

## PRODUZIONE A CICLO CONTINUO. MODALITÀ DI LAVORO E TRASMISSIONE DEL SAPERE IN UNA FABBRICA POST-FORDISTA

*Title:* The Continuous Process Production. Work Mode and Knowledge Transfer in a Post-Fordist Factory

**Abstract:** In this article, I discuss some forms of production and of knowledge transmission in the Fiat-Sata factory located in Melfi, where I conducted fieldwork between 2010 and 2014. By relaying on workers' narratives, I describe how the manual dimension of work - the ways of making production - is intertwined with its intellectual component and more precisely with the technical know how of workers. I show, first, how various categories of workers may be differently affected by the flexibility and rigidity of the lean production. Second, I prove the existence of a common ability of adapting to the labour process, which occurs through a personalisation of work. Finally, emphasis is laid on individual and collective tactics that workers use to control the times of the production process by translating their technical knowledge into informal practices of resistance.

**Keywords:** Labour, Know-how, Continuous production, Subjectivation of work, Tactics, Resistance.

### *Introduzione*

Il presente articolo propone una riflessione su alcuni aspetti del lavoro industriale, circoscrivendo l'analisi al modello di fabbrica post-fordista realizzato dall'azienda Fiat agli inizi degli anni Novanta nell'area di San Nicola di Melfi (Basilicata). Ad oggi, le numerose ricerche condotte sulla presenza della Fiat a Melfi hanno messo in luce soprattutto i caratteri peculiari della regione di ubicazione dello stabilimento, classificata come greenfield, e sui vantaggi e i limiti che queste caratterizzazioni hanno arrecato all'azienda in termini di costi-benefici. In seguito alla crisi finanziaria mondiale e alle sue ripercussioni sul settore dell'automotive, studiosi esperti si sono spesso interrogati sul ruolo assunto dalla fabbrica di Melfi nel mercato globale (Berta 2011), e sui possibili effetti a lungo termine, in quanto a produttività e competitività, dell'attuale sistema di organizzazione del lavoro denominato World Class Manufacturing (Camuffo 2014). Sulle orme degli studi precedenti che pure hanno messo in rilievo le controversie legate al modello della lean production (Pulignano 2001, Rieser 1997, Carrieri, Cerruti, Garibaldo 1993), lo scopo di questo scritto non è quello di indagare le strategie economiche e le

ragioni politiche e sociali che stanno alla base della costruzione della fabbrica di Melfi e del suo funzionamento, quanto quello di cogliere i modi in cui il sistema di fabbrica si interseca con la vita delle persone coinvolte e ne condiziona le rappresentazioni del lavoro. L'analisi che si offre rientra nell'ambito di studi della cosiddetta antropologia dell'impresa, la cui prospettiva consiste nell'osservare le forme complesse con cui si manifesta l'agire economico nelle società contemporanee (Papa 1999). Focalizzandosi soprattutto sulle pratiche del lavoro e sulla trasmissione del sapere in fabbrica, questo articolo contribuisce agli studi di carattere sociale ed antropologico in cui la permeabilità tra lavoro formale e informale è tematizzata come tratto strutturale delle economie capitaliste (Mollona 2005, Leonard 1998). La prima tesi che viene sottoposta a verifica tramite questo scritto è l'ipotesi secondo cui la meccanizzazione del lavoro ha ridimensionato, fino a farla scomparire, la categoria degli "operai di mestiere", impedendo loro di intervenire su alcuni aspetti relativi ai metodi di lavorazione come ad esempio sui tempi e i modi di espletazione delle mansioni (Maifreda *et alii* 2006). Per capire se la massimizzazione della produttività nella fabbrica post-fordista di Melfi sia stata o meno accompagnata da una dequalificazione del lavoro dell'operaio generico, verranno analizzati i modi di operare dei lavoratori nelle fasi di processo, e soprattutto di quelli in catena di montaggio. Altra ipotesi avanzata in questo scritto è che, sebbene la frammentazione del lavoro in epoca contemporanea abbia portato alla decostruzione e alla negazione della tradizionale nozione di classe (Pakulski, Waters 1996), è sempre possibile rintracciare delle modalità e delle rappresentazioni del lavoro comuni. Rispetto a questo punto è quindi indispensabile identificare quei fattori che, nell'esperienza del lavoro in fabbrica, accomunano le varie categorie operaie a cui si fa qui riferimento (operai qualificati e non, dipendenti Fiat e dipendenti dell'indotto, salariati a tempo indeterminato e interinali).

Il presente articolo si basa su una ricerca etnografica condotta tramite un'osservazione partecipante realizzata nel corso di viaggi in autobus fatti assieme a gruppi di operai provenienti dai comuni di Potenza e Melfi, e attraverso interviste semi-strutturate e non strutturate di lunga durata. Tale ricerca si compone di una prima esperienza di terreno, realizzata nel 2006, e da una seconda fase di indagine più approfondita, conseguita tra il 2010 e il 2014. Le informazioni contenute in questo saggio sono state raccolte principalmente durante questa seconda tappa conoscitiva. Interviste più recenti con alcuni lavoratori già incontrati durante le due fasi precedenti sono state infine realizzate nel 2017. L'accesso al campo e alla quotidianità dei lavoratori Fiat è avvenuto attraverso tre canali distinti che hanno costituito le tre modalità di reperimento dei soggetti da intervistare: i contatti stabiliti con i lavoratori individuati casualmente all'interno dei due gruppi incontrati sugli autobus, le sedi sindacali presenti sul territorio, la rete delle conoscenze personali di cui disponevo in quanto originaria della stessa area geografica dei miei interlocutori. Consapevole dei limiti dell'intervista, che qui è stata utilizzata come principale fonte di informazione, rispetto alla ricostruzione di quanto realmente accade all'interno della fabbrica, ho voluto accordare credito ai racconti dei miei informatori per la "realtà" contenuta nei significati che le vengono attribuiti, in virtù di quel "realismo simbolico" (Sardan [1995] 2009) che caratterizza ogni tipo di discorso. Una sorta di verifica delle informazioni ricevute è stata garantita dall'incrocio dei vari punti di vista raccolti, ovvero da quel principio di inchiesta che prende il nome di "triangolazione" (ivi: 46).

Le interviste raccolte finora hanno permesso di ricostruire le esperienze del lavoro in fabbrica seguendo un arco temporale che, partendo dalla costruzione della fabbrica integrata di Melfi (Fiat-SATA) avvenuta agli inizi degli anni Novanta, include il periodo di maggiore criticità del modello integrato che coincide con lo sciopero del 2004, e arriva fino ai nostri giorni con la trasformazione dell'organizzazione del lavoro e la riconversione della fabbrica di Melfi in un sistema sempre più modulare, a cui si affianca l'inserimento in una rete globale sancito, nel 2014, dalla fusione dell'azienda Fiat con la casa automobilistica Chrysler. In questo articolo l'analisi è circoscritta al tipo di produzione a ciclo continuo, che costituisce l'elemento essenziale del funzionamento della fabbrica di Melfi e che prescinde dai cambiamenti sopraggiunti nell'arco dei circa 25 anni di attività dello stabilimento<sup>1</sup>. Se infatti il sistema di turnazione, di retribuzione e dei rapporti interni alla fabbrica è stato più volte messo in discussione, tanto da obbligare l'azienda a rivedere l'intero modello di fabbrica integrata, il principio della produzione senza interruzioni è rimasto il perno centrale dell'organizzazione del lavoro a Melfi. Pertanto, in questo scritto non mi soffermerò sulle trasformazioni del lavoro che certamente hanno contribuito alla rielaborazione delle esperienze vissute dai dipendenti Fiat e quindi alle loro costruzioni narrative, ma sugli effetti che la produzione senza interruzioni, in quanto costante del lavoro, ha comportato nelle pratiche di adattamento continuo e nelle rappresentazioni operaie.

Focalizzandomi sul tema delle pratiche del lavoro, nel presente articolo cercherò di rispondere ad alcuni interrogativi sulla maniera in cui la produzione a ciclo continuo influenza l'organizzazione del lavoro e la configurazione dei rapporti sociali all'interno delle singole unità produttive: quali analogie e differenze intercorrono tra il sistema di produzione in vigore a Melfi e l'espletazione del lavoro in un sistema di produzione di tipo taylorista? la standardizzazione delle operazioni porta inevitabilmente alla spersonalizzazione del lavoro? come si trasmette il sapere operaio in uno spazio dove compiti, tempi e risultati attesi sono regolati da un principio di massimizzazione? all'interno gli spazi di questa natura quali relazioni i lavoratori possono costruire tra loro?

