

ANNO
2009

UN BREVE SGUARDO
ALL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
ATTRAVERSO L'ANALISI DI ALCUNI
MODELLI TEORICI.

MAURIZIO
CANAUZ

Novembre 2009



*In ricordo di **Maria Mauri** che con il suo amorevole esempio mi ha insegnato molte verità e del Dottor **Edoardo Cattaneo** che mi ha mostrato cosa significano, in un uomo, la dignità e lo stile.*

«Uno dei principali obiettivi è quello di realizzare sessanta minuti di pieno lavoro per ogni ora di ogni lavoratore».

Se il ciclo di lavoro ha il tempo-ciclo di un minuto e il lavoratore lo svolge in quaranta secondi, egli rimane i restanti venti secondi senza far niente, perché ha troppo tempo - e nulla vieta che lo utilizzi per fare del lavoro addizionale».

Considerazioni di dirigenti industriali giapponesi

Sommario - Introduzione - 1. Uno sguardo storico - 2. Il taylorismo 3. Il toytismo 4. 4) Alcune riflessioni (critiche) sul toytismo - 5. Oltre il toytismo: un cammino percorribile? - Conclusione

INTRODUZIONE

Qualche tempo fa mi è capitato di verificare i saperi spontanei relativi al diritto del lavoro di una quarta classe di studenti di un Istituto Turistico (ITST).¹

Per verificare empiricamente i saperi spontanei avevo sottoposto alla classe un questionario di inizio attività didattica e più precisamente una "ruota" dei saperi.

In base alle loro conoscenze gli studenti dovevano indicare delle relazioni tra i termini sottoposti e scelti dal docente che nello specifico caso ero io.

Nella scelta dei termini da proporre avevo cercato di graduarne la complessità per cogliere i differenti gradi di approfondimento e le aree tematiche di riferimento degli stessi (legati più ad aspetti economici, sociali, giuridici ecc.).

I termini dovevano essere uniti, dagli studenti, con una linea che collegasse tra loro i concetti a due a due.

¹ Per una descrizione e una riflessione più approfondita di questa esperienza si rimanda a: M. Canauz (2006).

Per quanto riguarda il concetto di saperi spontanei e soprattutto la consapevolezza che i soggetti in apprendimento sono caratterizzati da processi di concettualizzazione spontanei o "ingenui" sui quali l'insegnamento si deve innestare si rimanda a: E. Damiano e altri (1994).

Damiano tra l'altro afferma a tale proposito: « La scuola è tenuta ad innestarsi su questo processo naturale, a promuoverlo secondo modalità tipiche, che recano le tracce inconfondibili dell'istituzione in cui si compiono», (E. Damiano e altri 1994, p.9)

Era possibile riutilizzare lo stesso termine più di una volta e non si dovevano tracciare più di 10 collegamenti.

Per svolgere l'attività avevo concesso agli studenti quindici minuti. Prima dell'inizio avevo letto in classe le consegne e le indicazioni e avevo chiarito i dubbi sollevati dagli alunni.

L'unico dubbio persistente riguardava il perché si facesse quel questionario.

Non abituati a questo tipo di indagine, gli studenti erano parsi un po' preoccupati della richiesta e per quanto avessi cercato di tranquillizzarli sull'uso che sarebbe stato fatto dei risultati, alcuni temevano, comunque, che si trattasse di un'esercitazione e quindi vi fosse una possibile valutazione del loro operato.

I risultati ottenuti mostrarono una mancanza evidente di conoscenze spontanee rispetto ai termini dell'indagine e più in generale del diritto del lavoro.

Tale risultato mi parve abbastanza sorprendente perché del lavoro nei suoi molteplici aspetti (compresi quelli legali e normativi) si discute e scrive molto (forse anche eccessivamente).

Il lavoro è parte integrante della vita delle famiglie eppure la maggior parte dei giovani sembrano averne una conoscenza approssimata.

Non credo che i risultati sarebbero stati migliori se al posto dell'aspetto normativo ci si fosse focalizzati su quello organizzativo.

Termini quali quelli di *lean organization*, *scientific manager* o l'acronimo *WCM* (*World Class Manufacturing*) o similari sarebbero risultati probabilmente altrettanto (se non addirittura più) sconosciuti agli studenti.

Personalmente ritengo, invece, che la conoscenza del mondo del lavoro, oltre agli aspetti normativi, passi necessariamente anche per la sua organizzazione.

Per questo è importante spiegare come l'organizzazione produttiva si sia sviluppata e si sia modificata fino ad arrivare a quella odierna.

Nelle pagine seguenti focalizzerò l'attenzione dal settore industriale partendo dalle prime riflessioni per soffermarmi sul taylorismo e sul fordismo fino ad arrivare al WCM attualmente applicato negli stabilimenti Fiat.

