

**Antonio Lettieri**  
Memorie dell'altro secolo:  
1970, attacco al Taylorismo

**Sommario:** **1.** Organizzazione tayloristica del lavoro e sindacato. **2.** La teoria di Taylor e la pratica di Ford. **3.** Come nacque l'inquadramento unico. **4.** Formazione e professionalità: "150 ore" e inquadramento unico.

I. *Organizzazione tayloristica del lavoro e sindacato*

Ero all'ufficio studi della CGIL, quando mi appassionai alla questione delle qualifiche, considerando sbagliata la dottrina che ispirava la tradizionale contrattazione sindacale delle qualifiche, e che aveva nella Cgil un fondamentale supporto teorico e pratico. Quella che allora chiamavamo, senza pudore, la "classe operaia" mi sembrava frammentata da un inquadramento professionale che sacrificava la grande massa degli operai. Insomma, il sindacato si accontentava di rappresentare l'*élite* operaia qualificata. Ricordo che quando andavo a Torino per i Direttivi della CGIL, parlavano tutti piemontese. E io facevo fatica a capirli e dovevo farmi "tradurre" per potere intervenire. Erano i delegati di fabbrica tutti piemontesi e tutti facenti parte dell'*élite* operaia. Eppure la grande maggioranza degli operai era composta di meridionali con i loro dialetti (che avrei capito), ma loro non c'erano. Non era un difetto del grande sindacato torinese. È che il sindacato aveva sempre rappresentato gli *skilled*. La grande massa degli *unskilled* – addetti con mansioni elementari alle macchine o all'assemblaggio – erano una sottospecie incapace di (o impossibilitata a) autorappresentarsi. Era la grande massa degli operai comuni.

In sostanza, il sindacato si era adeguato alla divisione del lavoro secondo

il rigoroso modello di Taylor, applicato da Henry Ford all'inizio del secolo. Era il superamento dell'operaio di mestiere, la dequalificazione di massa come indispensabile premessa e corollario della svolta del lavoro industriale. Secondo il nuovo modello della manifattura, la grande massa dei lavoratori era addetta a mansioni elementari, il cui svolgimento era dettato dalle macchine utensili e, successivamente, dalla catena di montaggio. Non bisognava conoscere il processo produttivo. Il segreto dell'*organizzazione scientifica del lavoro* dell'ingegnere Taylor era nell'estrema parcellizzazione, che aborrisce (ed escludeva) l'intervento attivo del lavoratore. Non si chiedeva alcuna intelligenza del processo. Ogni lavoratore era al servizio della sua mansione: con tempi rigorosamente scanditi per ogni movimento. Era quello che poi fu definito l'*operaio-massa*. In sostanza la stragrande massa dei lavoratori della manifattura.

Rievocando Marx, si poteva dire che, mentre nella manifattura tradizionale la macchina era al servizio dell'uomo, ora l'uomo si poneva al servizio della macchina.

Taylor aveva esemplificato la sua rivoluzione con la famosa descrizione del modo di spazzare il cortile di una fabbrica: la lunghezza della scopa; il modo di impugnare; la sequenza dei movimenti delle braccia; la raccolta della spazzatura; il suo smaltimento. Ford applicò e perfezionò il modello, parcellizzando le operazioni e riducendole a pochi secondi, determinati dal ritmo di avanzamento della linea di montaggio. Naturalmente, il funzionamento di questo modello – che rivoluzionava il modo di lavorare – era strettamente connesso a una disciplina rigorosa, assoluta. Tempi e metodi non potevano essere scalfiti dall'intervento umano. Il vantaggio era indiscutibile. La produttività cresceva a vista d'occhio. E il salario orario, secondo Taylor, poteva essere aumentato almeno della metà. Henry Ford, patriarca della dinastia, fece di più: raddoppiò il salario giornaliero portandolo a 5 dollari. I profitti crescevano, a loro volta, vertiginosamente. In America si prepararono gli anni del *boom* e della ricchezza crescente di un'*élite* che si rispecchiava nel "Grande Gatsby" di Fitzgerald. Fino a quando non venne la grande crisi del 1929.