Nella prima parte, l'espressione "fare produzione" apre la riflessione sulle modalità di lavoro in vigore presso lo stabilimento automobilistico di Melfi e sulla separazione tra operazioni manuali ed intellettuali che lo caratterizzano. In questa sede si comprende che il funzionamento della fabbrica si regge sulla combinazione di elementi di modernità introdotti da un modello di produzione post-fordista con i più tradizionali metodi di organizzazione del lavoro. Segue una riflessione sulle differenziazioni interne alla categoria dei lavoratori dell'automotive e sulla comune percezione del proprio tempo e del proprio corpo, esposti ai ritmi accelerati della fabbrica. In questa

---

<sup>1</sup> I cambiamenti più significativi si sono verificati in seguito alla protesta del 2004 e sotto la spinta della più recente crisi finanziaria esplosa nel 2008. Nel 2004, in occasione di uno sciopero collettivo che portò al blocco totale degli impianti per 21 giorni consecutivi, i lavoratori di Melfi ottennero miglioramenti significativi sul piano dei rapporti di lavoro, sul sistema di turnazione e su quello retributivo. L'insieme delle modifiche apportate al sistema di organizzazione del lavoro in seguito a quella lotta, sarà però neutralizzato dai cambiamenti introdotti successivamente con il sopraggiungere della crisi. Dai racconti più recenti dei lavoratori Fiat di Melfi risulta infatti che la riorganizzazione del lavoro avvenuta tra il 2011 e il 2014, sostanziata nell'applicazione del sistema WCM, abbia ripristinato delle condizioni di lavoro già sperimentate a Melfi prima delle rivendicazioni del 2004.

seconda parte vediamo come il continuo adattamento ai ritmi della produzione avviene attraverso un processo di personalizzazione e quindi di riappropriazione dei gesti, i quali confluiscono in un vero saper-fare operaio. Il tema della soggettivazione del lavoro rimane centrale nella terza parte, dove si chiarisce il ruolo dei lavoratori di prima assunzione e l'importanza cruciale della loro esperienza nella necessità di adattamento al cambiamento continuo, il quale costituisce l'elemento cardine della fabbrica flessibile. L'esperienza, su cui basa l'acquisizione delle abilità tecniche, è qui presentata come il principale veicolo di trasmissione del sapere in fabbrica, nonché come un dispositivo di costruzione identitaria attraverso cui ci si rapporta all'altro. Infine, riconducendo all'ambito delle tattiche le azioni personalizzate e determinate da un sapere operaio implicito, l'articolo invita a riflettere sulla connessione tra le pratiche del lavoro e le nuove forme di resistenza in fabbrica.

### *La flessibilità cronometrata*

Noi adesso, per tre giorni a settimana, facciamo 500 scocche al giorno, che in 18 anni noi non le abbiamo mai fatte. Ogni turno fa 500 macchine, ora facendo il conto, fai lunedì, martedì e giovedì sono 1.500 macchine a turno, in tutto sono 4.500 macchine, più il lunedì sera, per dire com'è stasera, una squadretta va a fare altre 100, 150 macchine. Sono quasi 5.000 macchine che noi facevamo in 5 giorni lavorativi e che ora all'azienda fa comodo fare in 3 giorni<sup>2</sup>. (Giacomo, coniugato, tre figli, operaio in verniciatura, Potenza 2012)

L'espressione "fare le scocche" e quella del "fare produzione" sono comunemente usate dai lavoratori Fiat-Sata<sup>3</sup> di Melfi per indicare l'attività regolarmente svolta in fabbrica. La stessa formula, composta dal verbo fare seguito da una parte del giorno solare (mattina, pomeriggio, notte), è utilizzata per definire la giornata lavorativa divisa tra primo, secondo e terzo turno<sup>4</sup>. Il "fare la notte" ad esempio, è l'espressione utilizzata per spiegare che si è lavorato sul terzo turno. La scelta del verbo non è casuale: specificare ciò che si è fatto, o prodotto, così come fa Giacomo nel passo dell'intervista sopra riportato, esprime una maniera di lavorare in cui il corpo-operaio e la sua capacità manuale diventano i fattori centrali della produzione. Il verbo fare ci porta dunque a riflettere sulle possibili forme di produzione in una fabbrica post-fordista, quale è

2 L'intervista con Giacomo è stata realizzata a gennaio del 2012, alcuni mesi dopo l'annuncio da parte di Fiat della cassa integrazione ordinaria per tutti i dipendenti di Melfi, con la conseguente riduzione della settimana lavorativa da sei a tre giorni.

3 Sebbene le trattative tra Fiat e Chrysler furono avviate nel 2009, la fusione delle due aziende si concluse solo nel 2014 con la nascita ufficiale del gruppo FCA (Fiat Chrysler Automobiles). In questa sede, in coerenza con le definizioni del sé dei lavoratori intervistati, si continuerà ad utilizzare la sigla Fiat-Sata in riferimento ai fatti precedenti al 2014, quando i lavoratori di Melfi non erano ancora ufficialmente parte del gruppo FCA.

4 Nel caso in esame, la giornata lavorativa comincia con il primo turno (dalle 6:00 alle 13:30), cui segue un secondo turno anche conosciuto come turno centrale (dalle 14:00 alle 21:30), e si conclude con il terzo turno (dalle 22:00 alle 5:30). Per ogni dipendente l'orario di lavoro giornaliero è di 7 ore e 30 minuti, con una pausa mensa di 30 minuti collocata a fine turno.

lo stabilimento automobilistico Fiat-Sata di Melfi, e sul modo in cui la dimensione manuale del lavoro - il fare propriamente detto - si intreccia con la sua componente intellettuale e più precisamente con il sapere operaio.

Nell'area di San Nicola di Melfi, a qualche chilometro dal centro abitato, agli inizi degli anni Novanta l'azienda Fiat impiantava un nuovo modello di Fabbrica Integrata (FI) improntata ad una partecipazione della manodopera in ogni fase del processo produttivo, proprio per superare le tradizionali forme di lavoro basate su una netta separazione tra operazioni manuali e intellettuali. Il superamento delle vecchie strutture gerarchiche si rendeva necessario di fronte ai mutamenti di un mercato sempre più vulnerabile e governato oramai dallo "spirito Toyota", basato sulla cosiddetta *lean production* che si affermerà come modello produttivo dominante nel corso degli anni Novanta (Castronovo 1999, Bruni 1994). Il modello della Fabbrica Integrata sperimentato a Melfi consentiva di eliminare gli sprechi (secondo la logica della "produzione snella") e di produrre simultaneamente le varie componenti destinate a confluire nel prodotto finito, nelle quantità richieste dal mercato, grazie all'applicazione del sistema *just-in-time* (Volpato 1993). L'intero sistema avrebbe dovuto reggersi sul coinvolgimento di tutte le figure lavorative nel processo decisionale ed organizzativo, secondo una filosofia di miglioramento continuo. Agli operai di Melfi sono bastati però pochi anni di lavoro per capire che la partecipazione al processo di produzione si traduceva in una rapida capacità di adattamento ai ritmi estenuanti della fabbrica. A dimostrare questo sentimento diffuso di delusione e insofferenza per il clima di fabbrica sono i numerosi casi di dimissioni volontarie e l'alto numero di provvedimenti disciplinari registrati già nei primi anni di attività della Fiat a Melfi<sup>5</sup>. Nei racconti operai registrati circa 20 anni dopo l'apertura dello stabilimento, ancora emergono con forza le contraddizioni circa lo scarto tra il modello della fabbrica integrata e la sua realizzazione, specie in merito al tema della partecipazione operaia ai processi decisionali:

Il lavoro è troppo automatico, a volte noi facciamo il lavoro e non ci rendiamo neanche conto di aver fatto la macchina, tant'è che magari ti fermi un attimo e ti dici "ma io l'ho avvitato quel bullone?" e torni indietro anche se non hai il tempo di andare a vedere. Cioè il lavoro lo fai e non ti rendi neanche conto. (Paola, operaia al montaggio, Melfi 2013)

Dalle testimonianze operaie come quella di Paola risulta che l'automatizzazione delle operazioni è un aspetto tutt'altro che superato nel modello produttivo post-fordista sperimentato a Melfi. Qui la distinzione tra *conception* ed *execution* (Braverman 1974), ovvero tra le attività meramente esecutive e le attività di programmazione e controllo, è riproposta attraverso un processo di razionalizzazione del lavoro più trasparente, quello che Giuseppe Bonazzi descrive utilizzando la metafora del "tubo di cristallo"

<sup>5</sup> Secondo uno studio effettuato da Elisabetta Della Corte, tra i 1873 abbandoni registrati nel periodo 1994-2001, 1118 sono state dimissioni volontarie, mentre negli altri casi si è trattato di licenziamenti per motivi disciplinari o per mancato rinnovo del contratto di formazione lavoro (Della Corte 2003, p. 25). Da questi dati risulta anche che nel '96, ovvero dopo appena due anni di produzione, già mille persone avevano lasciato lo stabilimento Fiat-Sata (ivi, p.12). L'elevato numero di provvedimenti disciplinari che, secondo fonti sindacali, nell'arco dei primi 10 anni raggiunse la cifra di 9000, e il sistema gerarchico di cui erano espressione, rappresentarono uno dei principali motivi di abbandono della fabbrica.

