

Il lavorare cambiato: modi e nodi

Fabrizio Pirro

1. La transizione

Il dibattito sui cambiamenti nel modo di lavorare (sul «lavoro che cambia») ha avuto inizio 25 anni fa con il lavoro pionieristico di Horst Kern e Michael Schumann. Nel loro *Das Ende der Arbeitsteilung?* gli studiosi tedeschi, presentando i risultati di un'indagine sui tre settori trainanti l'economia tedesca (chimica, automobili e macchine a controllo numerico), abbozzavano l'ipotesi che in questi «settori industriali centrali» fosse in corso «una trasformazione manifesta e radicale delle concezioni produttive, nella quale risultano intrecciati in forme nuove l'interesse aziendale alla sostituzione del lavoro vivo e quello di realizzare sostanziali economie nel lavoro rimanente». Ciò secondo loro era in evidente antitesi con la visione taylor-fordista, che vede il lavoro vivo «come ostacolo alla produzione, da rimuoversi necessariamente rendendo il più possibile autonomo il processo produttivo dal punto di vista tecnico» e per la quale, di conseguenza, il «lavoro vivo residuo» è «soprattutto un potenziale fattore di disturbo, da controllare e arginare per quanto possibile con un'organizzazione del lavoro restrittiva» [Kern, Schumann, 1984 (1991, p. 11)]. I due sociologi stilizzano in due aspetti il «credo» delle *nuove concezioni della produzione*¹: «a) l'obiettivo di rendere autonomo il processo produttivo, tramite la sua tecnicizzazione, rispetto al lavoro vivo, non è un valore in sé. Comprimere al massimo il lavoro vivo non garantisce di per sé livelli ottimali di efficienza economica; b) un ricorso limitato alla manodopera disperde importanti potenziali di produttività. In profili mansionali com-

*Fabrizio Pirro insegna Sociologia della produzione presso la Facoltà di Sociologia dell'Università «La Sapienza» di Roma.

¹ Fino alla pubblicazione della traduzione italiana nel 1991, nel nostro paese, colpa una traduzione dall'inglese, si è parlato di nuovi «concetti» di produzione, rendendo così la proposta quasi normativa, cosa ben lontana dalle intenzioni dei due autori.

pleti non risiede alcun pericolo ma piuttosto un'opportunità; la qualificazione e la sovranità professionale dei lavoratori rappresentano forze produttive che vanno utilizzate in misura maggiore che in passato» [Kern, Schumann, 1984 (1991, p. 12)].

Kern e Schumann presentano la loro ipotesi quando il dibattito sull'umanizzazione del lavoro è all'apice della sua visibilità (nel 1984 sono dieci anni da Kalmar: Agurén et al., 1984) e si sta imponendo quello sulle «nuove tecnologie» informatiche, che trovava schierati chi vedeva da ciò solo liberazione per tutti e chi solo disoccupazione di massa (e chi, per fortuna, le studiava scendendo sul campo: solo come esempio rimandiamo a Baldissera et al., 1972; Brandt et al., 1978). Nel nostro paese era lo stabilimento Fiat di Cassino e il progetto *fabbrica ad alta automazione* – la fabbrica senza lavoratori per evitare i conflitti – a fare da catalizzatore. I due tedeschi non ignorano queste novità ma le inseriscono in un processo di mutamento che segue modalità nuove, dove accanto alla riduzione di occupazione si assiste anche – sia chiaro: per ragioni produttive – al miglioramento del contenuto delle mansioni. In sostanza dimostrano che automazione crescente e autonomia crescente non sono affatto antitetici ma necessarie entrambe affinché la *qualità* soppianti la *quantità* taylor-fordista. Fino agli anni novanta, però, sarà solo il gruppo del Sofi di Göttingen da loro guidato a seguire questa pista (Schumann, 1994), fino a che il tema confluisce nelle discussioni sul «modello giapponese» prima e sulla *lean production* poi.

Saranno l'analisi organizzativa del «modello Toyota» fatta da Yasuhiro Monden (1983), ma soprattutto – una volta tradotta² – la ricostruzione fatta da Taiichi Ōno (1978) di come ci si è arrivati, a rendere noto come si era andato configurando un nuovo modo di lavorare, partito sì dalla Toyota, ma che a seguito della crisi petrolifera degli anni settanta era stato poi adottato anche da molte altre aziende nipponiche, al punto da far parlare di modello «giapponese» (Coriat, 1991; Bonazzi, 1992). Ciò che emergeva con chiarezza era: la crucialità per il modello della delega di spazi di autonomia a tutti i livelli; la necessità di un sapere polivalente per renderla possibile (due concetti tabù nel taylor-fordismo); lo strumento

² In Occidente le sole traduzioni dal giapponese degli scritti di Ōno (o Ohno, nella vecchia traslitterazione) sono quelle statunitensi del 1988, dalle quali partiranno tutte le altre, comprese quelle italiane.

del gruppo come mezzo di controllo del processo produttivo e degli addetti. Le affinità con quanto affermato nel testo di Kern e Schumann sono notevoli; cosa ancora più interessante se teniamo presente che nella bibliografia dei tedeschi non troviamo il testo di Monden, pubblicato quando il loro libro era probabilmente già in stampa.

Ben presto alla locuzione «modello giapponese» si comincia a preferire quella più «neutra» di *lean production* (produzione snella), coniata nel rapporto di ricerca dell'International Motor Vehicle Program del Mit [Womack, Jones, Roos, 1990 (1991)]. Il programma, di respiro globale, parte dall'esperienza giapponese cercando di individuare e decontestualizzare i caratteri che l'hanno resa vincente, ribadendo ancora una volta i nuovi connotati assunti dal lavorare, anche con toni apodittici, tanto da utilizzare ampiamente il corsivo. Per cui una azienda «davvero snella» è tale solo se presenta due caratteristiche: 1) «*trasferisce il massimo numero di mansioni e responsabilità ai lavoratori che contribuiscono effettivamente al plusvalore dell'automobile nella linea di assemblaggio*»; 2) «*istituisce un sistema per l'individuazione dei difetti che riesce a rintracciare la vera origine di ogni problema scoperto*» [Womack, Jones, Roos, 1990 (1991, pp. 111-112)]. Di nuovo, quindi, l'accento viene messo sulla necessità di un ampliamento delle mansioni, con una forte delega di autonomia garantita da una professionalità polivalente, per poter ottenere una crescente qualità nella produzione.