Chiaramente, in poche pagine, non avrò certo l'ardire o la presunzione di realizzare un'opera completa ed esaustiva sull'argomento ma, solo, di fornire alcune nozioni e spunti di riflessione sulla materia nonché di suggerire alcune letture per approfondire l'argomento secondo i propri interessi e le proprie curiosità.

1) UNO SGUARDO STORICO

Rifacendosi al pensiero di Robert Prestus² la società occidentale è, fondamentalmente, una società basata sulle organizzazioni. Si nasce in una organizzazione, si viene educati in organizzazioni, si lavora in organizzazioni, si svolgono molte attività ludiche in organizzazioni (cineforum, CRAL, associazioni sportive); e quando si muore è l'organizzazione suprema, lo Stato, che autorizza e disciplina la nostra sepoltura.

Ma come può essere definita un'organizzazione?

² Prestus R. (1962), *The organizational society*, New York.

L'organizzazione è un raggruppamento sociale, deliberatamente costituita, con una struttura appropriata per il raggiungimento di fini specifici.

Ad esempio lo Stato, suprema organizzazione, doveva (e deve) darsi una struttura appropriata per poter raggiungere il suo fine precipuo e cioè quello di impedire che il conflitto distrugga il genere umano o parte di esso.

All'interno dello Stato o accanto ad esso, operano tuttavia altre importanti organizzazioni, quali: le Chiese, le Scuole... e per quanto ci interessa, soprattutto, le imprese.

Nelle imprese si ritrovano, infatti, tutti gli elementi tipici e costitutivi dell'organizzazione quali:

- il raggruppamento sociale ovvero un insieme di uomini che costituiscono l'organizzazione (a cui va poi collegato quello materiale costituito dalle macchine con cui deve essere trovato il miglior coordinamento possibile);
- l'elemento strutturale necessario per il perseguimento del fine;
- il rapporto privilegiato con l'ambiente sociale dove sorge e si sviluppa l'organizzazione;
- il fine (cioè l'aspetto teleologico)³.

Le organizzazioni contemplano, come sostiene Etzioni,⁴ altre caratteristiche rintracciabili anche nelle imprese:

- una suddivisione del lavoro non casuale ma finalizzata al perseguimento dello scopo;
- la presenza di uno o più centri di potere, per rispondere alle esigenze di efficienza;

³ Si veda: Gallino L. (1993), Dizionario di sociologia, Tea Milano, p. 472.

⁴ Etzioni A. (1961), *A comparative Analysis of complex Organizatios*, Free Press of Glencoe, New York.

Data l'importanza che le imprese hanno assunto nel corso degli anni nelle società occidentali, tanto da essere considerate da alcuni studiosi le organizzazioni fondamentali su cui si poggia l'intera società capitalistica⁵, non sono mancati scritti che hanno focalizzato la loro attenzione su questo tipo di organizzazioni.

Senza voler necessariamente indicare una data precisa, si può dire, che i **primi studi** sull'organizzazione aziendale e produttiva **risalgono alla fine del settecento e soprattutto all'inizio dell'ottocento**, stimolati dagli sconvolgimenti sociali legati al primo grande fenomeno dell'industrializzazione: la Rivoluzione Industriale Inglese e il suo estendersi all'Europa continentale.

Nel 1776 **Adam Smith** pubblica la *Ricerca sopra la natura e la causa della ricchezza delle nazioni*.

In questo scritto si trova, tra l'altro, la descrizione del fortissimo miglioramento delle capacità produttive ottenuto con la scomposizione di una singola attività lavorativa in operazioni elementari affidate a differenti lavoratori.

Nel caso analizzato, la fabbricazione degli spilli, Smith ipotizzò la divisione del lavoro complessivo «*in circa diciotto operazioni distinte, che in alcune fabbriche sono tutte eseguite da operai distinti, benché in altre fabbriche lo stesso uomo ne eseguirà talvolta due o tre*»⁶. Tale divisione aumentava la capacità produttiva, secondo i dati raccolti, rispetto all'artigiano che fabbricava un intero spillo da solo, da 240 a 4800 volte.

⁵ Si veda ad esempio quanto sostenuto da Crouch nel suo scritto. C. Crouch, (2005) *Post-democrazia*, Laterza, Bari, in cui afferma che l'azienda e soprattutto l'azienda globale (sopranazionale) può essere considerata l'istituzione chiave del mondo moderno.

⁶ A. Smith (2006), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino.

La teoria venne ben presto applicata alle altre lavorazioni industriali mentre nelle piccole fabbriche tessili venivano introdotti anche i primi macchinari automatici.