(Bonazzi 1993), il cui scopo è quello di favorire la circolazione delle informazioni dal basso verso l'alto ed eliminare le cosiddette "zone d'ombra". La specificità del lavoro a Melfi è data quindi da un sistema produttivo eterogeneo, caratterizzato da un lato dalla flessibilità dell'industria moderna, dall'altro dalla rigidità del paradigma taylorista-fordista. L'ossimoro della rigidità flessibile è diventato un carattere ancora più emblematico del sistema organizzativo adottato da Fiat dopo l'introduzione del cosiddetto *World Class Manufacturing*, a cui si è affiancata l'esperienza di una lunga cassa integrazione<sup>6</sup>.

La presenza di modalità di produzione estremamente flessibili inglobate in un'organizzazione del lavoro dai tratti ben strutturati è comprovata dai tempi di esecuzione delle operazioni, i cosiddetti tempi ciclo, che definiscono i ritmi di lavoro. I tempi ciclo possono variare sulla base delle mutazioni della domanda e obbligano il corpo operaio ad adeguarsi costantemente ai tempi della macchina. La capacità di adattamento continuo definisce, come in un processo a cascata, anche il rapporto tra l'azienda madre e i fornitori dell'indotto, dove, al pari della Fiat, sono applicati il principio zero scorte e la logica della produzione immediata.

Là si corre che è una cosa brutta proprio, addirittura si supera il tempo delle macchine per preparare il pezzo, si supera il tempo di lavorazione della macchina che è di 30-40 secondi [...] perché la Fiat comunque controlla ed è esigente, e anche perché temiamo, la paura di tutti i giorni specialmente quando chiamano [dalla direzione Fiat, *N.d.A.*], di "bucare", cioè noi usiamo questo termine che significa "sfondare" alla Fiat, non essere in grado di mandare i pezzi alla Fiat, noi diciamo in gergo così, bucare, ritardare l'approvvigionamento alla Fiat e quindi la Fiat è costretta a fermarsi e per noi sono penalità.

E' in questi termini che si esprimeva Giuseppe, operaio di un'azienda dell'indotto Fiat di circa 680 dipendenti, quando ci siamo incontrati durante la mia seconda fase di ricerca sul campo a Melfi. Giuseppe è conosciuto all'interno dell'azienda come un operaio modello, data la disponibilità che generalmente mostra di fronte alle richieste aziendali di lavoro straordinario, il suo basso assenteismo e la sua indifferenza rispetto ai sindacati e alle iniziative di lotta. La sua posizione lascia pertanto pensare che la denuncia delle nuove condizioni di lavoro che spesso emerge nei discorsi di operai molto diversi tra loro, non è necessariamente mediata da un pensiero ideologico. Nel seguito del suo racconto Giuseppe chiarisce poi la differenza tra il concetto espresso dal verbo "bucare" e quello definito dal termine "imbarcarsi" sul quale torneremo più avanti.

6 L'attuale sistema produttivo (WCM) è stato introdotto a Melfi in via sperimentale tra il 2011 e il 2014, anno in cui la produzione è ripartita con due nuovi modelli di auto. L'applicazione di tale sistema, che consiste nell'eliminare tutte quelle operazioni che non producono valore aggiunto, è avvenuta contemporaneamente all'adozione di un sistema metrico (Ergo-Uas) basato sull'analisi degli aspetti ergonomici delle postazioni per la rilevazione dei fattori di rischio a livello muscolo-scheletrico. Sebbene alcuni lavoratori riconoscano che il nuovo sistema abbia ridotto l'esposizione al rischio relativo alla salute al lavoro, la maggior parte di loro lamenta il fatto che il nuovo modello produttivo abbia aumentato il numero di operazioni giornaliere e accelerato l'esecuzione del lavoro sulla linea. Questi ultimi aspetti, a loro parere, permetterebbero all'azienda di ridurre il costo del lavoro alternando momenti di alta produttività a periodi di cassa integrazione.

[...] imbarcarsi significa che non faccio in tempo a fare il pezzo sulla mia postazione, scavalco, passo davanti, e vado alla postazione di un altro per finire ciò che stavo facendo io, e quindi in un certo senso io do fastidio a quell'altro perché lui comunque deve fare la sua lavorazione, ha il tempo [il tempo ciclo da rispettare, N.d.A.], là è tutto cronometrato, tutto a tempo, e poi magari ci si aiuta l'uno con l'altro. (Giuseppe, 54 anni, operaio della Magneti Marelli, coniugato, 4 figli, Melfi 2012)

La descrizione del lavoro di Giuseppe ci aiuta a capire come la flessibilità, principio su cui è organizzata la produzione a ciclo continuo, si combina con la determinazione di tempi di lavorazione molto stretti. Per gli operai di Melfi questa nuova flessibilità che potremmo definire cronometrata esprime varie condizioni: l'alternanza tra i periodi di lavoro e i periodi di fermo produzione, l'intensificazione dei ritmi di lavoro durante i giorni previsti per la cassa integrazione - come denuncia Giacomo nel racconto riportato all'inizio del paragrafo -, la capacità di coprire altre postazioni in fabbrica nei casi di elevato assenteismo, la disponibilità alle ore di lavoro straordinario in situazioni di aumento della domanda e per i lavoratori dell'indotto, la predisposizione a produrre secondo ritmi accelerati per evitare di "bucare" e garantire costantemente l'approvvigionamento in Fiat. Anche l'utilizzo ottimale degli impianti e la massimizzazione della produzione sono il prodotto di un'organizzazione flessibile e rigida al tempo stesso. All'interno di ciascuna unità produttiva (UTE), la rotazione dei lavoratori sulle varie postazioni avviene soltanto in casi eccezionali. Tramite questa configurazione del lavoro ogni individuo acquisisce un'abilità manuale e una velocità nell'esecuzione delle operazioni che corrispondono ad un segmento specifico del processo di produzione. La sistematicità dell'operazione porta infatti ad una sorta di dimestichezza con il lavoro svolto in uno spazio delimitato che diventa la "propria" postazione. Si diventa dunque esperti in tale o tal'altra mansione, nel senso che si è capaci di sbrigarla meglio e prima degli altri. Se l'esperienza di fabbrica produce delle differenze in termini di performance al pari di altri mestieri come ad esempio nel campo artigianale, possiamo allora sostenere che il savoir-faire dei singoli individui non è del tutto sconnesso dalla meccanicità delle operazioni e costituisce un valore aggiunto per i livelli di produttività collettiva

### *Soggettività a lavoro*

[...] io dicevo ai tecnici ergonomi della Fiat, il vostro sistema che voi state immaginando andrebbe bene se i lavoratori di Melfi fossero dei robot, o se fossero delle persone tutte uguali, tutte alte che ne so, un metro e ottanta, tutte che pesano 70 chili, tutte che viaggiano dallo stesso posto, tutte che hanno magari nessun figlio a carico, cioè la condizione di una fabbrica tu la devi misurare anche con la condizione sociale dei lavoratori.[...] cioè tra me che viaggio da due ore e uno che viaggia da cinque minuti per raggiungere la fabbrica c'è una differenza fisiologica nell'affrontare il lavoro. Loro [la direzione, N.d.A.] ci vogliono far credere che siamo tutti uguali, e che le questioni esterne alla fabbrica non

c'entrano niente, però c'è tutto nell'attività lavorativa, non solo le sette ore e mezzo di lavoro, c'è la vita esterna alla fabbrica, se tieni quattro figli, se tieni un disabile a casa, se viaggi da due ore o da dieci minuti, se sei già Rcl<sup>7</sup>, se tieni trent'anni o ne tieni cinquanta, cioè il contesto è diverso. (Ernesto, delegato Fiom-Cgil, operaio in verniciature, Potenza 2011)

