

LA GERARCHIA CONTESTATA: I CAPI FIAT DAL DOPOGUERRA ALLA MARCIA DEI QUARANTAMILA*

Lorenzo Avellino

Il 14 ottobre 1980 diverse decine di migliaia di dipendenti Fiat attraversano Torino all'appello del Coordinamento capi e quadri Fiat per chiedere la fine dei blocchi ai cancelli che immobilizzavano gli stabilimenti dell'azienda da 35 giorni. Un evento che marca la fine di una stagione politica non solo alla Fiat ma in tutto il Paese.

L'arrivo dei capi, come una sorta di *deus ex machina*, sul palcoscenico dei lunghi anni Settanta ha fino ad oggi impedito di storicizzare questo evento e affrontarne le radici piuttosto che iscriverlo nel campo di una generica reazione «al terrorismo» o «alla violenza in fabbrica».

Obiettivo di questo saggio è fare una «storia lunga» della marcia del 1980, attraverso l'analisi dell'evoluzione del ruolo della gerarchia intermedia, cercando le origini di questo episodio nelle scelte produttive e manageriali, nei cambiamenti tecnologici e nelle forme delle mobilitazioni operaie che si sono date alla Fiat dal secondo dopoguerra.

Al termine della seconda guerra mondiale, dopo una breve parentesi in cui il controllo delle officine è saldamente nelle mani delle organizzazioni sindacali, comincia un'opera di «contro-epurazione» da parte della direzione al fine di normalizzare i rapporti gerarchici in azienda¹. La marginalizzazione della Fiom, attestata dal tracollo del sindacato comunista nelle elezioni delle Commissioni interne del 1955, coincide con l'inizio della motorizzazione di massa in Italia. Profondi cambiamenti tecnologici e organizzativi pongono i capi in mezzo a una «sequenza d'autorità» sempre più tesa che li priva di autonomia decisionale mentre ne aumenta la responsabilità in un contesto di forte crescita produttiva².

* Questo saggio costituisce una rielaborazione dell'omonima tesi di laurea discussa all'Istitut d'Histoire économique internationale Paul Bairoch dell'Università di Ginevra durante l'anno accademico 2015-2016 e redatta sotto la direzione della prof.ssa Mary O'Sullivan.

¹ Sull'eccezionale parentesi post-bellica si vedano L. Lanzardo, *Classe operaia e Partito comunista alla Fiat. La strategia della collaborazione: 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1974 [1971]; A. Ballo- ne, *Uomini, fabbrica e potere*, Milano, Franco Angeli, 1987.

² Il concetto di sequenza di autorità, largamente messo a profitto in questa ricerca, è coniato

1. *In mezzo alla sequenza d'autorità.* Le testimonianze che provengono dalla Fiat attestano ritmi esasperati durante gli anni Cinquanta e Sessanta che finiranno per avvelenare i rapporti tra i capi e gli operai, ponendo le basi dell'esplosione dell'autunno caldo. I giornali di fabbrica costituiscono una fonte preziosa per analizzare i rapporti gerarchici al livello dello *shop floor* in questa fase di sviluppo impetuoso quanto afasico, durante la quale, per dirla ancora con Giuseppe Berta, la regola del lavoro sembra aver validato la regola del silenzio³. Dalla lettura delle testimonianze inviate ai periodici sindacali emerge la pratica diffusa da parte della gerarchia di far recuperare la mancata produzione comprimendo i tempi di lavorazione. Sui giornali della Fiom possiamo leggere:

Basta un incidente qualsiasi che il capolinea, chiunque sia, gira la manovella aumentando la velocità della linea e, di conseguenza, lo sforzo di noi operai come al solito, serve a recuperare il tempo perduto per cause in cui l'operaio non c'entra nulla⁴.

Frequenti erano anche i casi in cui si faceva recuperare la produzione perduta in ragione delle fluttuazioni nell'organico:

Non vi sono più i rimpiazzi e quando si fa il compensativo oppure la riduzione orario o si è ammalati, i posti di lavoro rimangono vuoti e perciò nei giorni successivi si deve lavorare il doppio⁵.

Le revisioni dei tempi diventano egualmente la regola, anche grazie ad alcuni accordi aziendali. È il caso di quello del 18 luglio 1955 per la comunicazione dei tempi di lavorazione, che scambia una gestione più flessibile dei ritmi di lavoro con una maggiore possibilità di contestarli attraverso dei metodi di arbitraggio che resteranno sostanzialmente invariati negli anni successivi⁶. Persino «Il Lavoratore Fiat» – il giornale di Edoardo Arrighi prima espressione della Cisl poi del sindacato «libero e democratico» Sida alla base dell'accordo

da Giuseppe Berta per descrivere il primato della disciplina sulla tecnologia che caratterizza l'installazione del sistema taylor-fordista alla Fiat: «L'applicazione delle tecnologie moderne doveva fondarsi su una riconoscibile sequenza d'autorità, integrata molecola su molecola dal cemento di una lealtà indiscussa verso l'azienda e le sue finalità produttive» (G. Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat. 1919-1979*, Bologna, il Mulino, 1998, p. 104).

³ G. Berta, *Uomini e organizzazione. Mirafiori e il problema della gerarchia intermedia*, in *Mirafiori*, a cura di C. Olmo, Torino, Allemandi, 1997, pp. 103-104.

⁴ *Lettere dai reparti*, in «Unità operaia», n. 3, marzo 1959.

⁵ *Sempre più in galera*, in «L'Acciaio – giornale dei lavoratori della Fiat Ferriere», n. 2, marzo 1959.

⁶ S. Musso, *Le trattative sui 12 punti e l'accordo separato sui tempi*, in *Le relazioni industriali alla Fiat: saggi critici e note storiche. 1944-1956*, a cura di Progetto Archivio storico Fiat, Milano, Fabbri, 1992, pp. 262-266; S. Musso, *L'applicazione dell'accordo sui tempi*, ivi, pp. 288-290.

– riconosce che, nonostante i «tempi di lavorazione generano continuamente malumori tra gli operai», le contestazioni sono praticamente inesistenti⁷. A tre anni dalla sua firma, si chiede addirittura se si possa considerare l'accordo come ancora in vigore⁸.

In questo contesto di forte aumento della domanda, assistiamo durante tutti gli anni Cinquanta a una parcellizzazione e linearizzazione del lavoro che riduce il margine discrezionale dei capi rispetto ai programmi di produzione. Conformemente ai principi del *Method Time Measurement*, l'Ufficio metodi interviene sulla modifica delle macchine, dei tempi e dei gesti in maniera completamente deduttiva, secondo una logica *top-down*, il cui risultato «era comunque solo quella della produzione di un'infinita serie di elaborate tabelle, che dovevano garantire un'indiscutibile oggettività scientifica e un'immediata applicabilità»⁹. Come lo ricorda nella sua autobiografia Luigi Arisio, il carismatico presidente del Coordinamento capi Fiat protagonista della Marcia dei 40.000, i capi erano sottoposti alla «lettura non troppo comprensibile di misteriosi numeri riportati sui fogli delle "saturazioni" giornaliere, contenute nella ricetta-prescrizione, da seguire scrupolosamente come una dieta rigida e promettente»¹⁰.

In alcuni reparti esiste addirittura un «sollecitatore» che si aggira con l'incarico specifico di far rispettare i programmi di produzione ai capisquadra:

Mi hanno messo a fare il sollecitatore, e io che viaggiavo con la mia bicicletta andavo nelle officine a sollecitare i particolari che poi dovevano andare al montaggio ed ero uno come si dice... un po'... un rompiscatole, scusa l'espressione della frase, e quindi quando io passavo per i vari reparti i capi squadra: ma A** dammi il tempo, io non ho ancora potuto avere tutti i particolari pronti¹¹.

Accanto ai cronometristi e agli analisti dell'Ufficio metodi, assumono un'importanza maggiore anche altre figure che concorrono alla gerarchia intermedia. È il caso, per esempio, dei sorveglianti. Prima del 1953 non ce n'erano che 670 negli stabilimenti Fiat. In meno di quattro anni il loro numero arriva a 1.069, ossia un sorvegliante ogni 59 operai¹². Inizialmente assegnato al

⁷ *Dalle fonderie: i tempi di lavoro ed i reclami*, in «Il Lavoratore Fiat», n. 11, giugno 1956.

⁸ *Uno studio alla Mirafiori. Gli accordi sui tempi di lavoro*, ivi, n. 24, dicembre 1958.

⁹ D. Bigazzi, *La grande fabbrica: organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, Milano, Feltrinelli, 2000, p. 171.

¹⁰ L. Arisio, *Vita da capi*, Milano, Etaslibri, 1990, p. 113.

¹¹ Archivio storico Fiat (d'ora in poi ASF), *Intervista 1.3*, F.A. La testimonianza fa parte di una serie d'interviste raccolte nell'occasione della redazione del contributo di L. Passerini e M. Filippa, *Memorie di Mirafiori*, in *Mirafiori*, cit., pp. 327-358.

¹² Cgil, *Nella più grande fabbrica d'Italia*, Roma, Editrice Lavoro, 1956, p. 52. Di questo interessante *pamphlet*, realizzato dal sindacato prima che la sua presenza venga ridotta a pura

controllo dei materiali, il corpo dei sorveglianti prende la forma di una vera e propria polizia privata, responsabile anche del governo degli uomini¹³. Fiat assegna loro alcune prerogative un tempo di esclusiva competenza dei capi, come la possibilità di multare gli operai, non mancando di suscitare reazioni da parte della gerarchia intermedia («alcuni sorveglianti hanno persino avuto delle discussioni con i capi squadra di diversi lavoratori colpiti, perché essi, a ragione, volevano difendere la loro autorità di esclusiva loro pertinenza sul luogo di lavoro»)¹⁴.

Ciò che resta effettivamente a disposizione del capo – a parte una posizione d'autorità che sarà rimessa in questione solo un decennio dopo – sono strumenti di tipo premiale, utilizzabili a discrezione per favorire la collaborazione degli operai (trasferimenti verso operazioni meno gravose, segnalazione di parenti da assumere, segnalazione per il capolavoro, domande di prestito ecc.). L'impostazione dei programmi di formazione della gerarchia intermedia tende a rafforzare questa visione particolaristica del rapporto con il sottoposto, visto ogni volta come portatore di una situazione specifica slegata dal contesto organizzativo dell'officina e che considera il rispetto della catena di comando come una garanzia di un coordinamento ottimale.

Durante il delicato intervallo postbellico di ristabilimento della linea gerarchica, periodo in cui «l'autorità tecnica» è contesa da un sindacato che pretende di poter concorrere con la direzione aziendale sul piano dell'organizzazione della produzione, la Fiat si mostra particolarmente attenta a fornire una formazione ai capi circa il loro ruolo direttivo. Gli aiuti dell'*European Recovery Program* sono accompagnati dalla volontà, da parte degli Stati Uniti, di favorire un cambiamento strutturale dell'economia che consenta non soltanto la ricostruzione ma anche uno sviluppo durevole capace di scacciare ogni tentazione socializzante o para-statalista nella gestione dei gruppi industriali¹⁵. In Italia la battaglia per la produttività, piuttosto esitante e tardiva rispetto agli altri paesi europei, si concretizza nel 1951 con la nascita del Comitato nazionale per la produttività che ha come obiettivo la diffusione di tecnologie e pratiche di organizzazione del lavoro tra cui figura anche una gestione

testimonianza, Giuseppe Bonazzi dirà che gli autori «danno continuamente l'impressione di fare della buona sociologia senza saperlo» (G. Bonazzi, *Sociologia della Fiat: ricerche e discorsi 1950-2000*, Bologna, il Mulino, 2000, p. 18).

