dovrebbe essere considerato un elemento differenziante assoluto rispetto ad un paese civile e democratico. Ci sembra ipocrita fare tanto clamore per l'abolizione della pena di morte, sulla quale non si può non essere d'accordo, e si tratta di assassini, mentre migliaia e migliaia di bambini dai quattro ai quindici anni vengono uccisi sul lavoro, ogni anno, impediti ovviamente di frequentare la scuola e di crescere normalmente, *nel silenzio più assoluto come se fosse un fatto irrilevante*.

Non sarebbe bene che l'ONU distinguesse, tra gli Stati membri, quelli che proibiscono *realmente* di far lavorare i minori di 15 anni e quelli che lo permettono? Questo aprirebbe il problema, mai discusso in forma esplicita, sul modo nel quale i paesi del mondo usano gli esseri umani sul lavoro.

Se interessa sapere qualcosa in proposito sul Pakistan, nel quale esiste una legge che proibisce il lavoro minorile (ha anche il *diritto* di possedere la bomba atomica come paese *veramente* civile) *basta cercare "Iqbal" sulla Rete*.

Reticolazione sociale – Tim Berners Lee

Weaving the Web: Origins and Future of the World Wide Web, Britain: Orion Business, 1999.
Traduzione italiana: *L'architettura del nuovo Web*, Milano: Feltrinelli, 2001.

"*il Web è più un'innovazione sociale che un'innovazione tecnica.* L'ho progettato perché avesse una ricaduta sociale… Di solito noi ci raggruppiamo in famiglie, associazioni e aziende. Ci fidiamo a distanza e sospettiamo appena voltato l'angolo. Quello che crediamo, proponiamo, accettiamo e da cui dipendiamo è rappresentabile ed è sempre più rappresentato sul Web. […] Quando la tecnologia progredisce tanto alla svelta, la società rischia di restare indietro mentre cerca di reggere il passo con le varie ricadute etiche, legali e sociali. […] Nei momenti

meno felici la tecnologia e la politica si intrecciano. […] Durante il 1996, quasi tutto quello che succedeva al Web era scatenato dall'euforia. Ma nel 1998 il Web cominciò essere considerato un terreno di battaglia per le grandi aziende e le grandi istituzioni. […] *L'essenza della collaborazione reticolare è che noi funzioniamo come gruppi, che essi siano formati da due, venti o da una ventina di milioni di persone. Dobbiamo imparare a fare altrettanto sul Web*".

Ostacoli rispetto alla reticolazione con il Web

Il linguaggio *vetrina*: quello scritto, in generale, ma anche il Web quando *non è* linguaggio per fare ma per dissertare su situazioni che richiedono invece soluzioni.

Tutto quello che si oppone alla standardizzazione del linguaggio reticolare come struttura portante, non come contenuti. *Senza standardizzazione del linguaggio* il numero di contenuti trasmissibili è limitato. Il fatto di vedere le differenze interessanti fra i tipi di valutazione e di comunicazione dei casi, è avvantaggiato dalla standardizzazione del linguaggio. Ignorare, di fatto, che non rispettare la standardizzazione condivisa significa tradire la solidarietà nella realizzazione del linguaggio perché tutti si capiscano.

Non rendersi conto che il linguaggio analogico ci impone di riconoscere che bisogna sottolineare quello che non si fa, rispetto agli altri che partecipano del reticolo comune. Esso permette di porsi il problema delle diversità all'interno del gruppo di reticolazione: ad esempio la mancanza, in Italia, dei dati ufficiali dei morti in ospedale, dovuti ad errore medico.

Di fronte ai dati USA che collocano il numero di morti per errore in ospedale prima di quelli per il traffico stradale, si creerebbe la consapevolezza di dover riflettere su quale base può essersi creata la *cecità dell'ovvio*.