Questi radicali mutamenti produttivi e organizzativi portarono, tra il 1811 e il 1817, a diverse forme di conflitto che nascevano spontanee in varie parti dell'Inghilterra (si ricordino soprattutto i moti luddisti, animati principalmente da operai specializzati di piccole fabbriche tessili che vedevano in queste trasformazioni una minaccia per il futuro del loro mestiere).

Tra il 1833 ed il 1842 vennero perciò promosse vaste indagini conoscitive sulla classe dei lavoratori e sulla loro condizione di vita⁷ e iniziarono diversi studi organizzativo - produttivi.

Nel 1842 scoppiò lo sciopero generale promosso dai Cartisti che segna al tempo stesso il punto di massimo malcontento popolare, per le durissime condizioni di lavoro nelle fabbriche e l'inizio delle prime riforme intese a temperarle anche se, più su base locale e spontanea che su base nazionale.

Solo alcuni anni più tardi interverranno una serie di atti legislativi da parte del parlamento inglese a cominciare dalla legge che nel 1847 limitò la giornata lavorativa a 10 ore.

Nel 1867 **Marx** pubblicò il primo libro del *Capitale* dove analizzava, ai capitoli XII e XIII della sezione I, l'avanzamento della divisione del lavoro nella manifattura ponendola in rapporto con la divisione del lavoro nell'industria, e lo sviluppo dei macchinari nelle grandi imprese.

Circa vent'anni dopo, **Emile Durkeim** illustrò gli effetti positivi della produttività derivati dalla divisione del lavoro. Le sue

⁷ Ricordo, ad esempio, il "Rapporto sulle condizioni sanitarie delle classi lavoratrici" di Edmond Chadwick del 1842,

ricerche evidenziarono però, in maniera assai originale, come la divisione del lavoro, quando all'interno delle imprese era spinta all'eccesso, provocasse gravi effetti patologici sui lavoratori.

In Germania, durante l'ultimo quarto dell'Ottocento e il primo quarto del Novecento, si condussero numerosi studi sulla grande azienda industriale, vista come la maggiore espressione economica, tecnica e sociale dei nuovi tempi, in particolare, sulla selezione, l'adattamento le condizioni di lavoro, il destino professionale dei suoi operai. Fra le tante spiccano le pubblicazioni dedicate a tali temi dal Verein für Sozialpolitik (1910-1915), con l'intervento diretto di **Max Weber**.

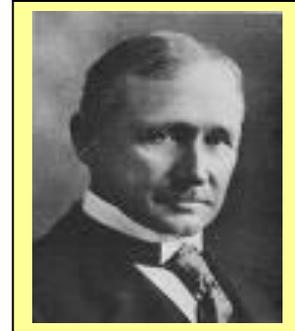
Al celebre sociologo tedesco si deve, tra l'altro un'analisi approfondita sui mezzi di difesa dei lavoratori attuati in caso di conflitto con l'azienda, compreso il fenomeno del "frenaggio".

Tale scoperta risale al 1910 ed ebbe una vasta eco anche negli Stati Uniti dove fu ripresa negli anni trenta.

«Detto in termini molto generali - scriveva Weber - il "frenaggio" è il modo in cui un gruppo di lavoratori, consapevoli e ostinati ma in silenzio, contrattano e disputano con l'imprenditore il prezzo della propria prestazione»⁸. La Germania rimase per molti anni ai vertici dello studio di quella che andava definendosi come "sociologia dell'ambiente" (Betriebssoziologie, termine coniato da Goetz Briefs intorno al 1925), che era un sotto insieme della più ampia "sociologia dell'industria". Fu soprattutto l'Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre (fondato nel 1928 a Berlino, pochi anni prima che la migliore sociologia tedesca fosse spazzata via dal nazismo) ad approfondire le tematiche connesse

⁸ Weber M. (1978), *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano, p. 155.

all'organizzazione del lavoro ed al suo impianto sui singoli lavoratori. Vedremo tuttavia come questi studi sono continuati e sono proliferati negli Stati Uniti e poi gradatamente in tutte le parti del mondo.



Taylor

2) Il Taylorismo

Frederick Winslow Taylor nacque nel 1856 in Pennsylvania in una famiglia agiata.

Brillante studente, inizialmente destinato agli studi presso l'università di Harvard, a causa della sua salute cagionevole, fu costretto a cercare opportunità formative alternative.

A diciotto anni nel 1874 divenne un apprendista operaio, sperimentando direttamente "sul campo" le dure condizioni delle fabbriche dell'epoca.

Con estrema determinazione riuscì ugualmente a laurearsi in ingegneria, grazie agli studi serali.

I suoi interessi si concentrarono da subito sulla organizzazione aziendale.

I primi studi di una certa rilevanza, sulla riorganizzazione della produzione furono condotti presso la "*Midvale Steel Company*" nel 1883 e presso la "*Bethlehem Steel*", impresa che dovette abbandonare nel 1901 per le cattive relazioni con il resto del corpo dirigente.