¹³ Nel 1951, il loro inquadramento contrattuale era d'altronde passato da quelli di operai metalmeccanici a quello di guardie giurate: A. Accornero, *La metamorfosi del corpo dei sorveglianti in Le relazioni industriali alla Fiat*, cit., pp. 208-209.

¹⁴ *Lettere dai reparti*, in «L'Unità operaia», n. 2, febbraio 1959.

¹⁵ J. McGlade, *From Business Reform Programme to Production Drive: The Transformation of US Technical Assistance to Western Europe, in The Americanization of European Business*, ed. by M. Kipping, O. Bjarnar, New York, Routledge, 2002.

«scientifica» del personale¹⁶. Nella composizione del «Sotto-comitato I», incaricato del rapporto tra fattore umano e produttività, troviamo, accanto a numerosi sindacalisti della nascente Cisl, Umberto Baldini, esuberante direttore del personale della Montecatini che è anche a capo dell'Iai (Istituto per l'addestramento nell'industria)¹⁷. Fondato nel 1952, l'Iai è tra i più entusiasti promotori della filosofia delle *human relations*¹⁸, una sorta di volgarizzazione dei lavori di Elton Mayo mischiati ai primi risultati di psicologia industriale. Un *pot-pourri* di dubbio valore scientifico, percepito in Italia come la diretta traduzione della battaglia per la produttività sul fronte della gestione del personale¹⁹. La figura che dovrebbe intrattenere queste «relazioni umane» è ovviamente il capo, investito della missione quasi messianica di fare in modo che l'operaio si identifichi col proprio lavoro. In una delle numerose riviste sulla produttività che fioriscono negli anni Cinquanta possiamo leggere:

I capi devono indubbiamente conoscere il lavoro cui sovrintendono nelle sue caratteristiche tecniche, ma devono soprattutto saper intrattenere le Relazioni Umane con coloro cui l'esecuzione del lavoro è affidata.

La prima cosa che un capo deve fare per intrattenere tali relazioni è il far vedere, il far sentire, il far immedesimare i dipendenti dello scopo del lavoro che compiono²⁰.

Nonostante le sue ampie ambizioni, in Italia l'applicazione più concreta della filosofia delle *human relations* si traduce in una serie di moduli d'insegnamento per capi sul modello del metodo *Training within industry* (Twi), la formazione della gerarchia intermedia lanciata dal governo statunitense nell'urgenza dell'economia di guerra²¹. La chiave di volta concettuale del Twi è che le frizioni tra i diversi livelli gerarchici di un'azienda non sono altro che il frutto di problemi di comunicazione, visto che capi e operai hanno fundamentalmente gli stessi bisogni e le stesse aspirazioni. Come possiamo leggere in uno dei manuali dell'Iai dedicato al metodo Twi, «centinaia di inchieste sono state fatte ed i più disparati bisogni sono stati elencati, ma quando si è parlato ai

¹⁶ P.P. D'Attorre, *Anche noi possiamo essere prosperi. Aiuti Erp e politiche della produttività negli anni Cinquanta*, in «Quaderni storici», XX, 1985, 1, pp. 55-93.

¹⁷ *Attività dei sottocomitati*, in «Cronache della produttività», 10 maggio 1954.

¹⁸ Termine rigorosamente in inglese sia nei testi dei suoi sostenitori (che ne sottolineano in questo modo la provenienza da una cultura industriale più avanzata) che dei suoi detrattori sindacali (che agitano così la distopia di un'inumana «americanizzazione» della produzione).

¹⁹ D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in *Storia d'Italia. Annali*, 15. *L'industria*, Torino, Einaudi, 1981, pp. 969-972.

²⁰ *Ancora sulle relazioni umane*, in «Produttività», 8 agosto 1954, p. 743.

²¹ W.J. Breen, *Social Science and State Policy in World War II: Human Relations, Pedagogy, and Industrial Training, 1940-1945*, in «The Business History Review», LXXVI, 2002, 2, pp. 233-266.

capi piú vicini ai lavoratori di questa elencazione dei bisogni, si è spesso scoperto che essi hanno all'incirca gli stessi desideri che i loro dipendenti»²². Al primo posto troviamo la volontà di «essere trattato come un individuo». La miglior maniera di considerare un lavoratore nella sua «individualità» consiste nel valutarlo con «estrema obiettività», nel rendere chiare le sue responsabilità e nel restare all'ascolto²³. In un contesto d'intenso dibattito sugli effetti sociali dell'organizzazione della produzione di tipo taylor-fordista, è facile immaginare l'attrattiva di una concezione dei rapporti industriali che assicura che è sufficiente spostare l'attenzione dal contenuto del lavoro al lavoratore per renderlo soddisfatto.

Non è semplice apprezzare l'influenza effettiva di questa passione effimera per le «relazioni umane» sui comportamenti organizzativi delle imprese italiane. Per quanto riguarda la Fiat, le fonti archivistiche confermano che le pubblicazioni legate alle *human relations* circolano negli uffici di capi e dirigenti²⁴. L'impresa torinese non sembra comunque, almeno in un primo tempo, aderire in maniera entusiasta ai metodi Twi, preferendo la formazione di tecnici qualificati attraverso la Scuola allievi e la formazione propriamente manageriale attraverso la creazione dell'Ipsa (Istituto postuniversitario per lo sviluppo dell'organizzazione aziendale)²⁵. Ad esempio, a differenza di altre grandi aziende come Edison, Falck, Montecatini, Necchi, Pirelli e Ansaldo, la Fiat non raggiunge l'Iai che nel 1955²⁶. Ciononostante da quel momento la diffusione dei corsi negli stabilimenti è piuttosto rapida: nello stesso anno 1.400 capi cominciano la propria formazione e rapidamente tutti i 3.500 capi della

²² Iai, *Le relazioni sul lavoro secondo il metodo T.W.I.*, Milano, Franco Angeli, 1957, p. 19.

²³ *Ibidem*.

²⁴ La rivista redatta dall'Iai («Il Capo», edita da Franco Angeli) è distribuita nelle sezioni, su iniziativa della direzione del personale, almeno fino al 1960 (si veda la nota «mod. 6214», 21 dicembre 1960, in ASE, *Fondo Miscelaneo [FM]*, 126). Circola anche negli stabilimenti Fiat un'altra rivista di *human relations*, anch'essa edita da Franco Angeli, dal titolo «Il Fattore umano» (cfr. ASE, *FM*, 126, *Abbonamenti a Riviste*, 17 gennaio 1961). Alla luce di una certa rigidità degli ambienti universitari rispetto alle nuove tecniche manageriali, la casa editrice milanese gioca un ruolo cruciale – e tuttora inesplorato – nella diffusione della filosofia delle «relazioni umane». Interessanti indicazioni in questo senso nella testimonianza dell'editore: F. Angeli, *La Franco Angeli editore, una casa editrice di management negli anni cinquanta*, in *Scuole di management: origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, a cura di G. Gemelli, Bologna, il Mulino, 1997, pp. 501-522.

²⁵ Sulla Scuola allievi cfr. G. Berta, *La scuola allievi Fiat*, Torino, Isvor Fiat, 1992. Sull'Ipsa si veda G. Gemelli, *Un esperimento in vitro: l'Ipsa di Torino (1952-1965)*, in *Scuole di management*, cit., pp. 55-106.

²⁶ E. Pauli, *Il metodo T.W.I. per la formazione dei capi*, Milano, Edizioni consulente delle aziende, 1955, pp. 133-135.

Fiat seguono i corsi Twi²⁷. La formazione è coordinata dall'Uac (Ufficio addestramento capi) del Servizio relazioni col personale che fornisce alle sezioni gli istruttori e la possibilità di decidere tra 17 moduli da svolgere in piccoli gruppi di 10-12 capi. Analizzando i materiali didattici possiamo notare che alcuni soggetti di studio si sovrappongono fedelmente a quelli proposti dai manuali Twi, altri invece, a carattere giuridico-organizzativo, sono specificamente legati al contesto aziendale²⁸.

Le attese circa l'instaurazione effettiva di «rapporti umani» tra i livelli gerarchici sono però immediatamente frustrate, per stessa ammissione di quei rappresentanti sindacali che se ne sono fatti portavoce. Nel 1956, a qualche mese dell'implementazione dei corsi Twi, Arrighi si lamenta del fatto che

abbiamo purtroppo esempi giornalieri di capi e capetti che forti della loro posizione, paragonabile quasi alla immunità parlamentare dei deputati, continuano nonostante tutto, a comportarsi in maniera troppo dittatoriale e per nulla adatta al progredire e all'evolversi dei tempi²⁹.

Il giornale del Sida ritorna proprio sui corsi Twi qualche settimana più tardi e il bilancio dei capisquadra interrogati sulla reale possibilità di applicare i metodi Twi è lapidario: «I nostri superiori non ce lo lasciano applicare. E nessuno ci aiuta ad incoraggiare sul posto di lavoro ad applicarlo»³⁰.

È evidente che il venir meno di questa pur modesta formazione è il riflesso di un modello organizzativo che non lascia alcuno spazio alla questione della gestione del personale e che non concepisce il capo che come «il canale di comunicazione attraverso cui, in un senso, le direttive e gli ordini giungono ai dipendenti, nell'altro senso i problemi, le esigenze e le aspirazioni di questi ultimi raggiungono la Direzione»³¹. D'altra parte, anche negli stessi documenti dell'Uac, che dovrebbe essere la promotrice in azienda dei principi delle *human relations*, non osserviamo nessuno scarto rispetto a questa concezione peculiare alla Fiat vallettiana che fa coincidere la responsabilità con l'identificazione coi principi gerarchici. Nel modulo Funzioni e compiti del

²⁷ Bigazzi, *La grande fabbrica*, cit., p. 172 e nota 49. I contatti tra l'Iai e la Fiat continuano, ad esempio per corsi di aggiornamento, in ogni caso fino al 1963: cfr. ASF, FM, *Manuale «L'analisi e la valutazione delle mansioni»*, *Nota sul corso di «Analisi e valutazione del lavoro» presso l'IAI*, 1963.

²⁸ ASF, FM, 126, *Ufficio addestramento. Brevi note sui temi di addestramento*, pp. 2-7; ASF, FM, 126, *Promemoria alla direzione per la composizione dei gruppi*.

²⁹ *Ancora sui rapporti umani. Capi in linea e capi... senza linea*, in «Il Lavoratore Fiat», n. 3, febbraio 1956.