Questa lunga transizione, durata circa un quarto di secolo, sembra ormai arrivata a compimento³. È allora necessario, a nostro avviso, piuttosto che continuare a pensarci in una fase «di passaggio» prendere piuttosto atto di quanto ormai accaduto. Bisogna, insomma, cominciare a mappare cosa sappiamo sul cambiamento: dei suoi caratteri e delle risposte che suscita tra chi lavora. Il mosaico che viene fuori ha un disegno complesso e in alcune aree ancora non ben definito, ma solo posizionando le tessere già note possiamo progettare in quali direzioni far andare la ricerca. Le pagine che seguono vogliono essere un primo contributo, non certo esaustivo, verso questo obiettivo.

³ Probabilmente neanche la crisi attuale, finanziaria e non di produzione, metterà in discussione le logiche qui descritte. Anzi, l'imperativo di ridurre i costi imporrà un utilizzo ancora più ampio (e intenso) delle poche risorse rimaste dovendo produrre merci ancor più diversificate.

2. Gli esiti

Se nel modello produttivo taylor-fordista il *taylorismo* (il modo di lavorare) prevedeva, in sintesi, la rigida *divisione del lavoro* tra compiti decisionali e compiti esecutivi, e la *parcellizzazione* delle mansioni, mentre il *fordismo* (il modo di produrre) prevedeva la produzione in grande serie di pochi prodotti indifferenziati, nella produzione snella, per quanto detto sopra, la necessità di diversificare la gamma dei prodotti e di aumentare la loro qualità (fattori sui quali si conquista il mercato) porta a una maggiore ibridazione dei ruoli e a un ampliamento dei compiti. In particolare, sembra ormai consolidato il chiaro miglioramento delle *condizioni di lavoro* rispetto alla produzione taylor-fordista. Nelle fabbriche occidentali, gli spazi, la luce, la qualità dell'aria, la temperatura, l'umidità, così come la fatica fisica, sono ormai tanto distanti dai *satanic mills* di fine Ottocento [per citare le denunce più note: Villermé, 1840, vol. 2, pp. 243-245; Engels, 1845 (1955, pp. 213-214)], quanto dalle fabbriche taylor-fordiste degli anni trenta [Weil, 1951 (1952, pp. 255-275)] o del secondo dopoguerra [Walker, Guest, 1952 (1973, pp. 154-159)].

Cambiamenti ci sono anche sul lato del *contenuto del lavoro*, sui quali si sono soffermate la gran parte delle ricerche fin qui condotte. In Italia, una sintesi di questi cambiamenti l'ha proposta Aris Accornero (1997, pp. 110-111): «a) i compiti vengono ampliati, arricchiti e de-routinizzati; b) vengono progettate mansioni de-specializzate, o “poli-funzionali”; c) viene incoraggiata un'organizzazione per gruppi (i *teamwork*); d) le catene gerarchiche vengono accorciate e sfoltite; e) i ruoli organizzativi vengono “fluidificati”, e a volte ne escono anche depotenziati; f) viene data minore importanza all'elemento di *skill*, per cui il lavoro diventa – come si dice – meno *job-based* e più *competency-based*». (Quest'ultimo aspetto è sintetizzato da Serafino Negrelli nella formula di un aumento del peso del «saper essere» sul «saper fare»: Negrelli, 2005, pp. 105-115).

Comparando il «nuovo» modello con il «precedente», dunque, la caratteristica che contrasta con maggiore evidenza è l'accresciuta *autonomia* e gran parte delle ricerche fin qui condotte si sono così concentrate a vario modo su questo aspetto, tenendo presente o l'intera unità produttiva o la singola cellula dove dovrebbe esplicarsi, vale a dire il team. Come già detto sopra, la delega di autonomia è funzionale a un modello orientato alla qualità, che si tende a perseguire a ogni livello, quindi anche lungo la linea di produzione. Co-

me racconta Ōno [1978 (1993, p. 11)], alla Toyota lo si è fatto mutuando il principio di *autonomazione* (*autonomia* + *automazione*, *jidoka* in giapponese), sviluppato per i telai tessili da Sakichi Toyoda e realizzato dotando i suddetti telai di «un dispositivo che sapeva individuare le eventuali disfunzioni produttive, che sapeva riconoscere se la trama o l'ordito erano difettosi, bloccando automaticamente la produzione». Un principio, in sostanza, che permette di perseguire gli obiettivi di qualità *ab origine*. L'innovazione di Ōno è stata l'aver travasato questo principio in quello più generico di *autoattivazione*, che, come ha sintetizzato Benjamin Coriat (1991, p. 47), consiste in senso più generale «nel reintegrare la gestione della qualità negli atti elementari di esecuzione delle operazioni» e si manifesta con una delega di autonomia al «lavoro vivo», come avevano scritto Kern e Schumann.

Malgrado questa delega sia il più anti-taylorista dei principi, il suo essere «interna» alle logiche aziendali ha polarizzato le posizioni sulla questione se si tratti di una riduzione delle prerogative dei lavoratori o di un'offerta migliorativa del management. La posizione di quelli che Giuseppe Bonazzi ha definito gli *oppositori* (1993, pp. 38-40) è sintetizzabile nella formula «il lavoro operaio non diventa più intelligente ma soltanto più duro» (1993, p. 38). La posizione più nota è quella ormai classica a firma di Knuth Dohse, Ulrich Jürgens e Thomas Malsch [1984 (1988, p. 105)], tre ricercatori del tedesco Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, secondo i quali quello che loro chiamano toyotismo «non è un'alternativa al taylorismo ma piuttosto una soluzione al suo classico problema: il rifiuto dei lavoratori di porre la loro conoscenza produttiva al servizio della razionalizzazione».