## 2. *La teoria di Taylor e la pratica di Ford*

Ma non a tutti era piaciuta la nuova scienza del lavoro. La rivoluzione di Taylor parve così sconvolgente, che la Commissione Lavoro del Congresso

americano lo convocò, nel 1912, accusandolo di propagandare un metodo disumano di sfruttamento e abbruttimento delle masse lavoratrici. L'ingegnere Taylor eccepì che l'abbattimento dei costi favoriva l'aumento del potere d'acquisto, insieme alla riduzione dei prezzi e incentivava i consumi di massa a beneficio degli stessi lavoratori e dell'intera popolazione. La Commissione rimase dell'idea che si trattava di un'allarmante disumanizzazione del lavoro, e che occorresse porvi dei limiti.

Ma ormai il dado era tratto. Henry Ford – che aveva sviluppato il concetto di *parcellizzazione del lavoro* fino ai limiti estremi resi possibili dal movimento automatico della catena di montaggio – si avviava a comandare sulla più grande fabbrica del pianeta, diventando il più ricco imprenditore americano. Il nuovo paradigma dell'organizzazione del lavoro era stato fissato una volta per sempre. La grande massa dei nuovi *lavoratori senza qualità* – parafrasando Musil – e senza necessità di addestramento, era composta dagli immigrati dal Sud degli Stati Uniti d'America. Come in Italia dal Mezzogiorno. La disciplina militare delle nuove fabbriche era un dato di fatto. Potevi andartene (e molti non si presentavano il lunedì, dopo aver preso il salario di fine settimana), o dovevi adeguarti al ritmo delle macchine e alla cadenza della linea di montaggio. Non si poteva più giostrare sui tempi come poteva fare l'operaio di mestiere col cottimo. I ritmi del *lavoro in frammenti* (come più tardi lo definì Touraine) erano inesorabilmente predefiniti. (Detto tra parentesi, questo può oggi apparire un mondo finito per sempre, ma non è così. Il lavoro in *Amazon* ne è la rappresentazione odierna: con il controllo elettronico, al posto di quello meccanico, delle mansioni e dei tempi di esecuzione della prestazione lavorativa). Se qualcuno cominciava ad agitarsi, era normalmente licenziato. Ma il complesso apparato di sorveglianza della Ford aveva un sistema più sofisticato. Una serie di guardiani controllava il comportamento dei lavoratori più discoli (o supposti tali), e gli sgherri si presentavano nelle loro case per raccomandare alle mogli di badare alla condotta del marito, se non voleva che fosse licenziato. (Debbo confessare che questa parte, apparentemente aneddotica del racconto, s'insinuava nella mia mente ed entrava a far parte di una storia del moderno lavoro industriale di massa, che nel sindacato era rimasta oscura come l'altra faccia della luna). Il sindacato continuava a essere formato dai delegati degli operai di mestiere: quelli che ancora potevano applicare la loro intelligenza ed esperienza al controllo delle macchine, a guidarne il funzionamento, a ripararle, etc. L'AFL, la grande Confederazione americana del lavoro, aveva sempre rappresentato quella che

poteva definirsi l'*élite* operaia: di cui l'impresa non poteva fare a meno e le cui condizioni di lavoro e di salario doveva contrattare col sindacato.