Questa intervista costituisce un buon punto di partenza per comprendere chi sono oggi i lavoratori dell'automotive, ovvero gli attori principali della produzione a ciclo continuo, ma ci aiuta anche per la comprensione delle nuove forme di differenziazione sociale che mettono in discussione la tradizionale nozione di classe. Se è facile individuare le differenze tra gli operai e i capi prodotte dalla divisione tra i compiti meramente esecutivi e le funzioni di gestione e di controllo, più difficile è immaginarsi le differenze tra coloro che sono comunemente identificati con la categoria operaia. All'interno di quest'ampia categoria professionale accumulata dalla ripetitività dei gesti che li riduce a numeri, esistono in realtà diverse tipologie di lavoratori distinguibili sulla base dell'azienda di appartenenza (Fiat o indotto), del tipo di mansione svolta, della distanza percorsa per raggiungere la fabbrica. A queste differenze se ne aggiungono altre legate alle condizioni economiche esterne alla fabbrica che troviamo sintetizzate nel racconto di Ernesto riportato sopra<sup>8</sup>. Sul piano culturale invece, il contesto della fabbrica di Melfi è molto diverso da quello della Fiat di Mirafiori degli anni Cinquanta, quando la manodopera proveniva da strati sociali molto diversi (Musso 2016). I lavoratori di Melfi, al contrario, provengono da fasce di popolazione dai tratti sociali e culturali simili<sup>9</sup>, sebbene queste caratterizzazioni comuni non siano confluite in un'ideologia politica e sindacale condivisa. Le diversità rintracciate sul piano ideologico non sembrano tuttavia dipendere da situazioni di maggiore o minore necessità economica. Alle disomogeneità esterne corrispondono differenze di ruoli e di mansioni all'interno della fabbrica, le quali determinano diverse percezioni e rappresentazioni del lavoro. Irrilevanti sono invece le differenze salariali. Le retribuzioni degli operai generici all'interno del gruppo Fiat-Sata è pressoché equivalente al salario che spetta ai capi Ute (oggi anche detti supervisor) e alle figure di supporto a quella operaia (manutentori, tecnologi, conduttori). Le variazioni sono minime anche rispetto al salario percepito dai lavoratori dell'indotto, sebbene all'interno di questo comprensorio costituito da aziende di varie dimensioni, molte sono le differenze sul piano delle relazioni industriali e dei rapporti di lavoro. L'insieme di questi fattori ci restituisce l'immagine di una

7 Rcl: operaio con ridotte capacità lavorative. La sigla indica una particolare categoria di lavoratori che, in quanto affetti da malattie professionali, non possono svolgere determinate operazioni.

8 All'esterno della fabbrica i mezzi economici di cui i lavoratori dispongono per raggiungere lo status di benessere non sono uguali per tutti. Le diverse condizioni di partenza dei lavoratori sono determinate soprattutto dall'accesso alla casa: residenze familiari, abitazioni in affitto, mutui da pagare, alloggi popolari.

9 Tutti i lavoratori da me rintracciati per questa ricerca sono di origine meridionale e appartengono a comunità locali tuttoggi legate ad una cultura del lavoro rurale. Le informazioni da me raccolte confermano l'indagine condotta da Davide Bubbico e Jonathan Pratschke (2003) in merito alla composizione socio-professionale delle famiglie d'origine di 245 lavoratrici dello stabilimento Fiat-Sata. Dallo studio dei due autori risulta che l'agricoltura e l'edilizia rappresentavano i settori di maggior impiego dei padri delle operaie Fiat, mentre le madri, quando non casalinghe, erano impiegate soprattutto nel settore agricolo come coltivatrici dirette o braccianti.

forza lavoro caratterizzata da identità differenziate, difficilmente ascrivibili ad una classe comune secondo i tradizionali criteri di identificazione delle classi sociali basati sull'uniformità di salario e sui rapporti di produzione in generale.

Nella letteratura socio-antropologica contemporanea, il problema della scomparsa o dell'imborghesimento della classe operaia nelle economie liberali (Mollona, De neve, Parry 2009) è stato talvolta risolto con la proposizione di un concetto più ampio di classe che include gruppi riuniti sotto principi di riconoscimento da individuare sui piani politico-ideologico, geografico, familiare e culturale-identitario (Carrier, Kalb 2015). Partendo da questa nuova tematizzazione della classe operaia, e alla luce di quanto è emerso dall'analisi delle forme di organizzazione del lavoro alla Fiat-Sata di Melfi, possiamo sostenere che per quanto frammentata, la categoria dei lavoratori qui in esame risulta accomunata da fattori quali: le scarse opportunità di lavoro nelle rispettive aree di provenienza, un passato rurale marcato dai sacrifici e dall'esperienza migratoria, la nuova condizione di precarietà socio-economica accentuata dalla crisi del 2008, una particolare disposizione al lavoro operaio malgrado i ritmi estenuanti della fabbrica. Quest'ultimo aspetto va letto in rapporto consequenziale agli altri fattori qui elencati. Un'altra costante che emerge all'interno della disomogeneità del gruppo operaio riguarda la dimensione temporale del lavoro. Alla base delle loro rappresentazioni c'è infatti una constatazione comune che prescinde dalla mansione svolta, dalla postazione occupata, dall'iscrizione al sindacato, dall'età, dall'appartenenza di genere o da qualsiasi altra differenziazione esterna, e che emerge sottoforma di denuncia dei ritmi troppo incalzanti e delle pause di lavoro insufficienti per il normale riposo fisiologico. La comune percezione di vivere secondo ritmi accelerati è compensata da un adeguamento del corpo al tempo della macchina, secondo modalità di esecuzione delle operazioni che sono proprie a ciascun individuo. Attraverso questo meccanismo l'operaio di riappropria della componente lavorativa, seguendo certo i ritmi della catena, ma applicando una sequenza dei gesti personalizzata. Le varie forme di personalizzazione del lavoro e quindi di riappropriazione dei gesti confluiscono in un *savoir-faire* che rende l'operaio specializzato nelle operazioni corrispondenti alla sua postazione abituale. La personalizzazione delle pratiche di esecuzione dei compiti si traduce spesso nell'impossibilità di spiegare a parole in cosa consiste esattamente il lavoro svolto.

Il sistema di lavoro sulla catena di montaggio, una persona se non la vede, se non la sperimenta non può mai capirla; come tutte le cose, io non posso capire le difficoltà del tuo lavoro se non lo faccio, se non lo vedo. Uno si può sforzare ma se non vede, non prova, non riesce a capire, perché tu col tempo, coi giorni, coi mesi, gli anni impari quelle furberie per fare prima. Ognuno ha una strategia di metodo, tu fai più operazioni, però magari uno ha l'abitudine di fare prima ... per esempio, se tu devi fare su una macchina quattro operazioni, quattro lavorazioni, chi la fa prima, chi la fa dopo, la sequenza la fai in base a come ti viene più comodo, a come uno si abitua, non è proprio standard la cosa, non sono proprio delle cose standard; sembra standard ma poi ognuno ci mette del suo, e poi ci sta pure per esempio: io quando imparavo le postazioni guardavo gli altri, cercavo di capire come facevano gli altri e provavo, magari mi è più comodo come faccio io, poi lo impari il mestiere, guardando e provando. (Filippo, operaio al montaggio, Potenza 2011)