In Italia la posizione critica più nota è quella espressa da Laura Fiocco (1997, p. 9), del gruppo di ricerca dell'Università della Calabria. L'autrice la condensa nel concetto di *effetto kanban*: «La tesi che intendo sostenere è che la fabbrica integrata non è né neutrale né trasparente: essa riflette un'immagine di sé capovolta e nell'inversione tende a occultare i rapporti di potere. L'occultamento è il prodotto della nuova struttura organizzativa, che è concreta, reale, ma che, nascondendo il comando della direzione sotto l'apparenza di un ordine imposto dalla dinamica degli "ordini" che dal consumatore risalirebbero lungo la linea di produzione, induce a "vedere all'inverso". Questo effetto strutturale, che propongo di chiamare effetto kanban, veicola tutta la logica della partecipazione alle finalità dell'impresa; media l'esigenza dell'autoattivazione; sostiene l'idea dell'azienda come comunità di pro-

duttori al servizio del consumatore; induce a credere che si stia entrando in un mondo caratterizzato dalla “democrazia di fabbrica”».

Ancora di recente, una posizione fortemente critica è stata espressa da Arturo Lahera Sánchez (2005, pp. 395-396) al termine di un suo lavoro di ricerca (inserito nel più ampio progetto Trabin, coordinato da Juan José Castillo) presso quattro aziende di produzione di macchine utensili, analizzate durante l'adozione di quella che l'autore definisce «una gestione partecipativa delle risorse umane». Secondo lo studioso spagnolo le imprese in generale sono alla ricerca di una modalità di gestione «che permetta da un lato di approfittare delle conoscenze empiriche dei lavoratori nel miglioramento e nel perfezionamento dei processi di fabbricazione, dall'altro lato, di garantire la loro maggiore implicazione nel conseguimento degli obiettivi dell'impresa», il tutto realizzato «mediante il disegno di una nuova “cultura organizzativa della qualità”». Il problema, a suo avviso, è legato a come questo avviene: «Il risultato concreto di questo conseguimento della qualità ha supposto il disegno e l'implementazione di nuove pratiche *tayloriste* e di un incremento della vigilanza sulla attuazione dei lavoratori, per cui la definizione gestionale della partecipazione ha modellato e limitato quest'ultima come un dispositivo di espropriazione delle loro conoscenze e della loro esperienza, dal momento che ha supposto la costruzione di una nuova disciplina e di un nuovo sistema di controllo dettagliato del loro rendimento produttivo e della intensificazione della loro attività». Come sintetizzato nel suo titolo, più che alla diffusione di modalità partecipative si assiste alla conquista «dei cuori e delle anime» dei lavoratori.

In conclusione, come fa con efficacia Bonazzi (1993, p. 38), gli oppositori denunciano «i costi umani intollerabili, la pressione dell'illimitato e volontario asservimento agli imperativi dell'impresa, lo stravolgimento inaccettabile del sistema di relazioni industriali conquistato in Occidente, la scomparsa o la subordinazione del sindacato, la centralità ossessiva del lavoro anche nella sfera della vita privata».

La posizione dei *favorevoli* (Bonazzi, 1993, pp. 32-38) è invece speculare e ci sembra rappresentata al meglio dagli studiosi del Mit: «Mentre lo stabilimento a produzione di massa è spesso pervaso di stress che intorpidisce le menti, con gli operai che lottano per assemblare prodotti per nulla semplici da montare e che non hanno modo di migliorare il proprio ambiente di lavoro, la produzione snella offre una tensione creativa in cui i lavoratori hanno molti modi per rispondere alle sfide. La tensione creativa che la risolu-

zione di problemi complessi comporta è precisamente ciò che nell'era della produzione di massa distingueva il lavoro manuale dal lavoro "di concetto"» [Womack, Jones, Roos, 1990 (1991, p. 115)].

Come trapela dalle parole ora riportate essa rimane comunque una prospettiva prima di tutto *produttivista*. Bonazzi lo riconosce con chiarezza: «Esiste almeno una parte dei fautori di quel modello che non hanno difficoltà ad ammettere che il lavoro non diventa soltanto più responsabile ma anche più impegnativo, più controllato, più vincolato, più conforme alle prescrizioni date, più standardizzato nei contenuti e nei modi» (1993, p. 36)⁴.

Piuttosto che sposare una o l'altra di queste due posizioni ci sembra invece più interessante sul piano euristico il punto di vista di quelli che sempre Bonazzi ha definito i *problematici*, di quelli cioè che sottolineano il carattere a vario modo *ambivalente* del nuovo modello e scendono sul campo cercando di operationalizzare concetti come «autonomia», «team», «partecipazione», che altrimenti rischiano di restare solo degli slogan. La rosa delle ricerche comincia ormai a essere abbastanza ampia, anche se molto eterogenea per gli approcci e le metodologie adottate, soprattutto concentrata quasi esclusivamente sulla produzione automobilistica – ma su quest'ultimo aspetto torneremo nel prossimo paragrafo. [Tra gli altri, rimandiamo a: Fucini, Fucini, 1990; Garrahan, Stewart, 1992; Bonazzi, 1993; Graham, 1995; Neuville, 1997; Giaccone, 1998; Cotesta, Montesperelli, Pendenza, 2000; Negrelli (a cura di), 2000]. L'altro limite è la preponderante presenza di studi su singole aziende, che se permettono di conoscere «da vicino» i fenomeni rendono però più difficile le generalizzazioni. Dopo il lavoro intersettoriale di Kern e Schumann, insomma, non è stato fatto molto. Dati ad ampio spettro li possiamo comunque avere da diverse *survey*, anche se queste hanno il limite di fornire informazioni che non è possibile ricondurre a lavori ben definiti.