Il resto, cioè la grande massa (neri, immigrati; lavoratori bianchi poveri; donne del settore tessile ecc.) era abbandonata a se stessa. D'altra parte, la disciplina taylorista-fordista impediva per definizione un intervento esterno sulle condizioni di lavoro. Il sindacato non contava sulla grande massa di operai comuni, e questi non contavano sul sindacato, ammesso che ne conoscessero l'esistenza. (L'esempio attuale è *Walmart*, la più grande catena di supermercati del pianeta, con oltre due milioni di dipendenti). La sovrapposizione fra *organizzazione scientifica del lavoro* e *strategia sindacale* era, a suo modo, perfetta. L'AFL alla fine degli anni Venti rappresentava solo tre milioni di lavoratori nel paese della rivoluzione industriale. Ford fece di più: impedì al sindacato di entrare nelle sue fabbriche, perfino durante il New Deal rooseveltiano. Nella seconda metà degli anni trenta era nato il CIO, il sindacato industriale, che però mise piede nelle sue fabbriche solo durante la II guerra mondiale, quando la Ford aveva le commesse di guerra, e stentava a reclutare maschi, impegnati dopo *Pearl Harbour* sui fronti di guerra. (Per inciso, non ho mai capito perché si è sempre detto che il fordismo era alla base delle conquiste sindacali, poi entrate in crisi col ...post-fordismo!)

Essendomi dedicato all'analisi della fondazione e degli sviluppi dell'organizzazione capitalistica del lavoro (di cui lo stesso Lenin si era dichiarato entusiasta agli albori della rivoluzione sovietica), arrivai alla conclusione che il sindacato – coscientemente o forse no (“il pensiero dominante è quello delle classi dominanti”) – aveva avallato la divisione scientifica del lavoro e contribuito a formalizzarla nell'ordinamento gerarchico delle qualifiche. Il sindacato stesso rispecchiava la divisione del lavoro. L'*élite* operaia era elevata alla direzione del sindacato – e indirettamente dei partiti socialdemocratici, come nel caso emblematico del *Labour Party* – mentre la grande massa dei lavoratori rimaneva, come avrebbe detto *Hirshman*, “senza voce”. Semplice, all'apparenza: bisognava scardinare il sistema rigido e chiuso delle qualifiche. Bisognava immaginare un processo dinamico della partecipazione al lavoro da parte delle grandi masse di lavoratori comuni come leva per agire e provare a scardinare l'organizzazione del lavoro taylorista-fordista. Un compito che non sfiorava il sindacato, impegnato piuttosto, quando ci riusciva (come in America, al tempo di *Walter Reuther*, grande leader del sindacato dell'auto), a vendere cara la pelle, imponendo forti limiti alla manipolazione aziendale dell'organizzazione del lavoro e, insieme, alti salari.

In Europa il sistema delle qualifiche era nei suoi fondamenti sacralizzato. Bisognava dissaccarlo: dimostrare che era complice della frantumazione della classe operaia. Alla *Renault*, ancora nel 1969, perfino l'operaio comune della catena di montaggio era stato diviso in venti posizioni. Ma era la *job evaluation*, nata in America, la più sofisticata, "scientifica" frammentazione della prestazione lavorativa, e dei lavoratori. Ma chi aveva avallato la *Job analysis* in Italia, se non proprio il sindacato? Chi aveva firmato, persino con un certo entusiasmo, il nuovo inquadramento alla *Finsider* se non Lama?

### 3. Come nacque l'inquadramento unico

Alla vigilia dell'autunno caldo, sono passato dall'Ufficio studi della CGIL alla FIOM con in mente molti dubbi – per non dire una forte avversione – circa il modo col quale il sindacato aveva tradizionalmente trattato il problema delle qualifiche. E così, all'inizio del 1970, mi capitò uno di quei casi che cambiano il corso...delle cose: mi fu affidato il settore siderurgico, nell'ambito del quale si doveva rinnovare l'accordo aziendale dell'*Italsider*. Mi dissero che non c'erano grandi problemi; bastava, come ogni anno, rinegoziare un buon premio di produzione. Si era appunto nel gennaio del 1970: io però – dopo le lotte studentesche del '68, il Vietnam, le lotte operaie in Francia col ritiro di de Gaulle, l'"autunno caldo" in Italia – ero convinto che si potesse cambiare il mondo. Perché non provare a cancellare il più sofisticato inquadramento professionale, la *Job evaluation*, espressione massima della tendenza alla frantumazione del lavoro e (come si chiamava allora) della classe lavoratrice? Presi tempo, per tre mesi girai i centri siderurgici, facendo riunioni che duravano intere notti con i delegati Fiom e via via unitariamente con Fim e Uilm. Chiedevo loro di spiegare alla lavagna l'organizzazione della produzione e del lavoro nel proprio centro siderurgico (Bagnoli, Taranto, Piombino, Genova). Organizzazione che io conoscevo solo teoricamente. Poi chiedevo perché gli operai erano divisi in 24 "classi" (con altrettanti parametri salariali) e in termini rigorosamente prefissati. Molte mie domande erano effettive: scoprivo i dettagli del processo produttivo delle più grandi e complesse fabbriche esistenti in Italia. Altre erano "socraticamente" retoriche. Perché una divisione così frantumata dei "posti di lavoro"? I singoli lavoratori non erano in grado di coprire la maggior parte di questi "posti": che, a conti fatti, erano posti (*jobs*) intercambiabili? Chi controllava