³⁰ *Il metodo TWI alla Fiat: «Nessuno ci aiuta o ci incoraggia ad applicarlo»*, ivi, n. 20, novembre 1956.

³¹ Nota informativa della Direzione Fiat citata da Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative*, cit., pp. 967-968.

capo, nel quale si esplicita la «specifica configurazione per quanto riguarda il Capo che opera in Fiat» è impossibile non notare la proporzione e la priorità data agli *item* a carattere giuridico-disciplinare:

Scopo di questa esposizione è quello di mettere in evidenza che è compito del Capo:

- Rispettare e far rispettare regolamenti, norme, procedure interne
- Rispettare e far rispettare le norme di sicurezza
- Rispettare e far rispettare l'ordinamento gerarchico
- Rispettare e far rispettare i principi di organizzazione aziendale
- Evitare e far evitare gli sprechi
- Favorire la collaborazione nei rapporti fra gli uomini³².

Il cambiamento del clima politico negli stabilimenti alla metà degli anni Cinquanta rende via via meno necessaria la legittimazione dell'autorità della Direzione. All'inizio degli anni Sessanta assistiamo a un rapido declino degli organismi legati alle «relazioni umane»: il Comitato nazionale per la produttività è chiuso nel 1960 e l'Iai cessa le sue attività qualche anno dopo. Come dirà uno dei promotori di questa effimera filosofia di gestione delle relazioni industriali, l'editore Franco Angeli, «siamo nel pieno del “miracolo economico”, *maquillages* formali ormai non ne servono più»³³. L'attitudine del gruppo dirigente Fiat rispetto ai corsi di formazione per capi finisce per scoraggiare gli stessi istruttori. Nel 1963 Enrico Auteri, al suo arrivo come giovane apprendista all'Uac, ricorda che la scarsa disponibilità nel distogliere i capi dalle loro incombenze quotidiane rendeva difficile anche soltanto formare le classi e che si era ormai arrivati a dispensare i corsi nei refettori³⁴.

Nel frattempo, gli stabilimenti Fiat continuano a essere caratterizzati da una crescita elefantiaca quanto scissa dal tessuto territoriale che li contiene. Tra il 1961 e il 1963, in occasione del raddoppio di Mirafiori, assistiamo a un'ondata di assunzioni che fa entrare 22.000 nuovi operai in azienda³⁵. Nel 1967 «il moloch», per dirla con Bigazzi, ha raggiunto le dimensioni esorbitanti di 1.200.000 mq di zone coperte³⁶ e arriva a impiegare 46.000 operai³⁷. Nello stesso anno entra in funzione lo stabilimento di Rivalta che arriverà, due

³² ASE, FM, 126, *Ufficio addestramento – Brevi note sui temi di addestramento, Funzioni e compiti del capo*, s.d.

³³ Angeli, *La Franco Angeli*, cit., p. 517.

³⁴ E. Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership: una vita professionale in Fiat fra modelli teorici e prassi operative*, Milano, Guerini, 2004, p. 41.

³⁵ S. Musso, *Gli operai di Mirafiori. Tra ricostruzione e miracolo economico. Un'analisi quantitativa*, in *Mirafiori*, cit., p. 364.

³⁶ Bigazzi, *Mirafiori e il modello americano*, ivi, pp. 508-511.

³⁷ Musso, *Gli operai di Mirafiori*, cit., p. 399.

anni dopo, ad impiegare 11.000 tute blu³⁸. La manodopera non solo cresce ma subisce anche un processo accelerato di omogeneizzazione demografica e salariale: nel 1965 quasi 3 operai su 4 sono giovani adulti maschi tra i 20 e i 40 anni inquadrati nella terza categoria, quella delle maestranze assegnate al lavoro in linea o alle macchine automatiche, fornendo un'importante base materiale alle rivendicazioni egualitarie del decennio successivo³⁹.

Nel 1967, alla vigilia della ripresa delle mobilitazioni che arrivano dopo piú di un decennio di calma sindacale – fatta eccezione per i significativi quanto isolati «fatti di Piazza Statuto» – in alcune officine il servizio manodopera sostiene che si è ormai arrivati al limite fisiologico dei ritmi di lavoro e lancia allarmi che restano inascoltati:

La velocità delle linee, per l'aumento di produzione verificatosi negli ultimi anni, è andata progressivamente aumentando ed il valore delle operazioni assegnate ad ogni singolo operaio si è sempre piú avvicinato a quel traguardo di m. 0,80 di cadenza linea, che riteniamo sia un limite al di sotto del quale non si possa scendere [...]. A tali ritmi di lavorazione di linea [*sic*], che già in generale non risultano gradite alle maestranze, accentuano in maniera particolare tutti i propri inconvenienti⁴⁰.

In questo periodo in cui il *turn-over* accelera e gli immigrati provenienti dal Sud Italia fanno la loro entrata massiccia nelle officine, la Direzione si appoggia ampiamente sui capi per associare rapidamente i nuovi arrivati alla vita di un grande complesso industriale. Questo lavoro «pedagogico», che avrebbe richiesto una seria riflessione sui cambiamenti intervenuti nel dopoguerra tanto rispetto all'organizzazione del lavoro quanto al profilo degli operai, si confonde per la Direzione col rispetto della gerarchia, dei regolamenti e della disciplina.

2. «*In una gabbia di leoni*»: la destituzione del capo negli anni Settanta. Vista la situazione che si è venuta a creare nel periodo precedente, non c'è da stupirsi che i cortei dell'autunno caldo comincino immediatamente a prendere di mira il capo, la personificazione piú immediata dell'autorità in fabbrica: «A volte venivano presi e buttati fuori dai cancelli, altre volte li circondavamo con le corde, gli mettevamo una bandiera rossa in mano e dovevano sfilare cosí, legati, in testa ai cortei», ricorda Giovanni Falcone, una delle «avanguardie» del 1969⁴¹. Il cuscinetto sindacale è praticamente inesistente e i mecca-

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Ivi, p. 375.

⁴⁰ ASE, *Fondo Crescimone (CRS)*, b. 12 29/7, *Sezione Mirafiori carrozzeria Servizio manodopera. Previsione dei costi di manodopera per l'anno 1968*.

⁴¹ Intervista in G. Polo, *I tamburi di Mirafiori*, Torino, Cric, 1989, p. 189.

nismi di governo delle relazioni industriali assolutamente inadatti: alla vigilia della ripresa delle mobilitazioni gli iscritti alla Fiom coincidono col nocciolo duro dei militanti⁴² e i pochissimi dirigenti incaricati di regolare le questioni sindacali hanno un approccio prettamente giuridico, di mera applicazione di accordi decisi in separata sede⁴³. I capi si ritrovano quindi a essere la controparte immediata verso cui gli operai formulano le proprie richieste, senza però disporre di alcun margine decisionale per soddisfarle. Si diffonde così la sensazione che le micro-vertenze su ritmi e categorie restino ignorate, portando le officine Fiat in una spirale di blocchi con pesanti ripercussioni sulla produzione. Un altro protagonista delle mobilitazioni del 1969 descrive così lo svilupparsi delle mobilitazioni:

All'inizio ci fermavamo a tratti, poi per brevi periodi e il capo veniva a chiedere i motivi delle fermate e noi glieli spiegavamo sperando che la cosa arrivasse in direzione. Poi le richieste non venivano accolte, cioè non c'era nemmeno risposta da parte della Fiat e allora si scioperava più a lungo fino ad arrivare a bloccare tutto⁴⁴.

Il cambiamento dei rapporti gerarchici in officina costituisce senz'altro uno dei tratti peculiari del periodo della ripresa delle mobilitazioni a cavallo tra anni Sessanta e Settanta. In una ricerca svolta nel novembre del 1972 interrogando 45 delegati sindacali di Mirafiori di tutte le tendenze sindacali su quali aspetti siano mutati nell'organizzazione del lavoro durante il triennio precedente, il cambiamento del rapporto coi capi è esplicitamente menzionato dal 75% di loro⁴⁵. Difficile rendere conto di come questo brusco cambiamento dei rapporti gerarchici sia vissuto dai capi Fiat a causa delle scarsissime tracce documentarie o memorialistiche lasciate da un gruppo sociale che raramente si riconosce come tale. Tuttavia, alcuni elementi interessanti si trovano in un documento assai particolare, un esemplare del quaderno di produzione, probabilmente appartenente all'officina 55 di Mirafiori, attraverso cui i capireparto dei due turni comunicano tra di loro⁴⁶. Ne emerge chiaramente una certa difficoltà nel riuscire a far fronte al potere immediato ed effettivo strappato dalle squadre rispetto ai ritmi.

⁴² Nel 1967 non si contano che 176 tessere in tutta Mirafiori: M. Revelli, *Lavorare in Fiat*, Milano, Garzanti, 1989, p. 66.

⁴³ Berta, *Conflitto industriale*, cit., p. 174.

⁴⁴ Testimonianza di Nico Ciarciaglino in Polo, *I tamburi*, cit., p. 174.

⁴⁵ Mia elaborazione da F. D'Agostini, *La condizione operaia e i consigli di fabbrica*, Roma, Editori Riuniti, 1974.

⁴⁶ Fondazione Vera Nacentini (FVN), 16 F4 cart. 2, 4/b/2, *Diario di produzione di un'unità produttiva a più turni tenuto dai capi dei vari turni. Mirafiori anni 1969-1970*. L'unità produttiva non è indicata ma arrivo alle stesse conclusioni di Giachetti e Scavino che ne citano anch'essi qualche passaggio in D. Giachetti, M. Scavino, *La Fiat in mano agli operai*, Pisa, Bfs, 1999, pp. 130-145.

Nel quaderno possiamo leggere appunti di questo tipo:

Il signor Z** [capofficina] si è raccomandato di mettere a posto le operazione [sic] della 1a sq [squadra] perché ha visto 9 vetture che sono completamente nude. Io, purtroppo, non ho nessuno. O [sic] cercato di far lavorare degli operai ma non me lo hanno permesso⁴⁷.

Oppure:

Non ho potuto usare i suoi operai in linea perché i delegati avrebbero fatto fermare gli altri operai perciò ho dovuto lavorare solo con la mia gente⁴⁸.

Questa «rigidità operaia», conquistata in maniera extra-contrattuale e progressivamente istituzionalizzata, contribuisce a erodere le prerogative dei capi durante tutti gli anni Settanta in tutte le sue aree di competenza.

Già poco prima dell'autunno del 1969, l'abolizione del capolavoro (esame pratico per giudicare della destrezza di un operaio) priva i capi di una leva d'autorità fondamentale e fortemente carica anche dal punto di vista simbolico, sottraendo alla gerarchia intermedia il riconoscimento esclusivo della capacità di valutare la professionalità dell'operaio. Sotto la spinta egualitaria delle mobilitazioni operaie che caratterizza tutti gli anni Settanta, i passaggi di categoria vengono ormai decisi in maniera centralizzata attraverso gli accordi integrativi oppure attraverso le contrattazioni «a lato linea» facendo intervenire il servizio Relazioni col personale.