Un primo dato è quello relativo alla *soddisfazione*, ma ha ormai definitivamente perso di significato. Infatti, quale che sia la domanda posta o il tipo di campionamento adottato, i valori sono gli stessi da almeno più di trent'anni: 4/5 degli intervistati si dichiarano comunque soddisfatti del lavoro svolto [ieri, le indagini Isvet; oggi, ad esempio: Altieri, Carrieri, Megale (a cura di), 2006, p. 14; Piotto, 2005, pp. 161-169]. Un esempio della sostanziale i-

⁴ E qui è la differenza con il movimento dell'umanizzazione del lavoro, ma questa è un'altra storia.

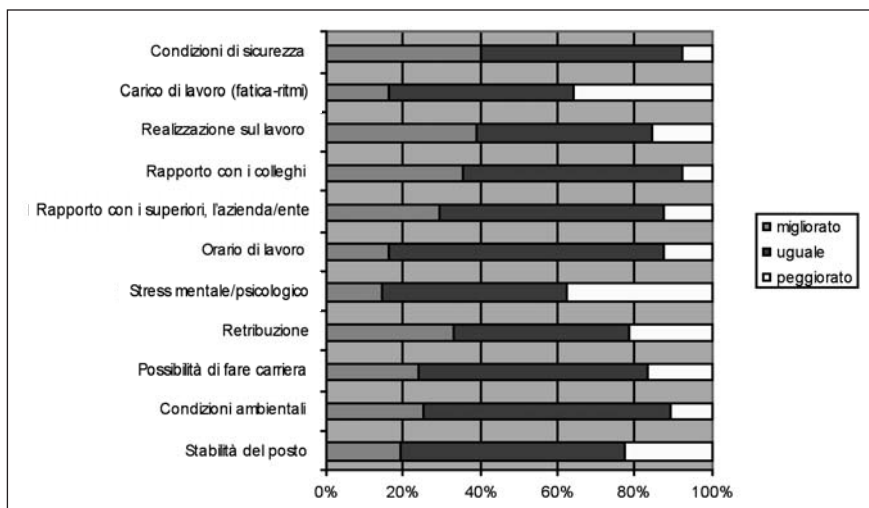
nutilità di questo dato ci viene dagli autori della ricerca per il centenario della Cgil (della quale non abbiamo però ancora il rapporto definitivo). Questi fanno notare l'apparente contraddizione di «come siano proprio alcuni gruppi particolari che presentano le maggiori criticità, sia in termini contrattuali che salariali, a esprimere le maggiori soddisfazioni in merito al proprio lavoro: insegnanti e specialisti a elevata professionalità. In sostanza, questi gruppi professionali, nonostante non percepiscano un adeguato compenso rispetto al proprio lavoro e/o siano insicuri circa il loro futuro e non vedano riconosciuta la propria professionalità, amano il loro lavoro» [Altieri, Carriero, Megale (a cura di), 2006, pp. 14-15]. D'altro canto, se ce ne fosse bisogno, ancora recentemente è stato affermato che la soddisfazione dipende dall'orientamento individuale al lavoro almeno quanto le caratteristiche oggettive delle mansioni (Vidal, 2007).

Per capire occorre dunque entrare dentro i posti di lavoro piuttosto che fermarsi sulla porta. Una recente indagine che ci può aiutare a fare questo è quella svolta a livello nazionale nel dicembre 2008 dalla Fondazione Nord Est per conto de *Il Sole-24 Ore* su di un campione di un po' più di mille unità. L'elemento più utile al nostro discorso è il giudizio dato ai cambiamenti avvenuti di recente in alcuni *caratteri del lavoro* (Fig. 1). In questo caso, infatti, ci sembra emerga con sufficiente chiarezza la prima citata ambivalenza. I lavoratori intervistati riconoscono un miglioramento nella loro realizzazione sul lavoro, allo stesso tempo giudicano peggiorate le possibilità di fare carriera; dichiarano un certo miglioramento nel rapporto con i colleghi ma anche un peggioramento nello stress e nei carichi di lavoro. Quest'ultimo aspetto è poi confermato anche nei risultati dell'indagine di massa della Fiom, dove la metà degli intervistati dichiara di lavorare a un ritmo elevato (e quasi 2/3 di svolgere un lavoro con atti e movimenti ripetitivi), che nel 70 per cento dei casi dipende da obiettivi di produzione e per quasi il 60 dal lavoro di altri colleghi (Garibaldo, Rebecchi, 2008, pp. 118-121).

Questi due ultimi dati richiamano l'attenzione su due elementi costitutivi del modello di produzione snella: l'autonomia e il team. Per la prima un dato interessante emerge dalla *survey* sulle condizioni di lavoro (intese in senso più complessivo di come abbiamo fatto finora in queste pagine) svolta periodicamente dalla Fondazione di Dublino e che interessa lavoratori di tutti i settori, dall'agricoltura al terziario. L'ultima, la cui rilevazione c'è stata tra settembre e novembre 2005, ha coinvolto quasi 30.000 lavoratori in 31 paesi europei, il 5 per cento occupati in agricoltura, il 29 nell'industria e i re-

stanti 2/3 nei servizi; i lavoratori dipendenti sono stati pari all'84 per cento (European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, 2007, pp. 4-7). Ebbene, se prendiamo in considerazione le domande relative all'*autonomia sul lavoro*, emerge un quadro nel quale questa si manifesta in maniera significativa, ma non generalizzata, per gli aspetti direttamente legati allo svolgimento della mansione, mentre si riduce drasticamente per quelli decisionali, come la scelta dei colleghi sul lavoro (Tab. 1). A conclusioni simili giunge anche l'indagine promossa nel 2002 dai Democratici di sinistra e dall'*Unità*, dove l'impossibilità di intervenire sull'organizzazione del lavoro è dichiarata come uno dei fattori considerati più limitanti sul lavoro (Piotto, 2005, p. 185).