In questo passo Filippo spiega che in fabbrica ci si rapporta e ci si appropria del lavoro in modo del tutto soggettivo. La soggettivazione delle modalità di lavoro caratterizza l'intero processo produttivo, anche dove questo sembra essere regolato da operazioni puramente meccaniche come in catena di montaggio. Pertanto, l'intera comunità operaia, malgrado le disomogeneità interne, si caratterizza per un coinvolgimento, fisico e mentale, della persona e del corpo nel mestiere svolto. Si tratta, seguendo gli insegnamenti di Warnier (2005), di una condizione che assoggetta ma che perdura grazie alle abilità soggettivamente acquisite ed espresse<sup>10</sup>. La consapevolezza di essere portatori di un saper-fare operaio che non trova espressione nella parola ma in una sequenza di gesti, è accompagnata tuttavia da un generale senso di frustrazione per l'assenza di un riconoscimento formale delle abilità acquisite. «Nessun innalzamento di grado con gli anni, nessuna possibilità di carriera», spiega Lorenzo, operaio revisionista che di «mestieri» ne ha imparati almeno due, dapprima al montaggio di cambi e motori, dopo al recupero macchine nei piazzali della meccanica: «noi facciamo la differenza, siamo qualificati, ma io sono sempre un operaio come tutti gli altri». La maggior parte della manodopera Fiat a Melfi è stata infatti assunta come categoria di «terzo livello», che equivale al grado dell'operaio generico. Tuttavia, nessuno tra questi lavoratori ambisce ad una posizione superiore poiché le opportunità di avanzamento di carriera all'interno della fabbrica, secondo le loro constatazioni, sono da sempre regolate da rapporti privilegiati di tipo clientelare. Privati della cosiddetta possibilità di «scalata», gli operai generici che non hanno alcuna speranza di ascesa in termini professionali, né dentro, né tanto meno fuori dalla fabbrica, si contentano di far bene il proprio lavoro e nei tempi migliori possibili, con la speranza di non dover spostarsi in altre unità di lavoro. I continui spostamenti e cambi di mansione in fabbrica sono generalmente annoverati come strumenti punitivi al pari dei provvedimenti disciplinari. Difatti, i casi di trasferimenti improvvisi e riguardanti postazioni reputate pesanti, sono generalmente preceduti da episodi conflittuali (partecipazione ad uno sciopero, scatenamento di un litigio tra capo e operaio, manifestazione di rifiuto nell'eseguire un ordine e fatti simili). Gli spostamenti all'interno degli spazi della produzione non sono auspicati per almeno un paio di ragioni che ci riportano al tema della soggettività del lavoro. A rendere traumatici gli spostamenti è innanzitutto l'estraneità della nuova Ute in cui l'ultimo arrivato è sottoposto allo sguardo e ai giudizi dei membri del nuovo gruppo. «In un'altra Ute - afferma Anna, operaia al montaggio - è come se fosse il primo giorno, devi ricominciare da capo». Secondo lavoratori che hanno subito spostamenti, occorrono dai tre ai sei mesi per abituarsi ai nuovi compagni di lavoro e alle nuove operazioni, fattore quest'ultimo che costituisce la seconda ragione per la quale si temono questi passaggi. Durante questa fase di transizione, quella che a detta degli operai caratterizza «i mesi più brutti», il nuovo arrivato cerca di capire quali comportamenti conviene assumere nei confronti del capo, ma anche con quali lavoratori potersi «schierare» per uscire dall'isolamento, e con quali invece occorre evitare certi argomenti. La difficoltà nasce dalla ricostruzione di una nuova rete sociale che possa includere il nuovo

10 I due sensi che Jean-Pierre Warnier attribuisce alla soggettivazione sono: l'assoggettamento e la capacità di agire sulla materia e sugli altri attraverso l'acquisizione e l'utilizzo di certe abilità e strumenti. Per Warnier, i materiali con cui interagiamo non sono mai inerti, ma matrice di soggettivazione, elementi che costituiscono l'identità del soggetto.

arrivato nel resto del gruppo. Come è stato accennato, la ridefinizione del contesto è complicata non soltanto sul piano relazionale ma anche su quello meramente esecutivo. A proposito, Silvia mi riferisce quanto segue:

Io sono stata spostata dalla lastratura al montaggio, quindi proprio unità diverse, e all'inizio è stata tragica perché a 40 anni abituarti con la macchina che cammina, con queste linee che camminano a cui non ero abituata prima, ad esempio all'inizio lavoravo con una mano attaccata alla macchina e con l'altra mano cercavo di lavorare perché mi girava la testa. Poi ho fatto qualche altra Ute, e come al solito l'ultima arrivata è sempre quella che cercano di prendere a botte perché [il capo, *N.d.A.*] dice "tanto tu oggi stai qui, domani te ne vai", quindi fai la postazione più pesante [...]. (Silvia, operaia al montaggio, separata, 1 figlia, Melfi 2013)

Le parole di Silvia spiegano in modo chiaro che lavorare in una nuova Ute significa imparare *ex novo* a svolgere le operazioni giornalmente stabilite dalla direzione. La difficoltà nell'apprendere una nuova operazione in uno spazio in cui la produzione è continua e segmentata, non consiste tanto nell'imparare a "fare quell'operazione" come può accadere in un'officina tradizionale dove l'operaio-meccanico si occupa dell'intero processo di produzione, quanto più nel capire "come fare" quella singola operazione nel minor tempo possibile e riducendo la fatica. Da qui lo scombussolamento prodotto dagli spostamenti in altre unità di produzione, un disagio che con il tempo sparisce attraverso l'osservazione e la pratica continua. La domestichezza con il lavoro svolto passa anche per le forme di trasmissione del sapere che permettono inoltre di consolidare i rapporti tra i compagni di Ute.

### *La trasmissione del sapere in fabbrica*

Rispetto alla circolazione delle informazioni negli spazi della produzione, la Fiat-Sata di Melfi si distingue ancora una volta per lo scarto emerso tra il modello ideale della Fabbrica Integrata e il reale sistema di organizzazione del lavoro. In alcune inchieste realizzate a ridosso dell'apertura dello stabilimento (Cerruti 1994, Della Rocca 1994), risulta che i corsi di formazione previsti prima dell'avvio della produzione fossero destinati principalmente alle figure professionali di medio e alto livello di qualificazione, considerate il motore della razionalizzazione. Gli operai di terzo livello da me intervistati confermano questa constatazione, e precisano che l'azienda ha fornito loro la quantità di informazioni strettamente necessaria allo svolgimento dei compiti di produzione. Per i primi assunti, l'ingresso in Fiat-Sata è stato preceduto da un periodo di "formazione" presso altri stabilimenti Fiat italiani che tuttavia è durato solo alcuni mesi (da 2 a 5 mesi). Ancora minore è stato il coinvolgimento in termini di formazione nelle aziende dell'indotto: «All'inizio quelli di Fiat sono andati tutti quanti a Torino, hanno fatto formazione, a noi invece [i lavoratori, *N.d.A.*] venivano presi, buttati in azienda: fai i pezzi! non sapevi né come, né quando, né perché», è quanto afferma Enrico, operaio della MAC S.p.A. Chi più, chi meno, tutti i lavoratori di San Nicola di Melfi hanno imparato direttamente sul terreno "facendo produzione", e quelli arrivati successivamente, osservando i gesti dei propri compagni di lavoro già pratici del

mestiere. «La formazione la devi fare lì, lavorando, quell'area non la puoi ricostruire in aula, non te la puoi immaginare, è impossibile». Sono queste le parole che Angela, operaia al montaggio, utilizzava in occasione del nostro ultimo incontro avvenuto nel 2017, mentre mi spiegava le difficoltà incontrate dopo la ristrutturazione dello stabilimento di Melfi sopraggiunta negli anni 2013-2014<sup>11</sup>. Le modalità di apprendimento in fabbrica ci riportano al tema dell'indicibilità del lavoro. Giulio Angioni (1984) ci invita, sulle orme della scuola di André Leroi-Gourhan (1964 [1943]), a considerare il sapere tecnico come coscienza operativa e al tempo stesso saper fare, cioè abilità acquisita nell'operare. Come accade nella trasmissione delle tecniche di lavoro tradizionali, anche nel lavoro industriale esiste un sapere implicito che è in grande misura indicibile da parte dell'operatore: «si impara guardando e facendo e si insegna facendo, con pochissimo spazio al discorso normativo» (Angioni 1984: 67). Sulla base della mia esperienza etnografica avvalorata da questa letteratura precedente, posso affermare che nella fabbrica post-fordista di Melfi l'apprendimento avviene ancora in gran parte per impregnazione, cioè attraverso l'acquisizione di abilità tecniche implicite che diventano competenze del lavoratore nel momento in cui vengono incorporate. Affinché le competenze vengano incorporate è importante per il lavoratore sottoporsi ad una sorta di allenamento fisico prima ancora che intellettuale, dal momento che l'acquisizione per esperienza richiede tempi più lunghi di quelli previsti dalla trasmissione verbale del sapere. Il trasferimento da una Ute all'altra rappresenta per i lavoratori una forma di ritorsione da parte dell'azienda perché li obbliga a dover espletare delle mansioni non ancora personalizzate. Ciò che il lavoratore cerca di fare nella fase liminale del trasferimento è quindi individuare il modo più rapido e confortevole di esecuzione delle operazioni.

La trasmissione del sapere che si è resa necessaria per “affiancare” i giovani lavoratori assunti nel 2015 in seguito alle agevolazioni del Jobs Act, si basa sullo stesso meccanismo di apprendimento per impregnazione. In seguito al progetto di riforma del lavoro voluta dal governo Renzi, nel 2015 la nuova azienda FCA ha assunto circa 1.800 giovani operai con contratti della durata di tre anni<sup>12</sup>. Tra questi nuovi assunti, secondo alcune informazioni ricevute da fonti operaie e sindacali, circa 300 hanno lasciato spontaneamente la fabbrica, 1.000 sono tutt'oggi impiegati a Melfi, mentre altri 500 sarebbero stati smistati tra gli altri stabilimenti Fiat in Italia. L'ingresso di questi nuovi assunti nello stabilimento di Melfi sancisce il primo incontro tra lavoratori appartenenti a due generazioni diverse. La loro presenza in fabbrica ci permette di definire meglio il meccanismo di circolazione del sapere operaio che si arricchisce di un elemento nuovo: l'empatia. Lo sguardo offerto dagli operai assunti negli anni Novanta rispetto alle condizioni dei loro compagni più giovani è infatti mediato dal ricordo del loro primo ingresso in Fiat, da loro vissuto con le stesse difficoltà di quelle incontrate oggi da questi nuovi dipendenti. A proposito, riporto qui un estratto dell'intervista realizzata con Arturo nel 2017.