Se l'implementazione di un'organizzazione del lavoro di tipo taylor-fordista aveva già spostato una buona parte dell'autorità tecnica dalla gerarchia intermedia all'Ufficio metodi, il ruolo d'interpretazione delle direttive restava comunque indivisibile e articolato esclusivamente in maniera verticale: capofficina, caporeparto, caposquadra. Il sistema di controllo delle saturazioni e dei ritmi presenti negli accordi integrativi del 1969 e del 1971, accompagnati dal riconoscimento della figura del delegato sindacale, obbligano invece i capi a estenuanti tira e molla sulla quantità effettiva da produrre. Inoltre, la «non-delega» e la «validazione consensuale» che caratterizzano le lotte contro la nocività sottraggono alla razionalità produttiva di cui è portatore il capo il suo carattere di solo referente legittimo nell'organizzazione del lavoro, elevando la percezione del lavoratore a elemento inaggirabile nel determinare l'organizzazione dell'officina⁴⁹.

⁴⁷ FVN, 16 F4 cart. 2, 4/b/2, *Diario di produzione*, cit., 2 dicembre 1969.

⁴⁸ Ivi, 4 marzo 1970.

⁴⁹ Sulle lotte contro la nocività cfr. M.L. Righi, *Le lotte per l'ambiente di lavoro dal dopoguerra ad oggi*, in «Studi Storici», XXXIII, 1992, 2-3, pp. 630-651.

La mobilità interna tra le squadre esce, anch'essa, dalle prerogative dei capi e viene via via centralizzata, privando la gerarchia di un importante elemento compensatorio⁵⁰.

Per quanto riguarda l'influenza sull'assunzione di conoscenti, se il reclutamento familiare resta un canale fra gli altri durante gli anni Settanta⁵¹, la tendenza alla rigidità nella gestione della manodopera si ripercuote anche su questo campo. Dopo lo scandalo delle «schede Fiat», l'azienda è piuttosto reticente a ristabilire dei criteri discrezionali in entrata e la legge 906 del 9 dicembre 1977 sulla democratizzazione dell'impiego e contro le discriminazioni all'assunzione rende quasi automatico l'ingresso in azienda attraverso le liste dei disoccupati.

Quanto alla parte della paga a carattere discrezionale elargita dai capi, come gli aumenti di merito, anche se secondo alcune fonti quest'ambito sembra resistere come uno di quelli in cui la gerarchia intermedia conserva una certa influenza, altri documenti lasciano pensare che esso finisca ugualmente nell'arena delle trattative sindacali⁵². D'altronde, la proposta di istituire un nuovo premio che i capi possano distribuire secondo il proprio giudizio agli operai meritevoli ritorna più volte nelle lettere dei capi al loro giornale⁵³.

Insomma, anche se con trent'anni di ritardo rispetto agli Stati Uniti, possiamo constatare anche in Italia l'emergere di quella crisi dei *foreman* descritta da Sanford M. Jacoby. Lo storico americano ha osservato come, tra la fine degli anni Trenta e l'inizio degli anni Quaranta, l'azione congiunta della centralizzazione manageriale, della forte influenza sindacale e della formalizzazione a livello giuridico di una proporzione crescente dei rapporti di lavoro trasforma rapidamente il capo nel *managerial man* dell'industria⁵⁴.

⁵⁰ Eloquente la testimonianza di un caporeparto alle Carrozzerie di Rivalta: «Se per esigenze di produzione io sposto quattro operai da una linea all'altra, arriva il delegato e mi dice che sto violando gli accordi [...] per la mobilità orizzontale (da una linea a un'altra) si incontrano oggi notevole resistenze [*sic*], quando non si arriva allo sciopero locale» (*Dove e perché nasce il fenomeno della microconflittualità*, in «Il Giornale dei capi», n. 10, ottobre 1978, p. 18).

⁵¹ Si veda ad esempio la lettera di un operaio che si lamenta del fatto che una lettera di raccomandazione inviata a favore di sua figlia non abbia ancora ricevuto risposta, in «Illustrato Fiat», n. 1, gennaio 1973, p. 8.

⁵² Così si esprime un delegato delle Presse di Mirafiori: «Abbiamo avuto la possibilità di contrattare [...] sulle qualifiche e sugli aumenti di merito che prima venivano dati solo ai più docili, a quelli che non scioperavano. [...] per gli aumenti di merito decidiamo noi, diciamo: "Adesso tocca a questi"» (in D'Agostini, *La condizione*, cit., p. 40).

⁵³ *Propone un premio volante*, in «Il Giornale dei capi», n. 1, gennaio 1973, pp. 21-22; *Altro che autoritarismo*, ivi, n. 11, novembre 1978, pp. 46-47.

⁵⁴ S.M. Jacoby, *Employing Bureaucracy. Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004, pp. 179-204.

Due ricerche dell'inizio degli anni Settanta fotografano già la profonda crisi di ruolo. Nel 1971 viene creato un gruppo di studio che ha come obiettivo, tra gli altri, di indagare il profilo professionale dei livelli piú bassi della gerarchia Fiat. Il gruppo effettua, nello specifico, una ricerca utilizzando un campione di 200 capi provenienti dai diversi stabilimenti del gruppo dalla quale emerge non solo un profondo malessere davanti all'influenza operaia ma anche la percezione di una Direzione lontana e poco disposta a riconoscere il ruolo cruciale della gerarchia intermedia⁵⁵. Nel 1973 un'altra ricerca, questa volta realizzata dal neonato Centro sociologico Fiat, conferma il disorientamento dei capi, in particolare rispetto a quella figura al contempo concorrente e antagonista che è il delegato sindacale⁵⁶.

Un primo segnale di attenzione rispetto alla situazione dei propri capi è dato dalla Fiat all'inizio del 1972 con la creazione di un giornale che viene loro specificamente dedicato⁵⁷. Pubblicato inizialmente sotto forma di bollettino, diventa qualche mese dopo una vera e propria rivista mensile, «Il Giornale dei capi», redatto sotto la direzione di un gruppo di giornalisti professionisti incaricati dall'azienda ma che lascia ampio spazio alle lettere e alle testimonianze dalle officine: una fonte inestimabile per questa ricerca visto che vi troviamo finalmente una presa di parola dei capi rispetto alla propria condizione individuale e collettiva.

Emerge innanzitutto una sensazione di smarrimento davanti ai nuovi comportamenti operai già evidenziata negli studi sociologici citati. Un sentimento particolarmente forte tra i capi che hanno subito la disciplina vallettiana, ossia la maggior parte dei capi d'officina: il 75,4% dei capisquadra è entrato in Fiat prima del 1962, proporzione che arriva al 87,7% per i capireparto (si veda TAB. 1). Così si lamenta un caposquadra promosso poco prima dell'autunno caldo:

⁵⁵ Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., pp. 76-80.

⁵⁶ Anche se lo stabilimento non è indicato, si deduce che la ricerca si svolge quasi sicuramente a Rivalta. Sono intervistati in profondità 98 capisquadra. La ricerca è ripubblicata pochi anni dopo come W. Fogagnolo, F. Toma, C. Tommasi, E. Taccani, *Contesto tecnico-organizzativo e azione sindacale nella crisi del capo squadra Fiat*, in «Studi organizzativi», VIII, 1976, 1, pp. 51-96.

⁵⁷ L'editoriale di lancio del numero 0, firmato dal direttore generale Niccolò Gioia recita: «Questo giornale nasce come atto di fiducia – di doverosa fiducia e stima – nei confronti di tutti i “capi” ai quali la nostra azienda sa di dovere il suo sviluppo e il suo successo» («Notizie per i capi», n. 0, 1972; il documento è riprodotto in Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., p. 77).

[Il capo] quando chiamava qualcuno lo faceva con un fischio o con un gesto che non ammetteva discussioni, e noi dovevamo correre da lui. Era un periodo duro con capi intransigenti. E adesso? Chiami un operaio per fargli svolgere un qualsiasi lavoro e ti senti rispondere: perché proprio io? Sei odiato da tutti gli operai solo per il motivo che sei quello che sei [...]. Dalle 8 del mattino alle 16,30 sembra di essere in una gabbia di leoni⁵⁸.

Alle frustrazioni derivanti dall'insubordinazione operaia si aggiungono delle richieste di cambiamento provenienti dalla Direzione che sembrano snaturare il ruolo stesso del capo, in particolare della sua natura tecnica:

Non sono mai stato un reazionario, ma ora la base mi accusa di esserlo mentre il vertice mi dice che devo essere uno psicologo, un organizzatore, tutto insomma, meno che un capo. Mastico amaro, mi sforzo di capire cosa sta succedendo, ma non ci riesco, così mi ritiro in me stesso e aspetto solo una cosa: la pensione⁵⁹.

In effetti, a partire della nomina ad Amministratore delegato di Umberto Agnelli nel 1970, comincia una progressiva decentralizzazione gestionale per correggere la struttura rigidamente verticale e autocratica della Fiat di Valletta, ormai inadeguata sia rispetto alle spinte operaie sia rispetto alle esigenze di un mercato in piena mutazione. Si tratta di un processo lento che continua durante tutto il decennio, in prima battuta con la separazione dei gruppi operazionali dalle divisioni e in seconda con una vera e propria divisionalizzazione dell'azienda⁶⁰. Un cambiamento di struttura che si vorrebbe anche tradotto in una rottura nello stile direttivo rispetto al modello burocratico e puramente routinario che aveva fino ad allora caratterizzato la Fiat. La professionalità è ormai individuata nel porsi «come agenti di mutamento e realizzando uno stile di gestione per obiettivi e per consenso», in particolare attraverso «il ricercare costantemente aggiornamento e innovazione più che l'ossequio alla prassi ed alla consuetudine»⁶¹. Questo cambiamento delle attese verso i dirigenti si ripercuote lunga tutta la gerarchia di *line* traducendosi nella domanda verso i capi di adottare uno stile direttivo più sottile che riesca a governare la mano d'opera calmando le tensioni che attraversano le officine.

⁵⁸ «*Mi sembra di essere in una gabbia di leoni*», in «Il Giornale dei capi», n. 10, ottobre 1973, pp. 21-22.

⁵⁹ «*Mi sforzo di capire*», *ivi*, n. 2, febbraio 1975, p. 38. La lettera è significativamente firmata «un vecchio capo».

⁶⁰ G. Volpato, *Fiat auto: crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, Torino, Isedi, 2004, pp. 81-89 e pp. 137-148.

⁶¹ ASF, ISVOR, 1973/51-72, *Politica di sviluppo dei quadri*, p. 4.

TABELLA I

Anzianità aziendale dei capisquadra e capireparto Fiat nel 1972

Ruolo	Popolazione	Anzianità in azienda	
		Meno di 15 anni	16-20 anni
Capisquadra d'officina	264	24,6	36,4
Capireparto d'officina	73	12,3	26,0

Fonte: mia elaborazione a partire da *Chi sono i capi Fiat*, in «Fiat Quadri», n. 1, gennaio 1980, pp. 21-24.