Fig. 1 – Il cambiamento in alcuni caratteri del lavoro (N = 1009)



Fonte: Nostra elaborazione da Marini (a cura di) (2009), p. 49.

Il dato sui colleghi, come quello dell'inchiesta Fiom, pone l'accento sull'altro aspetto della *lean production*: il team. Per la *survey* dublinese tre occupati su cinque svolgono mansioni in parte o in tutto in team, di questi poco più della metà hanno voce in capitolo sulla divisione dei compiti e molto meno di 1/3 possono decidere sul loro leader (European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, 2007, p. 52). Chi lavora in gruppo arriva a un po' più della metà tra i metalmeccanici italiani

(Garibaldo, Rebecchi, 2008, pp. 126-127). Comparato con il dato dublinese ci sembra faccia notare l'importanza della variabile settoriale, ma su questo torneremo in conclusione.

Tab. 1 - Estensione dell'autonomia sul lavoro per condizione occupazionale (%)

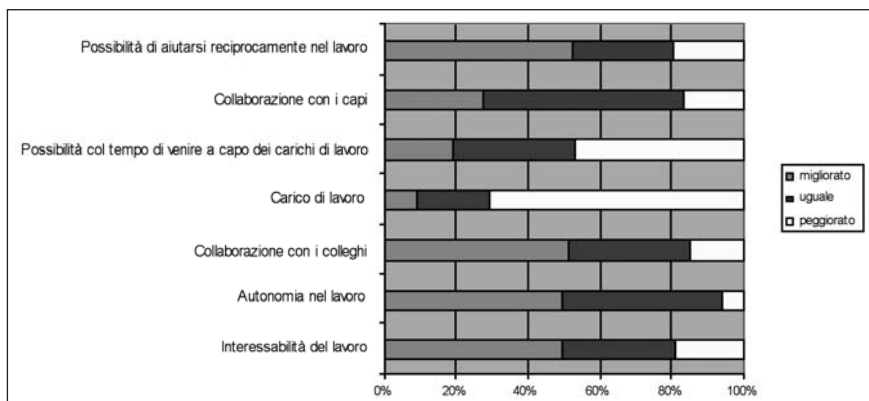
<i>Autonomia sul lavoro</i>	<i>Condizione occupazionale</i>	
	autonoma	dipendente
• in grado di scegliere o cambiare l'ordine dei compiti	87	59
• in grado di scegliere o cambiare i metodi di lavoro	87	63
• in grado di scegliere o cambiare la velocità del lavoro	89	65
• influenza sulla scelta dei partner di lavoro	64	32
• in grado di fare una pausa quando desiderato	90	58

Fonte: European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions (2007), p. 51 (Table 6.1).

Sul team sono state condotte numerose ricerche (soprattutto in Germania, dove dai primi anni novanta è divenuto uno dei temi centrali degli studi manageriali e lavoristi, inondando letteralmente le riviste sociologiche e non solo). La ricerca più importante, per la dimensione internazionale del campo d'indagine e la numerosità degli studiosi coinvolti, è stata sicuramente quella su «lavoro in team e relazioni industriali», condotta sotto l'egida del Gerpisa (Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile) [Durand, Stewart, Castillo (a cura di), 1999], alla quale ha partecipato anche Michael Schumann. In quest'ambito è proprio Schumann – che con i suoi collaboratori si è avvalso più di tutti della *survey* – a offrire un'ulteriore conferma dell'ambivalenza. Nei gruppi da lui studiati alla Mercedes il carico di lavoro è decisamente peggiorato, così come la possibilità di venire a capo col tempo dei carichi di lavoro, essendo essi variabili; il lavoro è però più interessante, l'autonomia è aumentata così come la collaborazione tra colleghi, potendosi questi aiutare più che in precedenza (Fig. 2).

La *collaborazione* è un ulteriore elemento perseguito nella produzione snella, implicito nel perseguimento collettivo della qualità e possibile solo in presenza di una significativa polivalenza degli addetti. Essa presenta due aspetti: il lavoro con i pari e quello con i livelli gestionali superiori. Riguardo al primo aspetto (la collaborazione tra pari), un primo dato interessante è la

Fig. 2 – Il cambiamento in alcuni caratteri del lavoro
in conseguenza del lavoro di gruppo (N = 146)



Fonte: Nostra elaborazione da Gerst *et al.* (1995), p. 49 (Abbildung 1).

diffusione delle pratiche di *rotazione* dei lavoratori su più mansioni. Un po' meno della metà degli intervistati nella *survey* della Fondazione di Dublino dichiara di svolgere un lavoro che comporta una rotazione dei compiti con i colleghi, mentre sono quasi il 55 per cento tra i metalmeccanici dell'indagine Fiom (Garibaldo, Rebecchi, 2008, p. 126). Sempre dalla *survey* internazionale, più di 3/4 svolgono compiti che richiedono abilità diverse. Di nuovo, però, è ben diversa la distribuzione delle decisioni: in quasi il 72 per cento dei casi di rotazione, infatti, è il dirigente che decide sulla divisione dei compiti e solo per il 51 per cento è il team a farlo (European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, 2007, p. 52-53).