Potrebbe essere il fatto che gli ospedali in Italia sono pubblici mentre negli USA sono privati e gli ospedalieri sono come i metalmeccanici. In Italia, invece, appartengono al gruppo reticolare dei direttori amministrativi, i manager che governano gli ospedali; come tutti quelli che appartengono all'organizzazione statale: *non sono considerati operai*. Inoltre negli USA i medici ospedalieri hanno un rapporto particolare con i burocrati della Sanità mentre in Italia appartengono alla stessa *famiglia* degli statali.

Reticolazione e linguaggio nuovo, linguaggio *contemporaneo*

La ricaduta sociale, di cui parla l'inventore del Web, presuppone ovviamente degli usi sociali che a loro volta rappresentano, per chi utilizza il Web, degli elementi essenziali. Fra questi i linguaggi sociali fra i quali noi abbiamo individuato il linguaggio *anamnestico*, il linguaggio concreto, quello che in genere viene usato soprattutto nell'agire insieme ad altri. Dobbiamo a Politzer la proposta di una psicologia concreta basata sulle rappresentazioni concrete e non sui *processi* come nella psicologia tradizionale. Anche Miller si presta a una considerazione della psicologia come legata alle rappresentazioni cioè alla visione. Il comportamento umano è ricondotto all'Immagine (tutto quello che un uomo sa) ed ai Piani (l'uomo li costruisce con elementi dell'Immagine).

Da Platone abbiamo ereditato, attraverso la medicina: l'anamnesi. Da Berners Lee noi deriviamo infine la possibilità di un linguaggio nuovo che ieri non era possibile.

Se siamo capaci di creare un gruppo che può diventare anche molto grande per realizzare la collaborazione reticolare di Berners Lee, oggi può diventare necessario utilizzare, sul piano internazionale, un linguaggio nuovo fatto per agire insieme a distanza (ma non solo). Questo linguaggio può essere quello del Web, che permette l'uso del dialogo come nella situazione reale nella quale si discutono i problemi per risolverli. Nella comunicazione attraverso la posta elettronica quello che si è già detto è prontamente disponibile nella forma in cui è stato detto; quello che viene detto viene memorizzato accanto o in sostituzione di quello che è già stato detto e viene considerato superato nel dialogo perché si è arrivati ad una sintesi concordata. Come ogni forma di linguaggio diventa sempre più ricco, sino a diventare un proprio e vero linguaggio universale più per i significati nuovi che per le parole.

Si tratta di usare un linguaggio che non sia per la vetrina ma controllato responsabilmente nei contenuti, in cui una persona si identifica anche perché è volutamente adeguato al soggetto con cui parla. La *reticolazione* come base di un nuovo linguaggio che richiede il dialogo contemporaneo permette nell'azione un dialogo che corrisponde a quello verbale; i messaggi sono come il dialogo verbale: uno di seguito all'altro, ma contemporanei rispetto a decisioni da prendere, per *fare* qualcosa.

Due tipi di interfaccia: *uomo-uomo* e *uomo-Rete*. Il problema che Berners Lee pone come un problema attuale "[…] appena svoltato l'angolo […] la fiducia scompare […]" si spiega col fatto che solo l'agire insieme permette una compresenza, un dialogo che verifica la validità della comunicazione. Noi definiamo

dialogo contemporaneo questa situazione che la Rete permette, se noi ne vediamo la possibilità, usandola come ricerca di azione.