Il «Giornale dei capi» permette anche di esplorare il complesso rapporto tra capi e delegati che, come già accennato, non si limita a una pura opposizione ma implica molto spesso anche una competizione, in particolare tra il delegato e i livelli più bassi della gerarchia. I capi, ad esempio, si lamentano delle pesantezze burocratiche che limitano la loro capacità di soddisfare le richieste operaie («Io chiedo un aspiratore e viene il capo officina e magari mi dà anche ragione ma c'è un problema [...] mentre il delegato, con l'arma dello sciopero ottiene tutto quello che vuole»)⁶², come di una difficoltà ad affrontare delegati preparati e agguerriti («i rappresentanti sindacali della mia squadra sono sempre informati mentre io alle volte non so neppure cosa succede oltre il mio reparto»)⁶³.

Fiat comincia quindi a rinnovare il programma formativo riservato alla gerarchia intermedia a partire dai corsi per gli allievi capisquadra. Dal 1972 l'impresa avvia un blocco di corsi continuativo dispensato direttamente alla Scuola allievi al posto di una formazione scaglionata e svolta in officina. Gli argomenti affrontati sono di natura tecnica e organizzativa ma si comincia anche a prestare «particolare attenzione [...] ai numerosi problemi di relazioni interpersonali a tutti i livelli»⁶⁴. Diretta dall'ingegnere Rinaldo De Pieri, la Direzione formazione e sviluppo, branca della Direzione del personale, allarga quindi il proprio campo d'intervento dalla formazione manageriale a quella dei capi con la creazione del Dipartimento formazione capi intermedi, affidato all'ingegnere Emilio Stiavelli⁶⁵. Nel 1974, il Dipartimento sarà uffii-

⁶² *Troppo lentezza nelle risposte*, in «Il Giornale dei capi», n. 7-8, luglio-agosto 1975, pp. 59-60.

⁶³ *Qualcosa sta cambiando. Intervista ai capi della carrozzeria di Mirafiori*, ivi, n. 9, settembre 1975, p. 14.

⁶⁴ Descrizione dei corsi citata in *Intervista agli allievi capisquadra*, ivi, n. 2, febbraio 1973, p. 16.

⁶⁵ *Modificazione del comunicato organizzativo n. 5 del 15 febbraio 1972* citato ivi, n. 3, marzo 1973, p. 18.

cialmente inserito nell'Isvor (Istituto per lo sviluppo organizzativo), il centro di formazione della Fiat aperto all'inizio del 1973⁶⁶.

Nel 1975 viene ristrutturato anche il piano formativo offerto dal Centro di formazione capi, che si occupa dell'aggiornamento dei capi già in servizio e comincia a proporre diversi moduli tematici specificamente consacrati ai rapporti da intrattenere con i propri subordinati⁶⁷. Assistiamo inoltre alla moltiplicazione di iniziative puntuali di formazione direttamente nelle officine durante tutta la seconda metà del decennio⁶⁸. Nonostante questi sforzi più sistematici rispetto all'aggiornamento della gerarchia intermedia, è ovviamente tra i capi che hanno assunto il proprio ruolo prima dell'autunno caldo che ritroviamo le maggiori resistenze al cambiamento⁶⁹. Così si esprime nel 1976 un caposquadra arrivato dai ranghi operai rispetto alla neo-lingua manageriale che comincia a diffondersi nelle officine:

Certi discorsi tipo «bisogna utilizzare al meglio le risorse – sia umane sia tecnologiche – che si hanno a disposizione», si traducono per me nel non farmi odiare dai miei operai cercando allo stesso tempo di dare la produzione che mi chiede il mio capo reparto⁷⁰.

O in generale si lamenta un'adeguatezza del materiale didattico che riduce le frizioni a un'«ostilità psicologica [...] mentre qui in Italia, l'ostilità è di ben altra natura, è politica»⁷¹.

Sono anche gli anni in cui si moltiplicano gli attacchi contro la gerarchia Fiat da parte delle Brigate rosse e di Prima linea: tra il 1975 e 1979 si contano 18 dipendenti Fiat feriti tra cui sette capi, tre funzionari e un responsabile delle

⁶⁶ *«Imparare come cambiare». L'attività del centro formazione capi*, ivi, n. 5, maggio 1976, p. 15.

⁶⁷ I moduli hanno dei titoli come «Problemi della gestione del personale in particolare la valutazione dell'assenteismo», «Le relazioni industriali e sindacali» oppure «Il nuovo contratto di lavoro» (ivi, pp. 16-17).

⁶⁸ *Corsi di informazione (e scambio di conoscenze). Iniziative alla spa stura per i capi intermedi*, in «Il Giornale dei capi», n. 12, dicembre 1975, pp. 11-14; *Corso di formazione alla carrozzeria di Mirafiori. Partecipano 400 capi divisi in 24 gruppi*, ivi, n. 7-8, luglio-agosto 1976, p. 24; *Maggiore partecipazione a tutti i livelli. Un corso per capi nuova nomina*, ivi, n. 10, ottobre 1976, pp. 18-20; *Vado ligure, un corso di formazione – un notiziario informativo*, ivi, n. 1, gennaio 1977, p. 14; *Essere protagonisti corso di formazione a Rivalta per capi di officina*, ivi, n. 2, febbraio 1977, pp. 24-25; *Vado ligure, due iniziative dedicate ai capi intermedi*, ivi, n. 3, marzo 1977, pp. 18-19. *Tre giornate formative per i capi a Termoli*, ivi, n. 7-8, luglio-agosto 1977, pp. 18-22; *Cinque giorni di studio per 650 capi della meccanica*, ivi, n. 2, febbraio 1978, pp. 25-29; *Nuovo catalogo dell'Isvor per i corsi 1979 dei capi*, ivi, n. 1, gennaio 1979, pp. 12-13.

⁶⁹ Una popolazione non trascurabile: il 38,6% dei capi è stato nominato prima del 1968 (mia elaborazione a partire da *Chi sono i capi Fiat*, in «Fiat Quadri», n. 1, gennaio 1980, pp. 21-24).

⁷⁰ *«Ho tanti rimpianti e tiro a campare»*, in «Il Giornale dei capi», n. 5, maggio 1976, p. 39.

⁷¹ *Attendere in silenzio il crepuscolo dei capi*, ivi, n. 12, dicembre 1977, pp. 46-47.

relazioni sindacali⁷². Ma soprattutto, i capi sono continuamente bersaglio di episodi minori che prolungano le vessazioni subite nelle officine: «A molti hanno tagliato le gomme, molti vennero bastonati [...] poi le minacce erano una cosa quotidiana, “te la facciamo pagare eh!”, “sei un bastardo”, “sta tranquillo che ti aspettiamo al varco”»⁷³.

Nonostante ciò, la politica di modernizzazione dei meccanismi di governo della manodopera è perseguita con determinazione almeno da una parte delle sfere dirigenti Fiat. La forma piú avanzata di questo tentativo di innovazione è rappresentata senza dubbio da *I capi e l'officina*, un ambizioso progetto di ripensamento del ruolo della gerarchia intermedia che vede la luce grazie all'impulso di Enrico Auteri. Introdotto da alcuni studi preparatori realizzati sotto l'ala della Direzione del personale, il progetto è presentato nel 1976 al direttore generale del gruppo automobili, Nicola Tufarelli, che approva il varo di un esperimento pilota su tre stabilimenti da estendere in seguito a tutto il gruppo⁷⁴. La lettura dei documenti legati a *I capi e l'officina* permette di ricostruire l'influenza che hanno giocato sul percorso di Auteri le teorie manageriali svedesi riguardanti i concetti di autonomia e responsabilità come anche le ricerche del Tavistock Institute sulla motivazione⁷⁵. Il progetto interpreta in maniera molto «progressista» i principi di decentralizzazione promossi in azienda a partire dagli anni Settanta, proponendo l'officina come unità produttiva autosufficiente e fortemente supportata dagli organi di *staff*. Un processo che avrebbe dovuto mettere al centro dell'officina proprio il capo, aumentando i suoi margini discrezionali nella gestione delle risorse rispetto ai preventivi e allargando le sue prerogative per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro in campo tecnologico ed ergonomico. Questa maggiore autonomia riservata alla gerarchia intermedia doveva essere facilitata dall'introduzione di nuove figure che avrebbero dovuto fornire un supporto operativo al capo (esperto tecnologico di officina, tecnico di analisi di gestione, servizio logistico di officina, esperto relazioni con il personale e esperto analisi lavoro)⁷⁶. Come riconosce il suo principale promotore, questa declinazione organizzativa del «nuovo modo di fare l'automobile», che possiamo leggere oggi come una sorta di toyotizzazione mancata, resta ampiamente disattesa⁷⁷.

⁷² Mia elaborazione a partire dalla lista redatta dall'Associazione italiana vittime del terrorismo: http://www.vittimeterrorismo.it/memorie/elenco_fer.htm (consultato il 29 aprile 2016).

⁷³ Intervista con Carlo Capellaro, cofondatore del Coordinamento capi Fiat, realizzata dall'autore il 20 aprile 2015.

⁷⁴ ASE, *Fondo Capogruppo* [d'ora in poi *CAPO*], A1.1 718, *Sintesi per la direzione del progetto I capi e l'officina*, p. 2.

⁷⁵ Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., p. 67.

⁷⁶ ASE, *CAPO*, A1.1 718, *Sintesi per la direzione del progetto I capi e l'officina*, pp. 8-40.

⁷⁷ Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., p. 123.

A una visione tutta incentrata sulla struttura e sul riposizionamento delle responsabilità che aveva come obiettivo adattare i ruoli organizzativi al nuovo «contesto socio-tecnico» dell'officina («ricerca di coerenza di ruolo, non di restaurazione»)⁷⁸, Fiat preferirà un'accelerazione tutta politica di ristabilimento dell'autorità dei capi. D'altra parte, anche dopo aver vinto la sua battaglia contro il sindacato, il trauma della conflittualità permanente porterà l'azienda a scommettere tutto su forme molto spinte di automazione del ciclo di produzione. Gli anni Ottanta sono quelli della fabbrica tecnocentrica ad alta automazione, in cui si rievocano i vecchi fantasmi della *unmanned factory* cedendo «all'utopia un po' faustiana di sostituire gli operai con i robot» come dirà Cesare Romiti⁷⁹. È solo a dieci anni dal progetto *I capi e l'officina* che assisteremo alla valorizzazione dei concetti di autonomia e responsabilità dei gruppi di lavoro quando la Fiat comincerà finalmente quella *japanisation* della produzione che va sotto l'etichetta di fabbrica integrata e qualità totale⁸⁰.

3. *Il coordinamento capi Fiat e il progetto Quadri*. Tra gli attori che collaborano al progetto *I capi e l'officina* troviamo anche un gruppo formatosi pochi mesi prima con lo scopo di riunire i diversi capi che operano in azienda: il Coordinamento capi Fiat⁸¹. L'associazione muove i suoi primi esitanti passi d'interlocuzione con la Direzione attraverso una lettera firmata da più di duemila capi e consegnata il 28 maggio 1974, in occasione di un incontro a cui partecipa anche l'amministratore delegato, Umberto Agnelli. Nella missiva si sottolinea il malessere che regna nella gerarchia intermedia «a fronte della sempre più grave crisi di ruolo, di crescente appiattimento e della perdita di identità e di legittimazione»⁸².