11 Dopo un lungo periodo di cassa integrazione che ha avuto inizio nell'autunno del 2011 e che si è concluso nel 2014, parallelamente alla creazione del gruppo FCA S.p.A. (dall'accorpamento Fiat-Chrysler), nello stabilimento Fiat-Sata di Melfi è stata avviata la produzione di due nuovi modelli di auto: 500X e Jeep Renegade.

12 La riforma del diritto del lavoro che passa sotto il nome di Jobs Act, ha introdotto una serie di decreti legislativi a favore di una maggiore flessibilità del lavoro. La riforma stabilisce delle agevolazioni da parte

‘Sti ragazzi nuovi si sono trovati tutti in difficoltà, forse perché credevano di trovare un’altra realtà, forse pensavano di schiacciare dei pulsanti, altre cose... ma là è tutto un lavoro manuale, manuale e di testa perché stai sulla catena. Non è un lavoro normale, tu stai su una catena di montaggio, il lavoro è continuo, con quelle attrezzature come il machite che loro non hanno mai utilizzato, e logicamente si sono trovati in difficoltà. Ci sono stati ragazzi che si sono messi pure a piangere. Noi li abbiamo aiutati, per l’amor di Dio, sono ragazzi che non hanno mai lavorato perché sono ragazzi di 22-23 anni, sono usciti dalla scuola, cioè io li ho presi veramente come dei figli, perché sono ragazzi giovani, li abbiamo veramente accolti come dei figli [...] Io non li vorrei far lavorare là dentro, te lo giuro, fanno pena. C’hanno un titolo di studio, ma intanto non ci sono altri sbocchi, perché non è un lavoro gradevole, c’hai lo stipendio, ma c’hai molti vincoli. [...] E mi ricordano i tempi quando pure io ho fatto la stessa cosa. Ma perché il lavoro è pesante mentalmente. Ma perché per sette ore tu fai sempre la stessa cosa, non è che dici ora mi fermo 5 minuti, tu devi tenere, da quando suona la campanella che inizia la produzione, a fine giornata, devi avere sempre quel ritmo, non devi calare. Perché tu c’hai un minuto e zero otto, dall’inizio alla fine, la linea sempre così va, devi tenere sempre quella forza e quel ritmo, non puoi rallentare, altrimenti te ne vai sopra agli altri, ti imbarchi, quello è il ritmo e devi tenere per forza. (Arturo, 50 anni, operaio al montaggio, coniugato, 2 figli, Potenza 2017)

Il rischio di “imbarcarsi” è sicuramente più elevato quando il lavoro non è stato ancora personalizzato<sup>13</sup>. Se l’operaio “imbarcato” non riesce a recuperare il lavoro perso, può richiedere l’intervento del team leader. In altri casi sono i compagni di Ute che, accelerando i gesti per eseguire le proprie operazioni, aiutano l’operaio in difficoltà a recuperare senza interrompere l’andamento della linea. Questa situazione di emergenza richiede la messa in pratica di un *savoir-faire* che permette di controllare i tempi della macchina per non esserne sopraffatto. Le parole di Arturo fanno inoltre pensare che la componente esperienziale del vissuto operaio, determinata dalla lunga presenza in fabbrica ma anche dall’età, permette di attivare nuove possibilità di incontro con i nuovi arrivati. Come si è detto, l’abilità nel gestire segmenti di produzione, e più in generale, la conoscenza da parte degli operai del proprio ambiente di lavoro, posano su pratiche informali caratterizzate da codici non-standard. La presenza in fabbrica di nuovi operai a cui si offre l’accesso a tali codici, mette in risalto la dimensione relazionale di tali pratiche. In questi casi le pratiche non sono riducibili alla circolazione di un sapere tecnico, ma vanno inserite in un processo di socializzazione più ampio che si realizza attraverso la trasmissione di un sapere esperto che può essere anche letto come processo identitario.

---

statale per quei datori di lavoro disposti ad assumere personale con contratti “a tutele crescenti”, un nuovo tipo di contratto che aumenta le garanzie del lavoratore nel tempo, sulla base dei risultati aziendali. Fiat ha approfittato di queste agevolazioni fiscali per assumere giovani lavoratori i quali sono stati impiegati principalmente nella produzione delle nuove vetture introdotte a Melfi alla fine del 2014.

13 Il termine “imbarcarsi” descrive la situazione in cui un operaio, non riuscendo a concludere le operazioni sulla vettura nel tempo stabilito (tempo ciclo), è costretto a seguirla sulla postazione successiva (in gergo operaio “scavalca” la propria postazione) invadendo lo spazio di lavoro del compagno della postazione successiva.

### *Forme di resistenza*

Le capacità specifiche di adattamento ai ritmi della produzione a ciclo continuo possono anche essere trasformate in atti di resistenza. Ogni operaio cerca di svolgere l'operazione che gli è stata assegnata nei tempi più rapidi possibili per non "imbarcarsi", ma anche per ricavare, dal tempo di lavorazione, qualche secondo di pausa. L'insieme di queste pratiche di sottrazione dal lavoro e di velocizzazione delle operazioni afferisce all'ordine delle tattiche tematizzate da Michel de Certeau come modi di agire dei dominati. A differenza delle strategie, le tattiche «sono procedure che valgono grazie alla pertinenza che conferiscono al tempo» (De Certeau 2001: 75) in quanto possono essere attivate soltanto nello spazio dell'altro. Operando in luoghi che non gli appartengono, il soggetto che agisce attraverso la tattica deve essere pronto a cogliere al volo possibili vantaggi, e «giocare continuamente con gli eventi per trasformarli in occasioni» (ivi: 15). Nell'agire di tipo tattico il soggetto attiva l'astuzia, descritta da De Certeau come una forma d'intelligenza sempre legata alla pratica, e determinata dalla memoria e dall'esperienza accumulata, che gli consente di approfittare delle contingenze e delle debolezze del sistema di sorveglianza entro cui opera. Mi sembra importante fornire qui almeno una testimonianza che renda esplicito il modo in cui un sapere esperto tradotto in pratica possa essere ricondotto all'ambito delle tattiche.

[...] per esempio c'è un'operazione in cui mettiamo due gommini neri sopra la targa e tre grigi, in più devi mettere la spazzola portellone, la vite da 10 e la vedi avvitare. Allora l'azienda ti dice: prendere i due gommini neri, andare alla macchina - perché tu cammini per andare alla macchina - tornare, prendere i tre gommini grigi, metterli, ritornare, prendere la spazzola, il bullone da 10 e il machite in mano, metti la spazzola, metti la vite e l'avviti col machite. Allora tu che fai, prendi i due gommini neri, i tre gommini grigi, te li porti così, e in più la spazzola già con la vite, metti la spazzola e vai a riprendere solo il machite. Hai levato tre passi per ogni gesto, che fanno sei passi in totale. E tu fai tre passi e tre passi sono sei, sono sei secondi che tu non fai avanti e indietro. (Arturo, operaio al montaggio, Potenza 2017)

Gli espedienti a cui oggi i lavoratori FCA-Sata ricorrono per eseguire il lavoro in anticipo e ritagliarsi pause informali aggiuntive o lavorare più comodamente, possono essere anche interpretati come atti di resistenza. In un contesto dove il peso dei sindacati nella lotta per i diritti, già marginale negli anni precedenti, è stato indebolito ulteriormente dagli effetti della crisi produttiva e dalla ristrutturazione del 2011<sup>14</sup>, si può