La nostra esperienza ci permette di ritrovare l'interfaccia uomo-uomo nella vecchia modalità di lavoro di progettazione e di gestione del SIC (con telefono e software Timbuctu) a distanza di centinaia di chilometri come due momenti di reticolazione collettiva realizzati con strumenti diversi dalla Rete ma assumendo il dialogo contemporaneo come fondamentale. L'interfaccia uomo-Rete permette molto di più "*…l'essenza della collaborazione reticolare è che noi funzioniamo come gruppi, che essi siano formati da due, venti o da una ventina di milioni di persone. Dobbiamo imparare a fare altrettanto sul Web*". Uno strumento che può creare un reticolo di esperienza mai esistito sinora perché: ha un supporto scritto che è lo stesso per *tutti i comunicanti*: la struttura del *mio* documento vale per tutti, quindi i casi degli altri sono costruiti come *i miei* e quindi posso *farli miei*. In realtà è simile al memorizzato per iscritto ma molto più usabile in quanto *si ritrova* sul calcolatore nella sua interezza, integro; l'archiviazione può essere in comune, come nelle Gallerie (Gadeca e Gadepost); rappresenta anche fisicamente un reticolo visibile a tutti quelli che sono autorizzati; crea una mappa della città (e del bacino produttivo) che può trovare la sua espressione su un Google Earth elaborato.

Il modello interinale è utile?

La questione si pone per diversi motivi. In primo luogo la diffusione di questo sistema di reclutamento della mano d'opera è sempre più in aumento; è arrivato anche in Cina ed in Brasile, dove ci sono già molte agenzie. È, probabilmente, più interessato del datore di lavoro all'osservanza della legge. Ha la caratteristica di rappresentare un'interfaccia fra il soggetto che cerca lavoro ed il datore di lavoro, che identifica più che la mansione: l'abilità professionale, l'esperienza professionale grezza nel linguaggio del mercato aggiornato al momento. Questo interessa l'ente interinale perché comporta una identificazione dei rischi a protezione dei suoi interessi come interfaccia tra gli interessi del cliente datore di lavoro ed il cliente che offre il lavoro. È probabile che questo uso comporti una classificazione e degli uni (datori) e degli altri (offerenti) che interessa perché dovrebbe rappresentare una ulteriore arborescenza (come definizione di categorie sottordinate) della "mansione", categoria oggi assolutamente superata e per il criterio della flessibilità e per le continue modifiche.

È sottinteso che le società di lavoro interinale non sono tutte eguali. Bisognerà valutare l'interesse che hanno di giudicare l'affidabilità dei datori di lavoro (rispetto ai rischi) cui offrono la mano d'opera, per trarne le valutazioni che ci interessano.

La situazione di prospettiva in Italia, oggi

La nostra recente esperienza ci ha posto di fronte a dei grossi interrogativi. Abbiamo cercato di riportare il SIC dove abbiamo fatto le prime esperienze: a Torino e dintorni . Dove il movimento operaio primo nel mondo, forse l' unico, si è battuto, con notevoli risultati, per il miglioramento dell'ambiente di lavoro, dal Sessanta alla fine degli anni Settanta. Abbiamo trovato un'atmosfera carica di indignazione per i sei infortuni mortali alla Tyssen Krupp ed in una serie di cantieri; l'intervento del Presidente della Repubblica per chiedere l'impegno del Paese a combattere il fenomeno. Abbiamo assistito ad un revival della Dispensa "L'ambiente di lavoro" ed alla sua riedizione da parte dell'INAIL. Siamo stati sollecitati a partecipare ad una rievocazione delle prime azioni del movimento per l'ambiente alla Farmitalia, dal Sindaco di Settimo Torinese. Abbiamo allora sollecitato noi anche il Sindaco di Torino, altri responsabili, provinciali e regionali. Obbiettivo: considerare la ripresa della lotta contro le malattie professionali, proponendo degli elementi di programmazione del lavoro, da fare insieme, ricalcati sul modello del SIC.

Non abbiamo ricevuto nessuna risposta chiaramente positiva. Abbiamo avuto occasione di contattare un gruppo impegnato in questi problemi proponendo *Esperienza operaia…* on line ed il SIC come strumento di ripresa di quelle lotte. Poche risposte: un certo interesse per il libro, molto interesse per la Dispensa come un ricordo di gioventù, comunque nessun interesse per affrontare, oggi, il problema del miglioramento dell'ambiente di lavoro. Anche se ancora in attesa di risposte esaurienti, possiamo pensare che ci sia un ricordo ancora vivo, nell'area dei non più giovani, legato alla Dispensa. Corrisponde anche al fatto che nel 2006 la CGIL ha scelto la lotta sull'ambiente come l'avvenimento centrale del suo centenario. Come nella celebrazione del centenario, però, così negli ambienti da noi coinvolti per riprendere delle iniziative allo scopo di risanare l'ambiente di lavoro, nessuna intenzione manifesta di riprendere oggi la lotta per l'ambiente di lavoro. Come se tutto l'inchiostro consumato per dibattere sulla 626 avesse risolto tutti i problemi.