l'altoforno aveva certamente un'esperienza e una responsabilità particolari, da riconoscergli. Ma, insomma, due o tre "livelli d'inquadramento" potevano essere sufficienti a coprire il lavoro operaio. Per di più, potevano passare dall'uno all'altro livello sulla base dell'esperienza e dell'arricchimento della formazione. Poi la *job* prevedeva 14 posizioni per impiegati e tecnici, sovraordinate alle 24 operaie, e inoltre 10 posizioni per "categorie speciali" o quadri intermedi. Cinquanta posizioni: non erano troppe? Non costituivano una divisione per molti versi artificiale dei lavoratori.

A questo punto bisognava allargare la riflessione a interlocutori dei più alti livelli tecnici: quadri tecnici e ingegneri, che sapevano tutto del processo produttivo. Si trattava spesso di quadri conosciuti dalle maestranze per il loro impegno sindacale o anche politico. (Alcuni li conoscevo personalmente in quanto impegnati nel Partito Socialista d'Unità Proletaria, il *Psiup*, all'epoca discretamente presente nelle fabbriche). Per alcuni mesi i capi delegati della Fiom-Cgil presero l'abitudine di discutere fra di loro e unitariamente con quelli della Uilm e della Fim-CISL (questa era in maggioranza a Taranto, il più nuovo e più grande centro siderurgico d'Europa). Dopo tre o quattro mesi di riflessioni e dibattiti in ognuno dei centri siderurgici, eravamo pronti per presentare la piattaforma unitaria della FLM per il rinnovo dell'accordo aziendale. Con al centro non tanto il premio di produzione (che pure vi era compreso), quanto – nientemeno! – l'abolizione della *Job evaluation* e delle sue 50 classi, da ricondurre a sei livelli d'inquadramento: comprensivi di operai, impiegati e tecnici. In effetti, si trattava di una rivoluzione, non di un semplice aggiustamento dell'inquadramento professionale: una parte importante degli impiegati veniva collocata allo stesso livello, o addirittura al di sotto, degli operai. Alla direzione generale dell'Italsider di Genova, dove era concentrata la grande massa di impiegati, ci fu una rivolta. Non avrebbero mai accettato la piattaforma. Ma ormai il convoglio non poteva essere fermato. Quando chiesi di andare a presentare e difendere la piattaforma nella sede centrale, mi dissero che me l'avrebbero impedito. Io dissi al consiglio di fabbrica dell'Oscar Sinigaglia che ci sarei andato comunque. E alla data prevista trovai una sorpresa: alla porta del quartier generale dell'Italsider un gruppo di delegati aveva portato senza dirmelo un piccolo gregge di pecore, come simbolo della codarda sottomissione degli impiegati. Non mi facilitarono il compito! Ma, nonostante le urla degli impiegati incattiviti, riuscii a tenere l'assemblea (o qualcosa che gli assomigliava) nella grande sala mensa.