Sulla collaborazione tra management e lavoratori va invece ricordato l'interessantissimo studio sulle ragioni che portano quest'ultimi ad attuarla, condotto da Giuseppe Bonazzi presso quattro Ute della Fiat di Mirafiori (Bonazzi, 1997; 1998). L'intento del sociologo torinese è di nuovo «problematico». A suo avviso, infatti, suona troppo riduttivo affermare che «la strategia cooperativa di segnalare anomalie e difetti nonostante la mancanza di incentivi monetari avviene solo perché il management ha avviato una intensa campagna di sensibilizzazione». L'immagine che ne verrebbe, poco plausibile ed euristicamente insufficiente, è quella «di lavoratori passivi di fronte alle pressioni del management». L'osservazione etnografica portata da lui avanti lo porta ad affermare di aver individuato «alcune ragioni che escludono l'ipote-

si di manipolazione e soggiogamento dei lavoratori, e che portano invece a vedere la segnalazione dei difetti come l'espressione di un loro libero comportamento strategico». Sono ragioni che «riguardano tanto il vantaggio che i lavoratori percepiscono di ottenere mediante la pratica di segnalare i difetti quanto altri fattori di natura più simbolica ed emozionale». L'autore individua tre ragioni, delle quali a suo avviso «solo la prima può avere una validità che va oltre i confini di Mirafiori, mentre le altre due sono legate a peculiarità della manodopera di quegli stabilimenti e ad alcune scelte specifiche attuate dal suo management» (Bonazzi, 1998, p. 189).

La prima ragione, generalizzabile secondo Bonazzi al modello nel suo complesso, è che «gli operai scoprono che partecipare è una pratica molto utile per combattere la noia e far passare più in fretta la giornata» (1998, p. 192). Ciò li porta ad attuare una strategia tesa alla creazione di quelli che lui chiama microeventi legati al perseguimento della qualità, che permette loro di rompere la monotonia. La seconda ragione è l'aver reso gli operai soggetti attivi del sistema di controllo in conseguenza dello spostamento degli uffici in officina. La terza e ultima ragione è legata al particolare rapporto che si è generato a Mirafiori tra operai e capi in conseguenza della loro differenza di età, cinquantenni i primi e trentenni i secondi. Secondo Bonazzi questa differenza ha generato la metafora di un rapporto tra capi e operai come quello di «figli che accudiscono i genitori» (1998, p. 196).

Un ulteriore spunto sul particolare funzionamento dei gruppi lo abbiamo dalla ricerca di Werner Schmidt (2006) sulle relazioni interetniche al loro interno. Dalla sua ricerca su tre aziende emerge quella che l'autore chiama *cooperazione pragmatica*, secondo la quale le relazioni tra gruppi etnici non vanno oltre i compiti da svolgere e, soprattutto, non escono dai cancelli degli stabilimenti. Si è in sostanza di fronte a una sostanziale integrazione in azienda generata però soprattutto dalla conformità imposta dal processo di lavoro. Che sia solo imposta stanno a dimostrarlo le strategie adottate in caso di conflitto, che vedono aggregarsi i lavoratori più per gruppo etnico che per condizione (e quando è quest'ultima che sembra imporsi si è il più delle volte di fronte a una «segregazione etnica» nelle mansioni)⁵.

Infine, un ultimo aspetto che emerge come critico nell'organizzazione del lavoro in team sembra essere l'adozione di un *sistema retributivo* in grado di

⁵ Un'aggregazione etnica nelle rivendicazioni emerge anche dalle indagini dell'Ires Veneto (Bettella, Grandinetti, 2008).

riconoscere il contributo dei singoli all'interno del gruppo. Un dato di questo genere viene da una *survey* condotta in 21 aziende metalmeccaniche tedesche, della quale danno conto Holger Lengfeld e Stefan Liebig (2002). Ebbene, poiché nel gruppo i singoli devono svolgere altri compiti per migliorare la prestazione del team, il sistema retributivo tradizionale invece, orientato com'è alla prestazione individuale, *non* è in grado di riconoscere lo svolgimento di questi altri compiti. Questo porta i lavoratori a bollare il sistema come iniquo, mettendo in campo conflittualità anche palesi. Quindi, asseriscono i due sociologi berlinesi, per evitare queste impasse, l'implementazione di una nuova organizzazione basata sui team deve prevedere anche un nuovo sistema retributivo, coerente con il cambiamento attuato.

2. Le articolazioni

Non è nostra intenzione giungere a delle conclusioni. Le ambivalenze del modello sono tali da rendere difficile una visione univoca. Una pista da seguire, però, potrebbe essere quella di lasciar perdere di parlare del modello nel suo complesso, scendendo piuttosto sul campo per coglierne le diverse declinazioni. Non tanto come hanno fatto, guidati da Robert Boyer, gli studiosi del Gerpisa. Questi hanno di fatto ricondotto i modelli produttivi a modelli aziendali (Boyer, Freyssenet, 2000), ma forse non è un caso visto che chi li guida è un economista. Neanche sarebbe utile tornare indietro e immaginare dei modelli «nazionali». Tutto ciò a nostro avviso finirebbe per rendere inutile la nozione stessa di modello produttivo. Se di differenze vogliamo parlare ci sembra più proficuo fermarci a un livello intermedio, dove individuare le variabili più «pesanti».

Un modo utile per fare questo è tenere ben presenti due contributi ormai classici della ricerca sull'organizzazione di lavoro, non tanto e non solo per il loro contenuto in senso stretto quanto piuttosto per i modelli concettuali usati. Il primo è a firma di Alain Touraine, il quale, più di mezzo secolo fa, cercando di spiegare i cambiamenti avvenuti nel lavoro operaio attraverso tre fasi, ribadiva l'impossibilità di indicare date rigide per l'inizio e la fine di ognuna di esse e constatava la *compresenza* delle stesse (1955). Il secondo è di dieci anni successivo ed è quello a firma di Joan Woodward sulla *connessione* tra l'organizzazione del lavoro e il settore merceologico o la dimensione aziendale (1965).

Ebbene, questi studiosi ci possono fornire lenti diverse per vedere i problemi posti dalla produzione snella. Da un lato, come fatto da Boyer e colleghi, dobbiamo ricostruire sul campo i caratteri dei modelli *compresenti*, dall'altro dobbiamo cercare anche di individuare i caratteri che li accomunano *connessi* a variabili macro. D'altro canto, non è forse un caso che Kern e Schumann abbiano adottato il termine *concezioni*, cioè filosofie, approcci, piuttosto che fare riferimento a visioni più normative da ricetta per il management. La loro proposta si basa sulla equifinalità ma non sull'isomorfismo, come d'altro canto dimostrano nella loro indagine empirica.