Dossier di Giovanni Padovani, giornalista scientifico

[[*I tumori professionali. Un sistema informativo di nuovo tipo sui rischi dell'ambiente di lavoro* …quanto influisce l'ambiente di lavoro sulla diffusione del cancro? È possibile fare un elenco delle "professioni a rischio" e quantificare i livelli di pericolosità ? …I tumori professionali, rappresentano certamente una quota significativa di tutti i casi di malattia… Precisa Crosignani: … dalle indicazioni raccolte finora è probabile che nelle regioni industrializzate che essi siano compresi tra il 10% e il 15% del totale…. la stima del 4% …fatta dagli epidemiologi inglesi Peto e Doll, che per molti anni è stata considerata internazionalmente come l'indicazione più autorevole della quota dei tumori professionali, sarebbe da rivedere. Attivare un sistema di monitoraggio in grado di quantificare il rischio del cancro nell'ambiente di lavoro è sempre stata considerata una impresa di grande difficoltà. La legge quadro 626 del 1994, infatti, prevede un "registro nominativo" dei tumori di certa o sospetta origine professionale. Il Registro è semplicemente inattuabile … elencherebbe al massimo alcune decine di casi all'anno: mentre, l'ipotesi del 4% …in Italia si dovrebbero contare tra i maschi almeno 5400 casi di tumori professionali all'anno.

Dai registri dell'INPS, spiega Crosignani, è infatti possibile ricavare, attraverso i contributi versati, la storia professionale di ogni malato di cancro: l'azienda o le aziende presso cui ha lavorato, il tempo trascorso in ogni ditta e la sua qualifica professionale (impiegato o operaio). A partire dal 1974 queste informazioni sono attendibili su tutto il territorio nazionale. Quando il sistema sarà "a regime", verranno analizzati 100.000 casi di tumori ogni 5 anni (questa è la periodicità che appare attualmente come la più indicata): i più importanti risultati che il nuovo sistema informativo ha dimostrato di poter raggiungere. L'affidabilità statistica. … un costo di esercizio decisamente basso. La possibilità di controllare gli eventuali "fattori di confusione" loro grado di istruzione: quest'ultima informazione può essere usata tra l'altro come indicatore delle abitudini di fumo, un dato che, se non venisse tenuto nella debita considerazione, potrebbe portare a sovrastimare il rischio professionale. Tutto il sistema, infine, è costruito in modo tale da rispettare la protezione dei dati individuali cui per legge ha diritto ogni cittadino italiano nel totale rispetto della privacy. La mancata conoscenza delle mansioni operative svolte dai singoli lavoratori all'interno della loro ditta rappresenta il limite metodologico maggiore del Registro Tumori Professionali …, hanno confermato le osservazioni riportate dalla letteratura scientifica più qualificata.

La prospettiva… permette a lungo termine di precisare i rischi oncologici legati ai singoli ambienti di lavoro, … e di sottolineare in modo sempre più

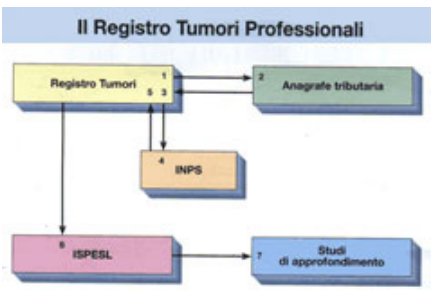
marcato il divario esistente tra la prevenzione possibile e la prevenzione, nei fatti, mancata.