Poiché ai piani alti del sindacato nessuno s'era occupato della piatta-

forma, ci si meravigliava che ci volesse tanto tempo ad avviare il rinnovo di un accordo aziendale, al cui centro c'era, secondo la tradizione, il solo premio di produzione. Quando ai comitati esecutivi nazionali di Fiom-Fim-Uilm, ormai in procinto di formare l'FLM, illustrai la piattaforma, molti rimasero più o meno scettici. Si poteva capire l'abolizione della *Job*, ma per adottare il sistema tradizionale delle "paghe di posto" in vigore nelle acciaierie di Milano o Brescia. La storia di sei livelli – dove si "confondevano" operai qualificati e operai comuni, impiegati e tecnici – appariva una stravaganza. Per di più il gruppo dirigente comunista della Camera del Lavoro di Genova era già venuto a esporre la propria contrarietà alla segreteria nazionale della CGIL. Ma ormai la piattaforma era stata unitariamente approvata in una grande assemblea nazionale dei delegati *Italsider*.

Il negoziato durò fino a Natale e le ore di sciopero superarono quelle del precedente autunno caldo. Passavo intere notti con i delegati di fabbrica per studiare l'organizzazione degli scioperi nella forma articolata e "a scacchiera". Vale a dire: blocco del grosso del processo produttivo col fermo di un settore cardine alla volta, in modo da ridurre il costo degli scioperi, pur accrescendo la perdita della produzione. Al tempo stesso, bisognava avere la garanzia assoluta che lo sciopero non incidesse sull'integrità degli impianti: un errore poteva creare un disastro nella tenuta degli altiforni. Rendemmo più stringente l'"accordo sulla salvaguardia degli impianti". Ma ciò che contava era che il gruppo dirigente dei delegati si era pienamente impadronito della conoscenza del sistema operativo della fabbrica.

La dirigenza dell'*Italsider*, della *Finsider* e poi dell'IRI, fece di tutto per fermare la vertenza, ricorrendo alle Confederazioni e al Governo, presieduto da Emilio Colombo. Mi fu proposto (considerandomi l'anima nera della vertenza) di visitare, insieme a una delegazione della direzione, qualsiasi centro siderurgico – dall'Olanda al Giappone – per individuare il sistema di inquadramento più avanzato e trasporlo in Italia. Risposi, con una certa tracotanza (che all'epoca non mi mancava), che sapevo tutto quello che era necessario sapere; e che, se ne avessi avvertito la necessità, sarei andato a visitare quelle fabbriche con una delegazione operaia per conto delle Confederazioni. La vertenza fu chiusa, dopo molti mesi di lotta, tre giorni prima del Natale del 1970, con un inquadramento unico che riduceva le 50 classi della *Job evaluation* a otto livelli, con il primo iniziale sostanzialmente vuoto e il secondo di passaggio. Era un successo sul quale nessuno avrebbe scommesso. I dirigenti dalla CGIL (da Trentin a Lama) apprezzarono la conclusione che aveva por-

tato per la prima volta Fiom e CGIL nel cuore della siderurgia pubblica. In seguito vengo a studiare da altri paesi la novità della contrattazione nella siderurgia italiana.

Per me era tutta un'altra storia. All'epoca le utopie sembravano camminare sulle gambe degli uomini: se solo se ne avesse oggi l'audacia e la costanza! Mi convinsi che, se era stato smontato il più sofisticato sistema d'inquadramento, si poteva ripetere l'esempio a livello dell'intera categoria dei metalmeccanici. Non c'era molto tempo per introdurre l'inquadramento unico nella piattaforma dell'intera categoria dei metalmeccanici al rinnovo del contratto nazionale, in scadenza alla fine del 1972.