Se la svalutazione simbolica del ruolo del capo è senz'altro importante, il motore che anima la presa di parola collettiva della gerarchia intermedia è fondamentalmente economico. È in particolare l'introduzione dell'inquadramento unico, un sistema che penalizza i capi «al di là di ogni decenza», che motiva la fondazione del Coordinamento. Nel 1975 l'introduzione del cosiddetto «punto unico di contingenza» rafforza questa tendenza all'appiattimento salariale che assume un peso sempre più importante negli anni successivi. Per

⁷⁸ ASF, CAPO, A1.1 718, *Sintesi per la direzione del progetto I capi e l'officina*, p. 1.

⁷⁹ Romiti: «Io, l'Avvocato e la Fiat», in «La Stampa», 2 dicembre 1992.

⁸⁰ Si veda G. Bonazzi, *Il tubo di cristallo: modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat auto*, Bologna, il Mulino, 1993, pp. 72-127.

⁸¹ La partecipazione del Coordinamento è menzionata in Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., p. 121.

⁸² Lettere citata ivi, p. 104. Per la descrizione dell'incontro cfr. *Un incontro*, in «Il Giornale dei capi», n. 6, giugno 1974, p. 2.

esempio tra il 1969 e il 1977 la differenza tra il salario netto di un operaio specializzato di seconda categoria e un suo capo di quarta o quinta categoria scende nominalmente del 12%⁸³. Un calcolo che non prende però in conto il progressivo svuotamento delle categorie salariali inferiori in ragione delle trattative «a lato linea» e della ricomposizione delle mansioni. Quella stessa seconda categoria (la vecchia terza) in cui erano inquadrati il 65% degli operai nel 1967 non concerne più che il 7,8% degli operai Fiat nel 1977⁸⁴. Prendendo piuttosto come termine di paragone la terza categoria – che nel 1977 inquadra 63,4% degli operai Fiat – lo scarto diminuisce in realtà del 16% rispetto alla quinta e del 15% rispetto alla sesta categoria⁸⁵. Alle differenze salariali si sommano poi gli effetti perversi a livello della tassazione di tipo *fiscal drag*, particolarmente importanti un paese a imposizione fiscale fortemente regressiva come l'Italia.

È da segnalare però che questo appiattimento, determinato dai contenuti «egualitaristi» delle rivendicazioni operaie, è in parte controbilanciato da alcune modeste iniziative della Direzione come l'introduzione, nel 1975, di una gratifica di sovrintendenza e di ulteriori sconti riservati ai capi sull'acquisto di vetture Fiat ma soprattutto dal travaso verso categorie più alte anche tra quelle distintive dei ruoli gerarchici. È così che l'importanza della categoria inferiore dei capisquadra, la 5S, diminuisce del 28,6% tra il 1973 e il 1977, mentre assistiamo a una crescita parallela della sesta categoria⁸⁶. Possiamo quindi vedere un fenomeno simile a quello osservato da Stefano Musso nella Fiat del dopoguerra quando ebbe luogo un'«inflazione delle categorie superiori» per aggirare il blocco contrattuale postbellico⁸⁷.

⁸³ Mia elaborazione a partire da *Fiat: 10 anni. Le relazioni industriali* allegato al «Giornale dei capi», n. 2, 1978. Visto che la classificazione delle mansioni tra inizio e fine periodo è diversa (l'inquadramento unico «ribalta» la griglia definendo, ad esempio, un operaio di prima categoria come il meno qualificato), utilizzo da qui in avanti sempre la classificazione dell'ordinamento unico «convertendo» secondo i criteri fissati in ASE, *ISVOR*, 1979/841-859, *Tabella di classificazione unica DLT 858/79*, p. 2.

⁸⁴ Mia elaborazione a partire da ASE, *ISVOR*, 1979/841-859, *Fiat Direzione relazioni industriali. Inquadramento unico. Aspetti generali, problemi di applicazione, ripercussioni Dlt 857/79, Allegato 5. Ripartizione percentuale operai per categoria anni 1960-1976* e ivi, *Inquadramento Unico Dlt 858/79*, tabella ricapitolativa degli operai in forze aggiornata al 31 dicembre 1977.

⁸⁵ Mia elaborazione a partire da *Fiat: 10 anni. Le relazioni industriali*, cit.

⁸⁶ ASE, *ISVOR*, 1979/841-859, *Inquadramento Unico Dlt 858/79, Evoluzione forza impiegatizia ante-post inquadramento unico Fiat Spa e società scorporate*.

⁸⁷ S. Musso, «Allo scopo di incrementare la produzione attraverso un maggior rendimento del lavoro». *Cottimi e premi*, in *La metalmeccanica torinese nel secondo dopoguerra (1945-1972)*, a cura di P.L. Bassignana e G. Berta, Torino, Tip. Teca, 1995, pp. 133-134. Certo altri fattori potrebbero aver contribuito a questo scivolamento verso classi salariali superiori (cambiamento tecnico, maggiore importanza dei serviti di *staff* ecc.) ma mi sembra che dei dati così macroscopici cor-

Di fronte a questa situazione vediamo emergere un'associazione professionale specificatamente dedicata ai capi per rappresentare istanze diffuse ma che non potevano, secondo gli interessati, trovare alcuno sbocco sindacale⁸⁸. L'importanza che essa assumerà è assolutamente unica in Italia, paese in cui, fatta eccezione per qualche piccola esperienza nel settore bancario, le associazioni di colletti bianchi sono state sempre molto marginali. Non è il caso, ad esempio, degli Stati Uniti, dove i *foreman* dell'industria sono stati al centro di una vera e propria «battaglia tassonomica» sul loro status di *employee* o di *employer* e dove le associazioni dei capi hanno giocato un ruolo di primo piano in importanti aziende automobilistiche come Ford e Chrysler⁸⁹. Anche in Francia, in reazione all'approccio egualitario del Front populaire, gli strati dirigenziali più vicini agli operai tengono a distanziarsi dai sottoposti e si organizzano in sindacati di *cadres* che s'impongono come interlocutore nelle negoziazioni contrattuali⁹⁰. Probabilmente in Italia il periodo fascista prima e il clima della guerra fredda poi, non hanno favorito la creazione di associazioni di categoria sempre suscettibili di essere confuse con i sindacati. Inoltre i capi italiani non hanno mai goduto di prerogative larghe quanto i *foreman* statunitensi nella gestione del personale, rendendo meno ambigua la loro appartenenza alla categoria dei dipendenti e dando loro la possibilità, almeno teorica, d'isciversi ad un sindacato tradizionale.

Al momento della formazione del Coordinamento, esistono comunque già dei gruppi frammentati che riuniscono i capi secondo la posizione gerarchica o lo stabilimento. La più significativa è un'associazione di capisquadra di Mirafiori che nel 1974 contava già fino a 500 partecipanti alle proprie assemblee⁹¹. La difficoltà a riunire profili professionali diversi ha rappresentato una delle sfide più ardue per la formazione di un'associazione unitaria. I rapporti tra capisquadra e capireparto sono forieri di tensioni e inoltre l'associazione formale con i livelli gerarchici più bassi viene percepita da molti come un

roborino l'ipotesi che i passaggi di categorie siano accordati dall'azienda per limitare l'erosione di status di una categoria che si sa essere sottomessa a forti pressioni.

⁸⁸ Basti pensare che se il 79% dei capisquadra intervistati dal centro sociologico Fiat nel 1973 considera necessaria un'azione collettiva per la difesa del ruolo, solo il 5% di loro pensa che essa possa svolgersi attraverso il sindacato (Fogagnolo, Toma, Tommasi, Taccani, *Contesto tecnico-organizzativo*, cit., pp. 84-85).

⁸⁹ J.-C. Vinel, *The Employee. A Political History*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 2013, pp. 89-156.

⁹⁰ Ivi, pp. 140-141.

⁹¹ *Riunione di capi*, in «Il Giornale dei capi», n. 7-8, luglio-agosto 1974, p. 31. Il gruppo è animato da Nedo Greggio, caposquadra alla sezione Meccaniche. Successivamente Greggio è eletto nel primo comitato del Coordinamento nel quale converge l'associazione dei capisquadra di Mirafiori (*Gli incontri dei capi con la direzione*, ivi, n. 10, ottobre 1974, p. 27).

disconoscimento delle proprie capacità professionali. Ricorda Carlo Capellaro, uno dei cofondatori del Coordinamento, che i capireparto si sentivano «una casta superiore, con i capisquadra niente [...] si sentivano un qualcosa di superiore ai capisquadra e diversi dai capi degli uffici»⁹². La fermezza della Direzione, però, sull'assoluta necessità per l'azienda di avere un solo interlocutore gioca decisamente in favore di un coordinamento unitario⁹³. Tra i dirigenti è proprio Enrico Auteri a seguire con assiduità e benevolenza la crescita del Coordinamento durante la seconda metà del decennio⁹⁴. Ormai passato dal Servizio relazioni interne al ruolo di direttore del personale, Auteri vede nell'associazione dei capi un modo per «fare un percorso insieme per capire, per discernere, per distillare una nuova consapevolezza» e allo stesso tempo «sostenere anche il vecchio»⁹⁵. Insomma, fino al 1979, la Direzione non vede il Coordinamento capi Fiat che come una sorta di *focus-group* che consente da una parte di testimoniare dell'attenzione dell'azienda verso una categoria che subisce una forte pressione e dall'altra di introdurre modifiche organizzative pertinenti sulla base delle informazioni provenienti dalle officine. La mia tesi è che soltanto alla fine del decennio la Fiat decide d'investire i capi anche del ruolo di soggetto collettivo capace di controbilanciare un'insubordinazione operaia che rende ormai ingovernabili gli stabilimenti.

All'inizio del 1980 l'impresa lancia, con un'importante campagna di promozione interna, un vasto piano d'intervento indirizzato specificatamente alla gerarchia intermedia: il Progetto quadri. In parte il progetto integra i cambiamenti rispetto alle concezioni di responsabilità e professionalità della gerarchia intermedia che sono maturati in azienda durante tutto il decennio precedente: maggiore autonomia, pianificazione delle assunzioni, sistematizzazione dei corsi di aggiornamento e implementazione di strumenti d'informazione *bottom-up*⁹⁶. È però sufficiente leggere le dichiarazioni dei diversi dirigenti rispetto al Progetto quadri per rendersi conto che la portata dell'operazione è ben più ampia e sembra già configurare i capi nel ruolo pubblico di portatori dei valori dell'impresa. L'editoriale del primo numero di «Fiat

⁹² Intervista con Carlo Capellaro, cofondatore del Coordinamento capi Fiat, realizzata dall'autore il 20 aprile 2015.