Il problema non sta nella carenza di dati scientifici ma nell'atteggiamento generale della società attuale … diventerà più difficile evitare il controllo e la "bonifica" degli ambienti di lavoro, oggi poco o nulla praticati.

Soltanto raramente, infatti, l'anamnesi dello specialista oncologo fa riferimento oggi alla storia professionale del singolo paziente. Dove ha lavorato e per quanti anni? Quali erano le sue mansioni? È a conoscenza delle sostanze chimiche cui è o è stato esposto durante le ore di lavoro? La mancata abitudine a questo tipo di indagine rappresenta un'occasione mancata per una migliore conoscenza delle cause del cancro: al contrario, se l'oncologo clinico, magari con la collaborazione del medico del lavoro, dedicasse maggiore attenzione alle possibili cause occupazionali del cancro, si attiverebbe un nuovo flusso informativo che, per quanto informale, potrebbe a lungo andare rivelarsi prezioso.

Un aiuto all'indennizzo. Teoricamente chi si ammala di cancro a causa del suo lavoro ha diritto a un indennizzo da parte degli enti di assicurazione e a un risarcimento da parte del datore di lavoro inadempiente all'obbligo della bonifica ambientale. … questi diritti sono largamente disattesi.

Il Registro Tumori Professionali



Il grafico illustra come, nella proposta elaborata dal dottor Crosignani, si arriva a formare il Registro Tumori Professionali senza peraltro infrangere il diritto alla privacy.

Fabbriche, fabbrichette e laboratori

Il rischio occupazionale, sostiene il dottor Roberto Audisio, titolare dell'Unità operativa di Medicina del Lavoro dell'Ospedale di Sesto San Giovanni, non è presente soltanto all'interno della grande fabbrica ma anche nelle officine e nei laboratori semi-artigianali… monitorare la quantità di benzene presente nell'atmosfera esterna. … per esempio a Milano, i limiti fissati vengono periodicamente superati: ma è altrettanto certo che all'interno di molte ditte la quantità di benzene che viene respirata quotidianamente da chi ci lavora è ancora più alta.

…acciai speciali, realizzata all'interno di ambienti non sufficientemente ventilati, le polveri di cromo o nichel …siano regolarmente respirate dagli operai …D'altra parte il cromo, sottolinea Roberto Audisio, è certamente cancerogeno… al nichel sostanza fortemente sospettata.

Nelle realtà produttive minori il rischio di esposizione a sostanze cancerogene è con molta probabilità complessivamente più alto… Sia perché, anche per motivi economici, i controlli sono praticamente inesistenti e molto scarse le misure di bonifica e prevenzione: sia perché il numero di lavoratori impiegati nelle imprese di dimensioni minori o nei laboratori artigianali in Italia è molto alto.

La legge che non c'è

Quanto alle novità introdotte dalla 626, le più importanti sono:

- l'obbligo per ogni datore di lavoro di fare una "valutazione del rischio professionale" nella propria ditta. L'obbligo vale per qualsiasi azienda, anche per quelle che hanno un solo dipendente: il rischio è relativo alle malattie e agli infortuni.
- Parallelamente il datore di lavoro deve fare un "programma di bonifica ambientale" in grado di disinnescare i rischi accertati. Sulla 626 sono stati indetti innumerevoli convegni e sono stati scritti fiumi di inchiostro ma nella realtà dei fatti gli obblighi fondamentali previsti dalla legge continuano a essere largamente inapplicati.

…I test sperimentali e di laboratorio

IARC, l'Agenzia Internazionale per la Ricerca sul Cancro di Lione, …48 sostanze come "certamente cancerogene per l'uomo" (in qualche caso si tratta di farmaci), 37 "probabilmente cancerogene per l'uomo" e 159 sostanze come "pos-

sibili cancerogeni per l'uomo. Per una bonifica efficace degli ambienti di lavoro è necessario decidere quali sono le sostanze da vietare: solo quelle "certamente cancerogene" o anche le sostanze "probabilmente" o "possibilmente" cancerogene.