Così stando le cose, diventa cruciale la proposta di Woodward di tenere presenti la variabile *settoriale* e quella *dimensionale*, d'altro canto fortemente interrelate tra loro. Questo ci dovrebbe aiutare a comprendere se siamo in presenza di un modello monolitico o se, come per il taylor-fordismo, esso viene alla fine declinato «dal basso». Mentre sappiamo ormai tutto sui nuovi modelli nella produzione di automobili, non sappiamo ad esempio nulla del tessile o del calzaturiero, eppure sono settori con un peso significativo per il sistema economico italiano. Adottano le innovazioni, o ci troviamo di fronte a una compresenza di fasi *à la* Touraine? Oppure, se seguono i principi della produzione snella, lo fanno allo stesso modo che nell'industria automobilistica? Ad esempio: l'organizzazione per team ha gli stessi connotati?

Ogni settore ha poi, per caratteristiche produttive, una sua correlazione con la variabile dimensionale e quest'ultima non può essere trascurabile. Ad esempio, mentre la logica della polivalenza è molto vicina al funzionamento quotidiano di una piccola impresa, che configurazione può avere l'autonomia e come si combina con il sistema fiduciario tipico di molte imprese di questa classe? In sostanza, come viene declinato il modello della produzione snella nelle piccole e medie imprese, cruciali per l'economia italiana? Oppure c'è una soglia oltre la quale la produzione snella non ha più senso?

Tanto è stato detto *sulle* relazioni tra piccole e medie imprese (il modello «italiano»), molto meno sappiamo sulle relazioni *nelle* imprese. Che il quadro non sia uniforme ce lo dimostra anche la diversità negli approcci adottati, soprattutto da studiosi inglesi. Semplificando, da un lato abbiamo la visione di Geoffrey Ingham (1970), incentrata sul concetto di *harmony*, per cui queste imprese corrispondono più a famiglie allargate nelle quali si lavora fianco a fianco tutti solidali e con lo stesso obiettivo. All'opposto c'è la lettura di Al Rainnie (1989), costruita sul concetto di *sweatshop*: a suo avviso in

questi contesti la necessità di sopravvivere in un mercato fortemente concorrenziale porta a un controllo esasperato e a stili gestionali di tipo dittatoriale. Una mediazione tra le posizioni sembra cercarla Carol Atkinson (2008, p. 450) con l'adozione di un approccio basato sul contratto psicologico, che, come lei riassume, è dato «dalle percezioni di entrambe le parti nella relazione di lavoro (*employment relationship*) [...] degli obblighi reciproci implicati in quella relazione». Di certo ci troviamo di fronte a una strana miscela tra fiducia e controllo, dove la vicinanza sia dei «capi» sia dei colleghi genera probabilmente allo stesso tempo uno spirito cameratesco e un controllo ferino. Ma non è fatta allo stesso modo anche l'ambivalenza che caratterizza la produzione snella?

L'adozione di un approccio più articolato, intersettoriale e attento alle dimensioni, dovrebbe dunque arricchire la conoscenza di un modello per sua natura bicefalo. Posizionarsi su di un livello di analisi intermedio dovrebbe permettere di capire se si è davvero in presenza di *un* modello, di *diverse declinazioni* dello stesso modello o di modelli *compresenti* simili solo in apparenza. Questo potrebbe aiutarci a spiegare meglio le configurazioni della qualità del lavoro, a volte contraddittorie, che ci troviamo davanti.

Bibliografia

- Accornero A. (1997), *Era il secolo del Lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Agurén S., Bredbacka C., Hansson R., Ihregren K., Karlsson K.G. (1984), *Volvo Kalmarverken efter tio år. Människorna, tekniken, ekonomin*, Stoccolma, Rådet för utvecklingsfrågor SaflöPtk.
- Altieri G., Carrieri M., Megale A. (a cura di) (2006), *L'Italia del lavoro oggi. Condizioni e aspettative dei lavoratori. Sintesi dei risultati della ricerca basata su 6.000 interviste rappresentative di tutto il mondo del lavoro (bozza)*, in <http://archivio.rassegna.it/2006/centenario/articoli/Sintesiricercacentenario.doc>.
- Atkinson C. (2008), *An Exploration of Small Firm Psychological Contracts*, in *Work, Employment and Society*, XXII, n. 3, pp. 447–465.
- Baldissera A., Bravo G.L., Luciano A., Pichierri A., Saccomani E. (1972), *Sistemi informativi e trasformazioni organizzative in un grande stabilimento metallurgico*, in *Quaderni di Sociologia*, XXI, n. 3, pp. 249–341.
- Bettella I., Grandinetti R. (2008), *La segmentazione della base sociale del lavoro di fabbrica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, IX, n. 4, pp. 127–139.