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ Nel 1977 sono 600 i capi che partecipano all'Assemblea generale (*Seicento capi intermedi all'assemblea generale*, in «Il Giornale dei capi», n. 11, novembre 1977, pp. 19-20); l'anno seguente ha luogo una conferenza dei comitati periferici ormai presenti in tutti gli stabilimenti (*Il primo conference dei comitati periferici capi intermedi*, ivi, n. 11, novembre 1978, p. 46); nel 1979 il Coordinamento capi Fiat conta ormai 7.000 membri (*Il comitato coordinamento e il dialogo con i capi*, ivi, n. 9, settembre 1979, p. 30).

⁹⁵ Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., p. 104.

⁹⁶ *Da capi a quadri i perché del progetto*, in «Fiat Quadri», n. 1, gennaio 1980, pp. 16-20.

Quadri» (la testata che sostituisce «Il Giornale dei capi»), firmato da Umberto Agnelli in persona, è in questo senso illuminante e suona retrospettivamente quasi come un appello alla parte «sana» dell'impresa in vista delle battaglie a venire:

Non ci si può quindi nascondere che altri momenti critici ci attendono, anche in rapporto all'attuale fase storica di sviluppo. [...] tra i *ruoli aziendali* e i *gruppi sociali* che sono oggi *chiamati a compiere il maggiore sforzo* sono certamente i ruoli direttivi e specialistici intermedi dell'organizzazione. Essi, infatti, rappresentano in azienda per collocazione e per le funzioni che svolgono, un ruolo chiave nel conseguimento degli obiettivi e nella società sono i portatori di quei *valori* base oggi essenziali e critici: professionalità, tecnica, efficienza, responsabilità. [...] Uno dei principali obiettivi che l'azienda si pone deve dunque essere il sostegno e la promozione del *ruolo aziendale e sociale* dei quadri [...]. Assicurare un ottimale livello qualitativo e motivazionale dei quadri intermedi, elevandone l'immagine esterna e interna, peso professionale, *identità culturale e sociale*, è infatti un obiettivo vitale per l'azienda⁹⁷.

Il cambiamento di registro rispetto al vecchio «Giornale dei capi» è altresì significativo. Le riflessioni sulla necessità di un'evoluzione quanto all'esercizio delle funzioni direttive, le critiche rispetto a un potere dei capi giudicato ancora troppo spesso autocratico e l'accento messo su una gestione «moderna» delle relazioni industriali cedono decisamente il passo a un sostegno incondizionato del ruolo, pienamente legittimato come portatore di valori positivi nell'azienda e nella società.

Oltre alle diverse iniziative di arricchimento e formazione professionale, l'elemento centrale del Progetto è il progressivo l'allargamento del titolo di «quadro», prima riservato ai dirigenti, anche ad ampi strati della gerarchia intermedia. Si tratta di un passaggio importante innanzitutto dal punto di vista simbolico: l'inadeguatezza del termine capo («una parola vecchia, che sa di muffa e film western») e denunciata a più riprese nelle lettere indirizzate al «Giornale dei capi»; il termine sembra sempre più sfasato rispetto al vocabolario manageriale che si diffonde in azienda⁹⁸. Possiamo considerare che il passaggio alla categoria di *quadro* costituisce l'elemento catalizzatore di quella «rappresentazione di sé» necessaria per ogni azione collettiva di un dato grup-

⁹⁷ *Perché quadri*, ivi, pp. 3-4 (corsivi miei).

⁹⁸ *Ridiamo di più e cambiamo il titolo*, in «Il Giornale dei capi», n. 4, aprile 1975, p. 31. L'appellativo è un vero e proprio *topos* ricorrente del giornale, specchio della crisi che attraversa la categoria. Cfr. *Due idee per un nuovo titolo*, ivi, n. 6, giugno 1975; *Chiamiamolo L'informazione*, ivi, n. 9, settembre 1975, p. 38 («la parola capo che oltre ad essere di cattivo gusto tende al classismo»); *Il giornale dei capi diventerà murale?*, ivi, n. 1, gennaio 1977, p. 21 («abolire il titolo ormai sorpassato»); *Cambiare anche il titolo*, ivi, n. 7-8, luglio-agosto 1977, p. 47 («resta solo una cosa che non mi piace: il titolo!»).

po sociale e la cui elaborazione è particolarmente difficile per le classi medie salariate⁹⁹.

Carlo Capellaro parla di una vera e propria scoperta del termine:

I quadri vengono scoperti un po' prima dell'80, quando siamo venuti a conoscenza di chi erano i quadri, a chi si riferiva, chi li ha fondati. Sono stati i francesi [...] hanno fatto i *cadres* riferendosi alle legioni romane con i quadri che quando quelle arrivavano sfondavano tutto e non c'era niente da fare!¹⁰⁰

Inoltre, non rappresentando alcuna categoria contrattuale, il titolo di quadro è attribuito unilateralmente dall'azienda, cortocircuitando vistosamente l'interlocuzione sindacale rispetto ai criteri di professionalità¹⁰¹.

È in questo contesto in cui Fiat ha già investito i capi di un ruolo centrale nella rappresentazione degli interessi dell'impresa che Cesare Annibaldi annuncia, il 10 settembre 1980, l'apertura di una procedura di licenziamento che riguarderà tra i 12.000 e i 15.000 operai nell'area torinese aprendo 35 giorni di braccio di ferro tra organizzazioni sindacali e vertici aziendali che saranno chiusi dalla prima e ultima manifestazione del Coordinamento capi e quadri intermedi Fiat¹⁰². Durante la fase finale della vertenza assistiamo a un inedito protagonismo dei capi. Il 7 ottobre il Coordinamento diffonde un comunicato stampa in cui si sottolinea che i picchetti impediscono con la forza la libera manifestazione dei lavoratori¹⁰³. Nella notte dell'8 ottobre 400 capi si ritrovano al Sisport, la società sportiva della Fiat, e provano a forzare senza successo le porte 11 e 13 di Mirafiori mentre una cinquantina di loro riesce ad entrare dalla porta 0 dalla quale usciranno all'alba «accompagnati» da un corteo di 600 operai¹⁰⁴. Stesso scenario a Rivalta dove un gruppo di capi e operai tenta di entrare nello stabilimento provocando una violenta rissa con

⁹⁹ L. Boltanski, *Les systèmes de représentation d'un groupe social: les «cadres»*, in «Revue française de sociologie», XX, 1979, 4, pp. 633-634.

¹⁰⁰ Intervista con Carlo Capellaro realizzata dall'autore il 13 luglio 2015.

¹⁰¹ L'unica reazione della Flm davanti a questo progressivo investimento delle categorie intermedie dell'azienda come elemento antagonista alle lotte operaie è stato quello di una difesa conservativa delle strutture sindacali come sola controparte legittima nelle trattative contrattuali: cfr. *Sul progetto quadri Fiat la Flm afferma «Non ci piace»*, in «La Stampa», 14 febbraio 1980, e il volantino manoscritto della Flm che commenta polemicamente il progetto quadri riprodotto in «Fiat Quadri», n. 2, febbraio 1980, p. 29.

¹⁰² *Trattative rotte la Fiat chiede da 12 a 15 mila licenziamenti*, in «La Stampa», 11 settembre 1980, p. 1. La procedura sarà in seguito convertita nella cassa integrazione ordinaria per 22.884 dipendenti.

¹⁰³ *I capi fiat si ribellano. A Roma trattativa ferma*, in «La Stampa», 8 ottobre 1980.

¹⁰⁴ *Hanno provato (con scarso successo) a contrapporre i capi agli operai*, in «l'Unità», 9 ottobre 1980.

gli scioperanti¹⁰⁵. Episodi simili si verificano il giorno seguente alla porta 31 di Mirafiori e allo stabilimento di Cassino¹⁰⁶. Certo scavalcare i muri intorno agli stabilimenti per entrare in azienda durante gli scioperi non rappresenta una pratica nuova ma i numerosi episodi rivelano già un'impazienza da parte della gerarchia intermedia che assume proporzioni importanti. La vera prova generale della Marcia dei 40.000 è però rappresentata da un episodio totalmente inedito che ha luogo nella mattinata del 9 ottobre a Rivalta, dove tra i 600 e gli 800 capi e impiegati degli uffici (1.500 secondo il Coordinamento) si danno appuntamento davanti agli stabilimenti dell'Indesit inscenando una marcia silenziosa fino allo stabilimento di Rivalta. Il giorno seguente, il titolo in prima pagina de «La Stampa» – *La marcia degli 800* – è quasi premonitore della precipitazione che avrà luogo quattro giorni dopo¹⁰⁷. Il Coordinamento nel frattempo invia 18.000 lettere ai quadri convocandoli per un meeting al Teatro Nuovo per il 14 ottobre seguente. Al mattino diverse decine di migliaia di capi e, in misura minore, d'impiegati e operai sfilano dal teatro verso il centro chiedendo lo smantellamento dei picchetti. Durante la notte i sindacati capitolano e firmano l'accordo proposto dall'azienda e l'indomani i blocchi sono levati.

La materializzazione di una «classe media» alla Fiat ha suscitato immediatamente numerose controversie. Al centro delle polemiche dell'epoca troviamo il numero effettivo di partecipanti, le accuse di pressioni esercitate dalla Fiat per la partecipazione al corteo e in generale il ruolo proattivo dell'azienda rispetto alla marcia che ne avrebbe intaccato l'autenticità. Si tratta di un angolo visuale piuttosto sterile dal punto di vista storico e che rischia di occultare il significato di questo episodio. Il Coordinamento capi e quadri intermedi Fiat non ha mai rivendicato alcuna autonomia politica né tanto meno «morale» dalla Fiat, per riprendere la griglia analitica proposta da Giulio Sapelli per analizzare l'industrialismo operaio¹⁰⁸. Come tengono a specificare gli animatori del Coordinamento in risposta ai detrattori che vedono in questa iniziativa associativa una contrapposizione deleteria con i vertici, la sua azione resta solidamente nel quadro della razionalità d'impresa: «Non siamo un organismo estraneo all'azienda. Siamo e vogliamo rimanere nell'azienda perché vogliamo occuparci, “dal di dentro”, di quei problemi contingenti che ci riguardano tutti: l'efficienza, l'organizzazione,

¹⁰⁵ *La Fiat denuncia: a Rivalta sono stati pestati capi e operai che avevano varcato i cancelli, ibidem.*

¹⁰⁶ *Ore 5: i capi cercano di forzare i presidi, ivi, 10 ottobre 1980.*

¹⁰⁷ *La marcia degli ottocento, in «La Stampa», 10 ottobre 1980.*

¹⁰⁸ G. Sapelli, *La cultura della produzione: «autorità tecnica» e «autonomia morale»*, in *Le culture del lavoro: l'esperienza di Torino nel quadro europeo*, a cura di B. Bottiglieri e P. Ceri, Bologna, il Mulino, 1987, pp. 23-59.