Una scelta di questo tipo, però, non è di tipo tecnico ma compete alla politica sanitaria e più in generale alla concezione generale del diritto]].

Lo sviluppo del paradigma di "Esperienza operaia…"

Il libro ha avuto come esperienza ulteriore per noi una scelta che ha voluto essere, ed è stata, un tentativo di continuare il lavoro fatto con gli operai, direttamente, nella quinta lega di Mirafiori.

Per certi aspetti è stato un modo di rinunciare a verificare, in modo esauriente, la validità del nuovo paradigma nell'ambito della comunità scientifica.

Abbiamo lavorato nella direzione che il nuovo paradigma ci sembrava indicare: fare ed usare la ricerca insieme ai soggetti della ricerca, alla pari.

Ci sembrava che, se ci fossimo posti come prodotto le pubblicazioni anziché la ricerca sul campo secondo il nostro modello, il linguaggio ci avrebbe riportato inevitabilmente alle procedure dominanti.

Abbiamo lavorato con maestre d'asilo, insegnanti, pediatri, con il sindacato CGIL in Italia, con rappresentanti di una *Mutuelle francese*, una società di mutuo soccorso.

Dopo la pubblicazione del libro, abbiamo realizzato dei progetti: in Italia: il Centro di medicina preventiva per l'AEM di Torino ed il SIE per la CGIL nazionale; in Francia: il SIC, su cui lavoriamo da trent'anni.

Il SIC – Sistema Informativo Concreto

Il lavoro che abbiamo continuato dal 1979 ad oggi, ha avuto origine da una richiesta della *Mutuelle des Travailleurs des Bouches du Rhône*.

Abbiamo utilizzato per porta innesti una situazione esistente: una società di mutuo soccorso, una struttura volontaria caratterizzata da una forte solidarietà, all'interno della struttura organizzativa, con i dirigenti eletti, con gli aderenti volontariamente iscritti. All'interno di questa struttura i medici curanti erano considerati i "nostri medici" cioè solidali allo spirito della mutuelle.

Eravamo stati invitati dai dirigenti che volevano che il problema della difesa della salute sul lavoro diventasse un elemento fondamentale nell'assistenza. A noi è stato affidato il compito del progetto e della sua implementazione.

Il primo problema che abbiamo dovuto affrontare, dopo aver risolto tutta una serie di problemi di comunicazione fra noi come progettisti e loro come collaboratori "esperti", è stato quello di disegnare uno schema del sistema operativo che volevamo creare.

Avevamo progettato una *funzione nuova*, che abbiamo definito: mappizzazione dei rischi. Si è trattato di identificare nel personaggio chiave, il *mappizzatore*, la funzione essenziale per creare una mappa del territorio nella quale i tratti essenziali fossero le situazioni di rischio lavorativo, identificato in modo specifico.

Su questa base abbiamo realizzato un prototipo: il SIC. Abbiamo organizzato una modifica del rapporto tradizionale tra il lavoratore e il medico. Abbiamo introdotto nel lavoro diagnostico del medico generalista una modifica importante: "le soupçon obligatoire". Vale cioè la regola del "sospetto obbligatorio": ogni disturbo del lavoratore deve sempre essere sospettato di origine lavorativa.

Il Centro SIC comprendeva un segretario organizzativo del SIC a tempo pieno, un medico consulente che lavorava alcuni giorni alla settimana sul progetto, con l'esperienza, di molti anni, di medico della Mutuelle. Eravamo in contatto quotidianamente (telefono e via telematica); inoltre nei primi anni andavamo di frequente sul posto per ricavare direttamente le informazioni necessarie, verificare, correggere.