14 Occorre ricordare che l'aggiornamento del sistema produttivo Fiat nello stabilimento di Melfi è avvenuto gradualmente e senza ricorrere a referendum come invece è accaduto per gli stabilimenti di Mirafiori e Pomigliano. Il sistema WCM (inclusi la modifica del sistema di turnazione, la riduzione delle pause di riposo, l'allungamento della settimana lavorativa, le restrizioni sull'assenteismo) è stato quindi introdotto a Melfi senza alcuna partecipazione dei lavoratori al processo di rinnovamento proposto, ma tramite un accordo separato tra l'azienda e alcune sigle sindacali (Fim, Uilm, Fismic, Ugl, Aqcf). Ciò significa che nell'ambito della contrattazione aziendale Fiat non ammette più la presenza dei delegati delle sigle non firmatarie, come ad esempio la Fiom-Cgil che rappresenta il sindacato di opposizione per eccellenza. Di conseguenza, i rappresentanti sindacali precedentemente eletti dai lavoratori (RSU) sono oggi sostituiti da quelli nominati soltanto all'interno dei sindacati firmatari dell'Accordo (RSA).

capire perché il malcontento dei lavoratori trovi oggi altre forme di sfogo. A differenza dei più tradizionali movimenti operai che maturavano all'interno di un percorso collettivo e confluivano in lotte aperte, spesso estendendosi anche alle comunità esterne alla fabbrica, le nuove forme di opposizione documentate a Melfi si manifestano sottoforma di gesti isolati e sotterranei. Le tattiche appena descritte sono dei tentativi di controllo del tempo di produzione e delle forme di riappropriazione del proprio corpo e dei gesti eseguiti contro la meccanicità della catena che porta all'abbruttimento. Le maggiori problematicità derivate dalla produzione snella sembrano infatti derivare proprio dalla standardizzazione e intensificazione del lavoro (Womack, Jones, Roos 1990) già noti nel processo di razionalizzazione scientifica del lavoro su cui basava il modello taylorista. Per tale ragione, alcuni studiosi del sistema toyota a cui si ispira il lean manufacturing sostengono che il sistema della *lean production* sia un mito, o piuttosto l'espressione di un iper-Taylorismo (Linge 1991).

L'ordine delle tattiche stabilisce a tale proposito delle diversità sulla base delle iniziative individuali, già note negli spazi della fabbrica fordista. Nel resoconto della sua esperienza come osservatore partecipante realizzata negli anni Sessanta all'interno dello stabilimento Citroën di Choisy, Robert Linhart decostruisce l'immagine del lavoro puramente meccanico e omogeneo della fabbrica, per descrivere le differenze con cui i lavoratori si relazionano tra loro per mezzo degli oggetti della produzione. Superato lo choc iniziale, il vero pericolo in fabbrica, avverte Linhart, è l'abitudine, "l'intorpidimento. Dimenticare le ragioni della propria presenza in quel luogo. Accontentarsi di sopravvivere" (Linhart 1978: 50). Per evitare il pericolo dell'appiattimento del proprio vissuto rispetto alle sue funzioni produttive, ecco che i lavoratori cercano di ritagliarsi spazi di autonomia per acquisire consapevolezza dei propri gesti, delle proprie esigenze, ovvero della gestione del proprio capitale-corpo in rapporto al sistema dei ritmi definito dalla catena: «Io quando sto in postazione penso a come recuperarmi un attimino di tempo per respirare, per rendermi conto di quello che sto facendo», spiega Angela, operaia nell'area di sequenziamento del montaggio, e poi precisa «ma non è una furbata, quello è il mio metodo di lavorare così come tu ne hai uno». Per i lavoratori questi atti non sono iniziative di sabotaggio, ma la semplice risposta ad un bisogno individuale di sottrarsi temporaneamente al lavoro.

Occorre anche precisare che questa sorta di libero arbitrio di cui i lavoratori dispongono per ricavare margini di autonomia nella gestione del proprio tempo di lavorazione è tacitamente tollerato dall'azienda. Riporto a proposito un breve scambio di battute che risalgono al mio incontro con Imma e Paola, due operaie del montaggio, avvenuto a Melfi nel 2013: Imma : «quando viene l'osservatore, loro [i capi, *N.d.A.*] vengono avvisati, allora ti dicono "mi raccomando la postazione, i tappi non li togliete prima, non fate questo e non fate quello; loro già lo sanno», e Paola aggiunge: «se noi lavorassimo così tutta la giornata saremmo uno sull'altro». Con formulazioni simili, altri lavoratori affermano che senza il ricorso ad un sapere tacito e a pratiche del lavoro informali, sarebbe impossibile soddisfare gli standard di produttività giornalmente attesi dall'azienda.

Un ultimo esempio in cui si affronta di nuovo la questione dei margini di autonomia dell'operio, ci è offerto ancora da Arturo.

La rotazione ce la creiamo noi, non vogliono [dalla direzione, N.d.A.], però ce la creiamo noi, ogni ora ruotiamo, perché dove sto adesso è molto pesante la linea perché montiamo i sedili e le porte. Sul tratto dove sto io, “final 1” si chiama, siamo 11 persone, in apertura stai due persone o quattro, dipende da quello che fai. Se già c’è un team leader o un capo pignuolo non ti fa ruotare, rimani là, ti fa la postazione per tre giorni, oppure giornaliera, dipende... Però come siamo noi per esempio, ogni ora ruotiamo perché abbiamo trovato un gruppo solido e andiamo tutti d’accordo, però là dentro è difficile andare d’accordo.

La relativa indipendenza dell’operaio nell’amministrare con qualche margine di libertà il proprio tempo di lavoro si estende in questo caso all’intero spazio della Ute. La tattica prima presentata come forma di resistenza individuale, diventa qui una pratica organizzata e collettiva di fronte alla quale il team leader e il capo Ute chiudono un occhio. Arturo e i suoi compagni fanno quindi parte di un piccolo gruppo in cui gli operai stabiliscono accordi impliciti e spontanei basati sul mutuo supporto. La conciliazione tra l’ordine della fabbrica e i meccanismi di auto-aggiustamento seguiti dagli operai, riposa su una sorta di equilibrio determinato da un lato, dall’inapplicabilità delle norme ufficiali circa le modalità di produzione, e dall’alto dalla capacità di adattamento continuo degli operai rispetto alle situazioni di crisi. Occorre segnalare che il sistema che regola i ritmi della catena di montaggio è caratterizzato da un’assenza sistematica dei controlli della tempistica necessari per verificare la compatibilità tra i tempi di esecuzione delle singole operazioni (i tempi ciclo) e i risultati attesi (in termini di quantità prodotta). Nelle dichiarazioni di Imma e Paola è chiaro come l’azienda imponga ai suoi dipendenti degli standard di produzione che tuttavia non potrebbero essere soddisfatti senza il raggiramento delle norme stabilite sulle modalità produttive. La produzione flessibile è dunque determinata da meccanismi informali che si affermano senza il bisogno di ricorrere a politiche legittimanti. Probabilmente proprio l’assenza di una puntuale regolamentazione del lavoro fondata sul gesto pratico è la logica che permette e induce gli operai a crearsi degli equilibri da soli, come nel caso della rotazione mutualmente concordata, senza passare per l’approvazione della direzione.

### *Conclusioni*

La prima conclusione che possiamo ricavare dall’analisi delle pratiche del lavoro nella fabbrica automobilistica di Melfi è che, contrariamente al principio della Fabbrica Integrata basato sul coinvolgimento totale dei lavoratori e sulla partecipazione della componente operaia al processo decisionale, nello stabilimento in questione l’obiettivo principale dell’azienda è garantire la continuità della linea. Un imperativo che è rimasto costante anche con la ristrutturazione degli impianti sopraggiunta negli anni successivi. La distanza tra il progetto della fabbrica ideale e la realizzazione di questo modello, li comprendiamo in questo saggio attraverso i paradossi emersi sul piano esecutivo. Le criticità del post-fordismo sembrano essere determinate dalla combinazione tra flessibilità e rigidità del lavoro, quella che nei proclami aziendali avrebbe dovuto costituire il punto di forza dello stabilimento Fiat-Sata di Melfi. La seconda conclusione è che all’interno di questa produttività ibrida la forza lavoro si differenzia sulla base dei

ruoli e delle mansioni svolte. Le diverse posizioni occupate dagli operai nel processo di fabbricazione produce a sua volta delle differenze in termini di performance che riposano sul *savoir-faire* dei singoli individui, quest'ultimo costruito in maniera complementare alla meccanicizzazione dei gesti. Tale constatazione conferma l'ipotesi formulata all'inizio, relativa alla presenza di elementi comuni nelle pratiche e rappresentazioni operaie che prescindono dalle differenze sociali, ideologiche e di ruolo. Difatti, al di là dei diversi profili individuali, emerge un elemento che fonda l'unità della categoria operaia, ossia l'adattamento continuo ai ritmi accelerati della produzione attraverso forme di personalizzazione del lavoro che hanno come scopo la riappropriazione dei gesti e l'affermazione della propria soggettività. La personalizzazione del lavoro passa anche per alcune forme di trasmissione del sapere fondate su un meccanismo di apprendimento basate sull'impregnazione. La trasmissione del sapere tecnico avviene in luoghi circoscritti, le cosiddette unità produttive, che sono anche spazi relazionali e identitari. Le pratiche messe in atto in questi micro-spazi per accelerare o rallentare le operazioni afferisce all'ambito delle tattiche, intese come procedure attraverso cui si agisce sul fattore tempo per cogliere continuamente i vantaggi ricavabili dalle imperfezioni del sistema di produzione formale. Infine, sebbene le forme di conflitto manifesto nell'area di San Nicola di Melfi siano pressoché assenti, questi gesti isolati attraverso i quali l'operaio si riappropria della gestione del fattore tempo possono essere interpretati come atti di resistenza. Le tattiche, generalmente esperite e messe in atto dall'individuo, possono talvolta assurgere a pratiche di opposizione collettiva, tramite le quali si stabilisce un nuovo ordine informale del lavoro concomitante a quello stabilito dalla direzione.