la produttività, intese non come fini a sé stesse ma come patrimonio comune»¹⁰⁹. Non è un caso che nelle settimane che seguono la marcia, quando la Confederazione generale dei quadri italiani (Confederquadri) fa appello a Luigi Arisio perché utilizzi «la circostanza eccezionale» che si è creata per porre la questione della rappresentazione sindacale dei quadri la proposta sarà cortesemente declinata¹¹⁰. Anche in seguito, la tutela collettiva dei quadri non sarà mai affrontata dai capi Fiat sul piano della dialettica sindacale ma si giocherà esclusivamente a livello di politica nazionale attraverso la battaglia dello stesso Arisio per il riconoscimento della categoria di quadro a livello legislativo¹¹¹. Il senso della Marcia dei 40.000 non è tanto da ricercare quindi sul piano di difesa degli interessi quanto su quello dell'affermazione di un sistema di valori antinomico rispetto a quelli espressi dal movimento operaio negli anni Settanta e coincidente con quello dell'impresa. A un sindacato che afferma di rappresentare tutti i lavoratori non si contrappone la semplice affermazione che i capi non si sentono affatto rappresentati ma ci si fa direttamente interpreti della volontà generale. Come dice Arisio, il 14 ottobre a Teatro Nuovo non c'è «il partito dei capi» ma «il ben più grande partito della voglia di lavorare, di produrre, di competere con la concorrenza»¹¹². La Marcia dei 40.000 è essenzialmente l'affermazione di un principio che oggi suona come triviale: la razionalità dell'impresa coinciderebbe con la razionalità generale e quindi, *a fortiori*, con l'interesse dei lavoratori. È proprio questa transizione di paradigma che a mio avviso è suscettibile di spiegare perché assistiamo esattamente in quel momento all'attivazione di un blocco sociale significativo che si cristallizza intorno ai capi. Ho già messo in evidenza le condizioni materiali che hanno favorito un'attivazione rivendicativa della categoria (appiattimento salariale, crisi di *status* ecc.) sottolineando che non poteva trovare alcuno sbocco nelle forme sindacali «classiche». Ho portato l'attenzione sul fatto che, nonostante la sorpresa suscitata dalla loro presa di parola attraverso la marcia, il Coordinamento capi e quadri intermedi Fiat aveva già intrapreso numerose iniziative e conosciuto una progressione costante dal momento della sua creazione.

¹⁰⁹ *Parlano i responsabili del comitato «capi intermedi»*, in «Il Giornale dei capi», n. 11, novembre 1975, pp. 11-12.

¹¹⁰ M. Bianchi, L. Scheggi, *Un sindacato per i quadri* (supplemento al n. 42 de «Il Mondo»), Milano, Editoriale del Corriere della Sera, 1982, pp. 113-114.

¹¹¹ Sull'iter parlamentare M. Bianchi, L. Scheggi Merlini, *Quadri in cerca d'autore: i quadri intermedi dalla marcia dei 40 mila di Torino al riconoscimento giuridico*, Roma, Cedis, 1985, pp. 101-114.

¹¹² Discorso di Luigi Arisio (Allegato D in Auteri, *Dalla gerarchia alla leadership*, cit., p. 403).

La domanda da porsi è quindi perché quest'attivazione non è arrivata *prima*? Sicuramente la «variabile terrorismo» gioca un ruolo importante. Berta avanza l'ipotesi che il moltiplicarsi di attentati di gruppi armati contro dipendenti Fiat (nel 1979 se ne contano 5 tra cui l'omicidio di Carlo Ghiglieno in settembre) riesca a unire una «comunità d'impresa» alternativa alla comunità operaia dell'agitazione permanente¹¹³. Una violenza che possiamo però immaginare determinante soprattutto nella risoluzione a reagire delle sfere dirigenti che la storiografia fa consensualmente coincidere con la vertenza «delle cabine di verniciatura» all'inizio dell'autunno del 1979 e il successivo «licenziamento dei 61». Difficile vederne una precipitazione nel 1980 che, in particolare a Torino, segna piuttosto l'inizio della parabola discendente del «terrorismo»: le azioni dei gruppi armati sono quasi cessate mentre si moltiplicano le operazioni di polizia contro i militanti, in particolare in estate e a inizio autunno.

Un elemento a mio avviso effettivamente scatenante è piuttosto da ricercare nelle forme di lotta scelte dal movimento operaio nell'autunno del 1980: trentacinque giorni di blocco sono particolarmente dolorosi per uomini la cui soddisfazione al lavoro è indissociabile dal successo dell'impresa. Un sentimento che risuona nelle parole di un capo intervistato in quelle settimane davanti ai picchetti che descrive «una sensazione di grande pena nel vedere un impianto così perfezionato in tutte le sue parti, immobile per colpa di quella gente»¹¹⁴. Il produttivismo, l'attaccamento ai valori della professionalità e l'identificazione col patrimonio d'impresa rendono insopportabile un blocco percepito, in più, come completamente anacronistico.

Tutto il dibattito pubblico che accompagna i trentacinque giorni si svolge infatti sul fondo di una contrazione mondiale del livello di vendite del settore automobilistico causato dal secondo *choc* petrolifero. Questa convinzione che ci si trovi davanti a una «crisi dell'auto» epocale, aggravata da una concorrenza internazionale sempre più agguerrita a causa della diminuzione progressiva delle barriere tariffarie concomitante col processo d'integrazione europea, gioca un ruolo decisivo durante la vertenza¹¹⁵.

Nel contesto francese, dopo aver analizzato un vasto corpo discorsivo sulle strategie manageriali, due ricercatori hanno costato che la forma dominante per pensare la crescita economica dal secondo dopoguerra fino agli anni Settanta è quella «del Piano» in cui la traiettoria di una singola azienda non è che una «variabile di aggiustamento» nel disegno ben più ampio dello sviluppo. Con l'aper-

¹¹³ Berta, *Conflitto industriale*, cit., pp. 193-194.

¹¹⁴ Intervista citata in Revelli, *Lavorare in Fiat*, cit., p. 114.

¹¹⁵ V. Castronovo, *Fiat 1899-1999: un secolo di storia italiana*, Milano, Rizzoli, 1999, pp. 1503-1506.

tura del mercato comune possiamo osservare che è l'impresa, con i suoi successi e la sua riuscita, che s'insedia al centro del discorso facendo sottilmente spostare il centro di gravità dei saperi riguardanti la ricchezza, l'efficienza e la prosperità¹¹⁶. Una traiettoria simile è descritta da Francesco Petrini che lega questa dinamica al fallimento, alla fine del 1969, del tentativo della Banca d'Italia di portare avanti una politica monetaria restrittiva a causa dalle spinte salariali provenienti dalle officine. All'inizio degli anni Settanta il mondo imprenditoriale cerca quindi di uscire dall'impasse in due tempi: a una profonda ristrutturazione del sistema industriale si aggiunge il «tentativo di costruire consenso intorno all'impresa e al suo ruolo di motore economico della società», ponendo una «centralità dell'impresa» in antitesi alla «centralità della fabbrica» sostenuta dal movimento operaio¹¹⁷.

Se, come dice Gramsci, «l'effettività storica» di una dottrina si misura nelle sedimentazioni che essa lascia nel senso comune, leggere gli editoriali sul significato della vertenza nei principali quotidiani nei giorni precedenti alla Marcia dei 40.000 aiuta a rendersi conto fino a che punto la parola dei capi sia in sintonia con il regime di verità del decennio che si sta aprendo¹¹⁸. Rispetto alle domande sindacali, «La Stampa» parla di un rifiuto «a confrontarsi con i principi universali della contabilità aziendale»¹¹⁹; «la Repubblica» invita il sindacato a scegliere «se stare nel campo occidentale del capitalismo industriale o lasciarlo»¹²⁰; che siamo davanti a un passaggio epocale lo segnala anche «Il Sole 24 Ore», evocando «uno scontro totale anche se fortunatamente ancora circoscritto»¹²¹.

Il Coordinamento capi e quadri intermedi Fiat non è il precursore quanto piuttosto l'interprete di questa nuova egemonia culturale che afferma nei contenuti mentre subisce ancora la vecchia egemonia nel linguaggio. Eccoli quindi, nella lettera di convocazione al Teatro Nuovo, non chiedere la partecipazione di una categoria professionale ma di «una *classe* che ha il solo torto di interpretare integralmente i principi democratici»¹²².

¹¹⁶ R. Jardat, T. Sepulchre, *Fragments du discours stratégique*, in «L'Expansion Management Review», CXXII, 2006, 3, pp. 20-22.

¹¹⁷ F. Petrini, *Vincolo esterno e lotte sociali: gli industriali italiani e la fine dell'età dell'oro*, in *Fra mercato comune e globalizzazione. Le forze sociali europee e la fine dell'età dell'oro*, a cura di I. Del Biondo, L. Mechi e F. Petrini, Milano, Franco Angeli, 2010, p. 27.

¹¹⁸ A. Gramsci, *Quaderni dal carcere*, edizione critica dell'Istituto Gramsci, a cura di V. Gerratana, Torino, Einaudi, 1975, vol. III, Quaderno 24, p. 2271.

¹¹⁹ *I punti della partita*, in «La Stampa», 2 ottobre 1980.

¹²⁰ *Nella tempesta di Mirafiori*, in «la Repubblica», 4 ottobre 1980.

¹²¹ *Le regole del gioco*, in «Il Sole 24 Ore», 5 ottobre 1980.

¹²² Lettera di convocazione a Teatro Nuovo inviata dal Coordinamento capi quadri intermedi Fiat (*on-line* all'indirizzo: <http://www.mirafiori-accordielotte.org/wp-content/uploads/2013/03/1980.10.14-convocazione-quadri.pdf> [consultato il 29 aprile 2016]).

La scoperta, attraverso la Marcia dei 40.000, di questa «classe» che non chiede altro che lavorare suscita in molti una passione intensa quanto effimera; ma anche chi l'ha contrastata non manca di cogliere i mutamenti sociali più complessivi in atto, individuando ad esempio in tecnici e ricercatori la vocazione ad «assumere nel processo produttivo ed economico [...] una funzione analoga a quella che ha la classe operaia»¹²³.

Sul piano interpretativo, dopo decenni in cui il dibattito sindacale si era nascosto dietro la rassicurante teoria della «proletarizzazione dei tecnici», dall'oggi al domani si passa alla tecnicizzazione dei proletari immaginando una fabbrica popolata da colletti bianchi¹²⁴.

A una quindicina d'anni dalla Marcia dei 40.000 queste ipotesi mostreranno tutta la loro inconsistenza: nel 1994 la «classe» che si era unita dietro la bandiera dei capi subirà un analogo processo di ristrutturazione che obbligherà 3.500 impiegati a lasciare la Fiat¹²⁵.

¹²³ Intervento di Enrico Berlinguer, segretario del Partito comunista italiano, al Comitato centrale del dicembre 1981 (*Lotta delle idee e ruolo delle istituzioni culturali. Atti della sessione del Comitato centrale del Pci, Roma 1°-3 dicembre 1981*, Roma, Editori riuniti, 1982, p. 121).

¹²⁴ Per un resoconto sulla fortunata tesi della proletarizzazione dei tecnici cfr. A Marchetti, *Impiegati, linea sindacale e riorganizzazione del lavoro (1948-1975)*, in «Classe», 1977, n. 13.

¹²⁵ *Si dei sindacati al piano della Fiat*, in «La Stampa», 22 febbraio 1994.