Le comunicazioni della situazione e l'accordo sulle modifiche organizzative e di prospettiva procedurale consigliate *hanno prodotto, ogni giorno, un convenu* (un rendiconto dello scambio tra noi ed il Centro). Le migliaia e migliaia di convenus archiviati confermano il lento processo di sperimentazione; per noi la vera continuazione del testo che ripubblichiamo on line.

Il Tabellone Comunale Dei Rischi (la prima forma di restituzione al pubblico delle conoscenze ricuperate) è rimasto allo stadio sperimentale; cioè realizzato poche volte ed utilizzato solo dai medici. È stato sostituito dalle Gallerie (Gadeca e Gadepost).

La nostra soluzione è consistita nel ricuperare dalla nostra ricerca: la *Galleriotecnica*.

I casi (le persone) sono le unità mnemoniche che *associano* tutta una serie di informazioni non solo per il medico ma anche per il non medico. L'idea di trasmettere le caratteristiche di una casata nobile in un vecchio maniero inglese attraverso *la Galleria degli antenati* ci ha suggerito questa metafora.

Questa soluzione organizzativo-informatica ha significato una soluzione più ricca ed adeguata ai nuovi ed ai vecchi obbiettivi. Il modello di un sistema con la pretesa di avere una struttura cibernetica, cioè capace di autoregolarsi (dal punto di vista della conoscenza dei singoli posti di lavoro) sulla base dei suoi risultati, ha accompagnato tutta la costruzione del SIC.

Le Gallerie sono due: la Galleria dei casi conosciuti attraverso il SIC: la *Gadeca* e quella dei posti di lavoro, che i lavoratori hanno "*toccato*": la *Gadepost*. La prima è incentrata sul caso singolo, identificato rispetto alla mansione attraverso precisi parametri dal punto di vista dell'ambiente di lavoro. Ricupera gli elementi della scheda individuale di rischio che l'ha preceduta, composta da diverse aree: per identificare il soggetto (il nome visibile solo per il medico curante); per identificare il posto di lavoro ed i rischi eventuali da esposizione; per precisare i danni eventualmente presenti. Queste tre parti rigidamente codificate mentre una quarta parte, definita *foglio di accompagnamento*, conteneva in chiaro tutte le informazioni di qualche interesse, non sistemate, secondo i codici, nelle altre aree.

Lo scopo: agevolare un'osservazione, registrata, ma "*aperta*", ossia non definita a priori dalla codificazione. La scheda del posto di lavoro rappresentava la base dell'anamnesi ambientale, concreta, utilizzabile per stabilire un eventuale nesso tra danno ed ambiente. Il posto di lavoro identificato attraverso tre elementi: il "*2x2*", il "*C.Q.F.*" e la "*specificità locale*". Il *2m x 2m*: il contesto spaziale concreto nel quale un soggetto lavora (per un singolo soggetto poteva essere più d'uno). Il *C.Q.F.* (Ce Qu'il Fait): quello che il soggetto faceva veramente sul lavoro (la mansione adeguatamente connotata). La *specificità locale* identifica le caratteristiche specifiche, in positivo o in negativo, per quanto riguarda il rischio *rispetto alle attività lavorative dello stesso tipo*.

La procedura per la seconda Galleria (Gadepost): i posti di lavoro toccati dai lavoratori, utilizza un software basato su Google Earth. Permette di arricchire la nostra mappa del territorio, con le informazioni parametrate da noi per connotare i posti di lavoro, secondo la precisione consentita dalla scala di Google Earth.

La Galleria dei *posti di lavoro risanati* è in fase di costruzione. Essa è parte integrante della Galleria dei posti di lavoro. Per ora ha soltanto la funzione, molto importante per noi, di *rendere pubblici tutti i posti di lavoro che vanno risanati*. Nell'ambito di quelli che noi riusciamo a toccare.