Il suggerimento proposto attraverso questa analisi è che, sebbene l'organizzazione del lavoro in fabbrica segua un principio di razionalizzazione che la rende simile al sistema produttivo di tipo taylorista, occorre evitare un'interpretazione puramente meccanicista secondo cui gli effetti della produzione a ciclo continuo eliminano dal lavoro di fabbrica qualsiasi dose di autonomia individuale, la quale era invece una componente irriducibile delle attività di mestiere come in quello artigiano. L'esecuzione delle operazioni in fabbrica è standardizzata e al tempo stesso flessibile. Come dimostrano le testimonianze operaie, per produrre risultati oggettivi, la flessibilità necessita della capacità personale dei singoli lavoratori di adattarsi rapidamente a qualsiasi imprevisto, o aumento improvviso della produzione giornaliera prevista. L'attività automatizzata è dunque affiancata da un lavoro specializzato che si avvale di un sapere acquisito informalmente e per mezzo dell'esperienza. Rispetto all'ipotesi relativa alla scomparsa degli spazi di autonomia formulata nell'introduzione di questo testo, possiamo dunque affermare che, sebbene la riorganizzazione del lavoro nella fabbrica di Melfi sia sempre più orientata alla codificazione dei gesti, questa non può cancellare del tutto la creatività dei lavoratori che è invece da intendersi come potenziale che si rinnova ogni qual volta vengono apportate delle modifiche al sistema codificato. L'analisi della produzione flessibile dà supporto alla tesi di Braverman secondo la quale: la capacità distintiva della forza lavoro "non è la capacità di produrre surplus", ma piuttosto "la sua capacità di adattamento infinito che gli permette di ampliare continuamente la propria produttività" (Braverman 1974, p. 56). Nel caso di Melfi si è visto che "la capacità di adattamento infinito" degli operai non è solo sollecitata da un sistema formale il cui scopo è

accrescere la produttività, ma è anche utilizzata individualmente come strumento di affermazione della propria soggettività e di miglioramento della propria postazione di lavoro. Poiché il mestiere operaio, a differenza di quello artigiano, non viene trasmesso per mezzo di un lungo percorso di apprendistato basato sulla pratica, quanto piuttosto tramite una “full immersion” del nuovo assunto nello spazio della produzione, questa condizione può funzionare da strumento selettivo per coloro che mostrano una rapida capacità di adattamento al ritmo della catena. Rimangono dunque aperte alcune questioni sul destino dei lavoratori FCA di Melfi, soprattutto in merito alla presenza dei nuovi lavoratori assunti tramite agevolazioni fiscali i cui contratti a termine scadranno alla fine del 2018. Occorre ad esempio interrogarsi su come la capacità di adattamento individuale, agevolate dai rapporti collaborativi instaurati all'interno di alcune unità produttive, possa influire sulla conferma dei contratti dei giovani lavoratori. In caso questi venissero confermati, a cosa porterà il processo di socializzazione in corso negli spazi della produzione? Potrà, ad esempio, il confronto tra vecchie e nuove generazioni determinare la costruzione di un gruppo sociale forte capace di convertire le tattiche di resistenza oggi frammentate in atti di resistenza collettiva? In tal caso, ad essere messo in discussione sarà proprio il paradigma produttivo della “rigidità flessibile” su cui si basa il *World Class Manufacturing*.

*Riferimenti bibliografici*

Angioni G. (1984), *Tecnica e sapere tecnico nel lavoro preindustriale* in «La Ricerca Folklorica», 9: 61-69.

Berta G. (2011), *Fiat Chrysler e la deriva dell'Italia industriale*. Bologna: Il Mulino.

Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata: il percorso della Fiat Auto verso la Qualità Totale*, Bologna: Il Mulino.

Braverman H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The degradation of work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.

Bruni S. (1994), *La fabbrica fluida. Il modello di co-produzione just in time di Melfi*, in «Meridiana. Rivista di storia e scienze sociali», 21: 49-77.

Bubbico D., Pratschke J. (2003), *Lavoro, fabbrica, famiglia: uno sguardo d'insieme*, in Riviello A. M. (2003, ed), *La Rincorsa. Melfi, inchiesta sulle operaie delle fabbriche dell'auto*, Rionero in Vulture-Roma: Calice Editori.

Camuffo (2014), *L'arte di migliorare. Made in Lean Italy per tornare a competere*, Venezia: Marsilio.

Castronovo V. (1999), *Fiat 1899-1999: un secolo di storia italiana*, Milano: Rizzoli.

Carrier J., Kalb D. (2015, eds), *Anthropologies of Class. Power, Practice, and Inequalities*, Cambridge: Cambridge University Press.

Carrieri M., Cerruti G., Garibaldi F. (1993, ed) Fiat. *Punto e capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Roma: Ediesse.

Cerruti G. (1994). *La fabbrica integrata*, in «Meridiana. Rivista di storia e scienze sociali» 21: 103-47.

De Certeau M. (2001), *L'invenzione del quotidiano*, Roma: Edizioni Lavoro.

Della Corte E. (2003), *Quando la fabbrica delude. Rifiuto del lavoro e comando sul lavoro: esodo e licenziamenti alla Fiat-Sata*, Potenza: Regione Basilicata.

Della Rocca G. (1994), *Le relazioni sociali*, in «Meridiana. Rivista di storia e scienze sociali», 21: 69-101.

Leonard M. (1998). *Invisible Work, Invisible Workers*, London: Macmillan Press.

Leroi-Gourhan A. (1943), *Le geste et la parole*, Paris: Albin Michel, 1964.

Linge G. J. R. (1991), *Just-in-time: More or Less Flexible*, in «Economic Geography», 67(4): 316-32.

Linhart R. (1978), *L'établi*, Paris: Les éditions de minuit.

Maifreda G., Pizzorni G.J., Ricciardi F., Romano R. (2006), *Lavoro e società nella Milano del Novecento*, Milano: Franco Angeli.

Mollona M. (2005), *Factory, Family and Neighbourhood: The Political Economy of Informal Labour in Sheffield*, in «The Journal of the Royal Anthropological Institute», 11 (3): 527-48.

Mollona M., De Neve G., Parry J. (2009), *Industrial Work and Life. An Anthropological Reader*, Berg, Oxford.

Musso S. (2016), *Les travailleurs de l'automobile en Italie: force et faiblesse du mouvement ouvrier à la Fiat dans les années de croissance*, in Hatzfeld N., Pigenet M., Vigna X. (2016, eds), *Travail, travailleurs et ouvriers d'Europe au XX siècle*, Dijon: EUD.

Papa C. (1999), *Antropologia dell'impresa*, Milano: Guerini.

Pakulski J., Waters M. (1995), *The Death of Class*, London: Sage.

Pulignano V. (2001), *Sotto il just in time. Controllo sociale e relazioni di lavoro nella filiera dell'auto*, in Cavazzani A., Fiocco, L., Sivini, G. (2001, ed), *Melfi in time*, Potenza: Consiglio Regionale di Basilicata.

Rieser V. (1997), *Lavorare a Melfi. Inchiesta operaia sulla fabbrica integrata Fiat*, Rionero in Vulture: Calice editori.

Sardan O. (2009) [ed or. 1995], *La politica del campo. Sulla produzione di dati in antropologia*, in Cappelletto F. (2009), *Vivere l'etnografia*, Firenze: Seid.

Volpato G. (1993), *Lo scenario della competizione automobilistica internazionale e la strategia di rilancio del Gruppo Fiat auto*, in «Fiat. Punto e a capo», Roma: Ediesse.

Walter J.-P. (2005), *La cultura materiale*, Roma: Meltemi.

Womack J. P., Jones D. T, Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Harper Collins.