#### 4. *Formazione e professionalità: "150 ore" e inquadramento unico*

Intanto i metalmeccanici aderenti alle tre Confederazioni si erano riuniti nella FLM. L'accordo con la FIM di Carniti e la UILM di Benvenuto era stato facilitato dal successo dell'Italsider e dai successi dell'autunno del 1969: quando la vertenza aveva avuto una forte tensione egualitaria (aumento salariale uguale per tutti). L'inquadramento unico conquistò il centro della piattaforma per il rinnovo del contratto nazionale del 1972. In realtà, non si trattò d'altro che della trasposizione – nella piattaforma dell'accordo per l'intera categoria – dell'accordo Italsider: otto livelli, comprendenti operai e impiegati. Con un'aggiunta destinata a sollecitare curiosità e interesse in un campo più vasto: la rivendicazione di "150 ore" (tetto massimo), pagate dalle imprese con l'impegno del lavoratore a dedicare alla formazione il doppio del tempo retribuito. La cosa sembrò priva di senso a Federmeccanica e Intersind, perché non era legata a uno specifico interesse di formazione e addestramento collegato al funzionamento dell'azienda. Il lavoratore infatti poteva scegliere senza vincoli il campo di arricchimento della propria formazione.

Nel corso della trattativa per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici, il Direttore dell'Intersind Mortillaro, noto per la sua rigidità, mi chiese se un lavoratore potesse utilizzare questo tempo, parzialmente a carico dell'impresa, anche per imparare a suonare il clavicembalo. Ricordo che risposi con compiaciuta ironia che la questione era ben posta e mi aiutava a precisare il senso della rivendicazione. Era un esempio chiarificatore, perché la risposta era "sì". Il lavoratore avrebbe potuto chiedere di dedicare al clavi-



cembalo una quota di tempo retribuito. In ogni caso, lo scambio polemico contribuì a popolarizzare le 150 ore. Sulla rivista *Sapere* uscì un mio articolo, annunciato in copertina con un grande clavicembalo. In effetti, con la libertà di scelta del lavoratore, si voleva stabilire un principio generale. Concretamente, le domande (il numero delle ore collettivamente disponibile era di anno in anno parametrato sull'organico dell'azienda) erano filtrate dal Consiglio di fabbrica, per cui si doveva stabilire una griglia preferenziale nella valutazione delle domande con alcuni contenuti eventualmente considerati prioritari. Dal mio punto di vista, l'essenza dell'istituto delle 150 ore stava nell'averlo collegato, nell'ordinamento, col nuovo (rivoluzionario) assetto delle qualifiche. Siccome, nel nuovo ordinamento, era stabilito per contratto che la "professionalità" corrispondesse alla capacità di conoscere il processo produttivo e di intervenire su di esso, ogni lavoratore doveva avere il diritto di arricchire la sua conoscenza del processo e di intervenire per gli aspetti di sua competenza. Insomma, in linea di principio, le 150 ore erano strumentali alle dinamiche dell'inquadramento unico. Il che non escludeva l'intento dei lavoratori di arricchire *anche* altri loro interessi culturali (esemplificato appunto dal clavicembalo). Proprio perché nel nuovo istituto si rifletteva il principio egualitario di superare, in prospettiva, la rigida separazione fra *skilled* e *unskilled*. Tutti, indistintamente, potevano ambire a un più alto livello di formazione culturale a carattere generale assieme alla condizione di lavoro, in relazione al processo tecnico che ne caratterizzava la prestazione.

La vertenza su questo punto fu aspra. Ma, una volta conclusa con successo, il nuovo istituto conquistò grande popolarità. Molte Università organizzarono corsi *ad hoc*. Tanto nei Politecnici di Torino, Milano, Napoli – dove si mescolavano operai e tecnici interessati allo studio delle macchine e all'evoluzione delle tecnologie – quanto nelle Facoltà di Economia, Giurisprudenza e Lettere si tenevano "corsi delle 150 ore" (sulla composizione della busta-paga; sulla storia della contrattazione, sui principi costituzionali ecc.). Sorprendente era lo spirito innovativo, in un'atmosfera entusiastica: sia dei docenti, sia dei lavoratori. I quali per la prima volta entravano nei luoghi della cultura, distanti mille miglia dalla loro esperienza giovanile. Io fui dichiarato *padre delle 150 ore*, ma in realtà queste erano in un certo senso complementari alla rivoluzione dell'inquadramento unico. E, da un punto di vista politico, l'incontro tra operai e studenti in carne e ossa era un omaggio al '68. Un incontro vero, non solo evocato in una fantasiosa rivoluzione culturale alla cinese.