Abbiamo programmato a grandi linee la procedura per un Piano di risanamento che *controlli i risultati* del processo di risanamento. Bisogna riconoscere che l'atteggiamento della collettività non è coinvolto, interessato. La passività e l'inadeguatezza del comportamento della società, purtroppo anche delle organiz-

zazioni sindacali e degli stessi operai, si riscontra proprio *nell'azione per risanare* i posti di lavoro nocivi.

In parte perché il problema si può affrontare solo sul piano internazionale, come la conseguenza di un certo tipo di mondializzazione (essenzialmente delocalizzazione) che ignora assolutamente l'uomo. In parte correlata alla sfiducia nel potere legislativo, soprattutto nella giurisprudenza ed anche nella comunità scientifica.

Un esempio grave dello stato di impotenza, che ci pone grossi problemi nel trasformare le conoscenze sui difetti dei singoli posti di lavoro in *risanamento/bonifica*.

IL CHSCT (Comité d'Hygiène, Sécurité et Control du Travail) in una grossa acciaieria, ormai passata al solito gigante monopolistico, ben conosciuto dal SIC, lamenta (nel 2008) che dal 1996 alla fine del 2007 sono state presentate 281 richieste di riconoscimento di malattia professionale (da parte dei medici curanti del SIC. Venti sono state riconosciute valide, ma solo uno dei 281 casi, è stato sottoposto al CHSCT (equivalente del RSA italiano). Tutti gli altri non sono stati sottoposti perché avrebbero comportato una violazione del segreto professionale medico!

Quanto scritto sopra risulta da una lettera, rivolta al medico di fabbrica, da parte di un funzionario sindacale che segue dall'esterno i CHSCT. Il tono non è certo né di chi sente dalla parte del diritto, né di chi si sente sostenuto dagli operai dello stabilimento. In Italia come si comportano Rssp e medici competenti?

Perché SIE e perché SIC

I due progetti hanno sempre risentito e del bisogno di avere come riferimento il concetto di sistema che si autoregola e della necessità che il sistema abbia il carattere di qualcosa di concreto per rendere comprensibile, a tutti, i danni legati al lavoro; essenziale per l'informazione dei cittadini e non solo degli iniziati, perché l'informazione è tale solo quando permette di adeguare il comportamento, quindi deve essere perfettamente chiara per i cittadini.

Nello stesso tempo abbiamo sempre pensato che è l'operaio che fa esperienza sul singolo posto di lavoro e giorno dopo giorno, non può fare a meno di avvertire che lavorare in quella situazione determina i più o meno su tutti degli effetti sullo stato di salute. Si chiede a che cosa è dovuto, lo chiede ai compagni di lavoro, ha il ricordo e di quelli che hanno abbandonato per malattia e chiede al suo medico curante la spiegazione dei suoi malanni.

Le informazioni necessarie per identificare il singolo posto di lavoro dove si condensano le probabilità di produrre il tumore, ma anche la bronchite cronica ostruttiva e la sordità, sono sostanzialmente il gruppo di lavoro ed i medici curanti, cui *la legge n°81, 2008 non proibisce di far parte della "vigilanza"* e quindi possono diventare un binomio veramente *competente*.

Addestrare, formare un insieme efficace, efficiente e soddisfacente, è possibile.

Il SIC è il nostro progetto verificato attraverso una esperienza decennale che domanda, *oggi*, di essere valutato nell'ambito di un progetto nazionale (tendenzialmente internazionale) che si ponga il problema di realizzare l'autoregolazione anche a livello del risanamento, della bonifica.

Il SIC domanda di essere vagliato come progetto che forma, istruisce gruppi di medici di base, che aderiscono volontariamente ad unità sperimentali delle ASL al servizio di un centro che abbia il potere di fare del medico curante l'elemento che ridà al medico di famiglia il suo ruolo: quello di medico essenziale nella prevenzione primaria.

Di fatto è l'unico che può avere la conoscenza dell'uomo singolo e nel suo insieme funzionale fisiopatologico, e nel suo rapporto complesso, nella quotidianità, con l'ambiente di lavoro e di vita.