- Bonazzi G. (1992), *Modello giapponese, toyotismo, produzione snella: alcune questioni aperte*, in *Quaderni di Sociologia*, XXXVI, n. 3, pp. 19-34.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Bologna, Il Mulino.
- Bonazzi G. (1997), *Tra tamponamento delle emergenze e miglioramento continuo: capi UTE e tecnologi nella «fabbrica integrata»*, in *Quaderni di Sociologia*, XLI, n. 15, pp. 117-137.
- Bonazzi G. (1998), *La qualità come routine. Creazione di eventi e strategie cooperative alla Fiat Mirafiori*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, XXXIX, n. 2, pp. 181-201.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Parigi, La Découverte (trad. it. *Oltre Toyota. I nuovi modelli produttivi*, Milano, Egea, 2005).
- Brandt G., Kündig B., Papadimitriou Z., Thomae J. (1978), *Computer und Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes*, Francoforte sul Meno New York, Campus (trad. it. *Il calcolatore nell'organizzazione del lavoro*, Milano, Clup Clued, 1981, 2 voll.).
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Parigi, Bourgois (trad. it. *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Bari, Dedalo, 1991).
- Cotesta V., Montesperelli P., Pendenza M. (2000), *La fabbrica integrata. Cooperazione e conflitto alla FIAT di Melfi*, Roma, Donzelli.
- Dohse K., Jürgens U., Malsch T. (1984), *Von «Fordismus» zum «Taylorismus»? Die organization der industriellen Arbeit in der japanischer Automobilindustrie*, in *Leviathan*, XII, n. 4, pp. 448-477 (trad. it. *Dal «fordismo» al «toyotismo»? L'organizzazione dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese*, in *Sociologia del Lavoro*, XI, 1988, n. 34, pp. 90-125).
- Durand J.-P., Stewart P., Castillo J.J. (a cura di) (1999), *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion?*, Houndmills-New York, Palgrave Macmillan.
- Engels F. (1845), *Die Lage der arbeitenden Klasse in England. Nach eigener Anschauung und authentische Quelle*, Leipzig, Wigand (trad. it.: *La situazione della classe operaia in Inghilterra*, Roma, Editori Riuniti, 1955).
- European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Fiocco L. (1997), *L'effetto kanban nell'organizzazione del lavoro alla FIAT di Melfi*, in *Chaos*, IV, n. 10, pp. 9-30.

- Fucini J., Fucini S. (1990), *Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant*, New York, Free Press.
- Garibaldo F., Rebecchi E. (2008), *Organizzazione del lavoro*, in Garibaldo F., Rebecchi E. (a cura di), *Metalmeccanic@. Reddito, condizioni di lavoro, ambiente sociale, salute e sicurezza nelle voci di 100.000 lavoratrici e lavoratori metalmeccanici*, Roma, Meta, pp. 109-143.
- Garrahan P., Stewart P. (1992), *The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy*, Londra, Mansell.
- Gerst D., Hardwig T., Kuhlmann M., Schumann M. (1995), *Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante*, in *SOFIMitteilungen*, XVII, n. 22, pp. 39-65.
- Giaccone M. (1998), *Lavorare in Aprilia. Nel Veneto del mercato globale*, Roma, E-diesse.
- Graham L. (1995), *On the Line at Subaru Isuzu. The Japanese Model and the American Worker*, Ithaca, Cornell University Press.
- Holst H., Aust A., Pernicka S. (2008), *Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma - Atypisch Beschäftigte und die «dreifache» Krise der Gewerkschaften*, in *Zeitschrift für Soziologie*, XXXVII, n. 2, pp. 158-176.
- Ingham G.K. (1970), *Size of Industrial Organization and Worker Behaviour*, Londra, Cambridge University Press.
- Kern H., Schumann M. (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, Monaco, Beck (trad. it. *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Torino, Einaudi, 1991).
- Lahera Sánchez A. (2005), «*Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participacifin de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario*», in Castillo J.J. (a cura di), *El trabajo recobrado. Una evaluacifin del trabajo realmente existente en España*, Madrid, Miño y Dávila, pp. 395-440.
- Lengfeld H., Liebig S. (2002), *Gruppenarbeit, Entlohnung und Gerechtigkeit. Zu einem vergessenen Feld der arbeitssoziologischen Reorganisationsforschung*, in *Zeitschrift für Soziologie*, XXXI, n. 3, pp. 211-231.
- Marini D. (a cura di) (2009), *L'Italia dei lavori. Rapporto 2008*, in *Quaderni FNE - Collana Ricerche*, n. 52.
- Monden Y. (1983), *Toyota Production System. Practical Approach to Production Management*, Atlanta, Industrial Engineering and Management Press (trad. it. *Produzione just in time. Come si progetta e si realizza*, Torino, Isedi Petrini, 1986).
- Negrelli S. (a cura di) (2000), *Prato verde prato rosso. «Produzione snella» e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del duemila*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

- Negrelli S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Roma-Bari, Laterza.
- Neuville J.P. (1997), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Parigi, Economica.
- Ōno T. (1978), *Toyota seisan hyishiki. Datsu kibo no keiei o mezashite*, Daiyamondosha, Tŷkyŷ (trad. it. *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi, 1993).
- Piore M.J., Safford S. (2006), *Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory*, in *Industrial Relations*, XLV, n. 3, pp. 299-325.
- Piotto I. (2005), *Come vivono il lavoro*, in Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (a cura di), *Il lavoro che cambia. La piŷ vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Roma, E-diesse, pp. 161-203.
- Rainnie A. (1989), *Industrial Relations in Small Firms. Small Isn't Beatiful*, Londra, Routledge.
- Schmidt W. (2006), *Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialitŷt und Differenz bei Beschŷftigten deutscher und auslŷndischer Herkunft in Industriebetrieben*, in *Zeitschrift fŷr Soziologie*, XXXV, n. 6, pp. 465-484.
- Schumann M., Baethge-Kinsky V., Kuhlmann M., Kurz C., Neumann U. (1994), *Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*, Berlino, Sigma.
- Touraine A. (1955), *L'ŷvolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Parigi, Centre national de la recherche scientifique (trad. it. *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier).
- Vidal M. (2007), *Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique*, in *Critical Sociology*, XXXIII, 33, n. 1-2, pp. 247-278.
- Villermŷ L.R. (1840), *Tableau de l'ŷtat physique et moral des ouvriers employŷs dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Parigi, Renouard, 2 voll.
- Walker C.R., Guest R.H. (1952), *The Man on the Assembly Line*, Cambridge, Harvard University Press (trad. it. *L'operaio alla catena di montaggio*, Milano, Franco Angeli, 1973).
- Weil S. (1951), *La condition ouvriŷre*, Parigi, Gallimard (trad. it. *La condizione operaia*, Milano, Comunitŷ, 1952).
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine That Changed the World. The Story of Lean Production*, New York, Macmillan (trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli, 1991).
- Woodward J. (1965), *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press (trad. it. *Organizzazione industriale. Teoria e pratica*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1975).