Intanto, la FLM aveva conquistato un posto di rilievo nel sindacalismo europeo, specie in Francia, dove si sottolineava la differenza tra CGT e CGIL e l'importanza del processo unitario in Italia. *Temps Modernes*, la rivista di Jean-Paul Sartre, nel 1971 aveva pubblicato un numero doppio sull'inquadramento unico, con un mio articolo intitolato *L'usine et l'école*, dove anticipavo il progetto formativo che avrebbe avvicinato la scuola alla fabbrica, gli operai agli studenti. Due soggetti che in Francia, nel maggio del '68, erano rimasti separati se non contrapposti (almeno all'inizio). Dal mio punto di vista, si trattava di inventare nuovi modelli contrattuali e ambire a nuove conquiste sociali, per superare simbolicamente la contrapposizione di principio fra *lavoro manuale* e *lavoro intellettuale*. E difatti, al 5° livello di inquadramento unico si potevano incontrare un operaio altamente specializzato (forse all'origine un immigrato calabrese con la 5<sup>a</sup> elementare, essendo stata solo da poco introdotta la scuola unica dell'obbligo) e un ingegnere (uscito dal Politecnico di Napoli o Milano) all'inizio della carriera.

*L'Usine et l'école* fu ripubblicato in un libro collettaneo di André Gorz nel 1973, intitolato *Critique de la division du travail*. Gorz apparteneva, con Sartre, alla direzione di *Temps Modernes*. L'articolo fu tradotto in molte lingue: dall'inglese al tedesco, dallo spagnolo al portoghese e al serbocroato (!). Intanto, dopo il successo dell'inquadramento unico conquistato dalla FLM, il modello fu esteso a tutta l'industria e, negli anni successivi, ai servizi e persino al pubblico impiego. Pian piano, tutto diventò ordinaria amministrazione. Nessuno si occupò più della sua origine e della piccola "rivoluzione culturale" che ne era stata la base teorica e poi il terreno di un memorabile conflitto sindacale.

Io smisi di occuparmene. Sulle 150 ore uscirono saggi e libri, ma il riferimento all'inquadramento unico fu progressivamente smarrito. Delle sue origini si persero le tracce. Tra l'altro, tutti quelli che, a vario titolo – giovani ricercatori o anche storici del movimento sindacale – per andare alle origini della modifica dell'ordinamento professionale, erano soliti rivolgersi, in Lombardia, Emilia o Toscana, ai dirigenti sindacali comunisti, non trovavano spiegazioni particolarmente illuminanti. Anche perché essi sapevano poco o nulla su origine e intrecci tra una certa filosofia sociale e l'elaborazione delle piattaforme da cui era nato il cambiamento. Io non credo di averne più scritto, se non casualmente. Il Psiup si era sciolto nel '72, e la corrente sindacale si era dissolta col passaggio alla corrente comunista (che offriva posti di direzione e candidature parlamentari) o, in parte esigua, alla corrente socialista.

Io rischiavo di essere un “indipendente di sinistra” nel sindacato: una strana posizione, priva di senso in un’organizzazione basata sulla rappresentanza. Mi dedicai perciò alla costruzione della *Terza componente* della CGIL, insieme con i compagni di Napoli (all’Italsider di Bagnoli avevo un buon seguito), di Firenze e di Torino. Qui lavorava il più caro tra i miei compagni: Renato Lattes. Per me “inquadramento unico” e “150 ore” presto appartennero al passato. Ora bisognava pensare a costruire un futuro, che si annunciava incerto, ma che forse, proprio per questo, mi appassionava.

**Key words**

Taylorismo, inquadramento unico, categorie di lavoratori, contrattazione collettiva.

Taylorism, unitary job classification, categories of workers, Collective bargaining.