Taylor partiva dalla convinzione che fosse possibile analizzare scientificamente le azioni compiute dai singoli lavoratori per

scoprire le procedure che potessero produrre il massimo *output* con il minimo *input* di energie e risorse.

In altre parole cercava concretamente di realizzare il sogno di ogni imprenditore.

Pochi costi, limitati investimenti e alta produzione con tutto ciò che ne consegue.

Per Taylor il primo passo era partire dalla analisi delle azioni individuali fatte dai lavoratori per scomporle nelle sue parti e riorganizzarle in modo efficiente considerando che per ogni problema esiste sempre **una e una sola** soluzione ottimale che può essere raggiunta solo mediante l'adozione di metodi scientifici di ricerca (teoria, ipotesi, verifica empirica su piccola scala, conferma, applicazione su larga scala).

Conseguenza di questo approccio all'organizzazione del lavoro la scomparsa del potere personale e dell'arbitrio sostituiti dal metodo scientifico.

Non si doveva, infatti per Taylor, più operare secondo credenze o considerazioni arbitrarie, ma in base a un metodo scientifico.

Tale teoria una volta applicata ebbe logicamente una ricaduta su tutta l'organizzazione del lavoro.

Ogni razionalizzazione del lavoro del singolo lavoratore, infatti, comporta sempre una inevitabile trasformazione dell'intera organizzazione del lavoro.

Ma quali sono i principi che Taylor applica per rendere scientifica la sua organizzazione del



lavoro ?

- Selezione di un gruppo sperimentale di lavoratori particolarmente abili;
- Scomporre e analizzare i singoli movimenti;
- Correggere ed eliminare i movimenti inutili;
- Ricomporre il lavoro in base al montaggio dei singoli movimenti risultati più razionali;
- Fissare i tempi di lavorazione in base alla somma dei tempi registrati per i singoli movimenti.

Di conseguenza propone i seguenti cambiamenti :

- Assegnazione a ogni operaio di un compito giornaliero esattamente definito
- Predisposizione di condizioni standardizzate e strumenti tali da consentire al lavoratore il suo compito
- Riconoscimento di una paga alta in caso di riuscita
- Penalizzazione progressiva in caso di insuccesso
- Stabilire un "ufficio programmazione" per:
 - predisporre il lavoro nei minimi dettagli
 - occuparsi di tutte le attività non esecutive, sottraendole all'arbitrio di operai e caporeparto

Tuttavia Taylor era convinto che si potesse fare ancora meglio.

Alla base l'analisi scientifica del lavoro e scelta dell'unico modo (*one way*) per eseguirlo.

Ma ciò non era sufficiente,

All'unico modo di lavorare si doveva, infatti, aggiungere la ricerca del soggetto che meglio può svolgere quel lavoro.

Per Taylor diventava quindi fondamentale considerare quali fossero i lavoratori che meglio si adattavano alle varie mansioni.

Non tutti i lavoratori hanno le stesse capacità e caratteristiche.

Bisogna saper individuare e scegliere il lavoratore **adatto** per ogni singolo lavoro.

Secondo Taylor, l'operaio ideale doveva somigliare a Schmidt, l'operaio "scientificamente" selezionato da Taylor in un gruppo di 74 individui candidati per trasportare ghisa.

Schmidt rappresenta il lavoratore ideale per l'azienda taylorista proprio in quanto "tonto", pieno di "spirito di sacrificio", "non molto aperto di mente".

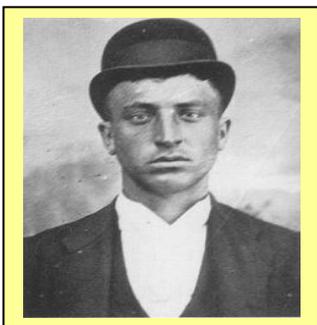
Ciò che rende tanta "ottusità" così irresistibile, è legata al fatto che i lavoratori più "sciocchi" "obbediscono sempre".

A ciò va aggiunto un ulteriore pregio di Schmidt: aver accettato, in cambio di un aumento di stipendio del 60%, un aumento di lavoro di quasi il 400%.

Schmidt, infatti, si era prestato a trasportare 47,5 tonnellate di ghisa - al posto delle 12,5 divenute abituali - a fronte di aumento di stipendio del 60%.

Lavoratori come Schmidt sono "perfetti" in quanto acconsentono a scambi ineguali del genere senza opporre alcuna resistenza, consentendo all'azienda di aumentare in modo esponenziale i propri profitti.

Le teorie di Taylor vengono espresse in alcuni passi in modo quasi brutale.



"Osserviamo che uno dei requisiti essenziali per un individuo idoneo a eseguire come normale occupazione il trasporto della ghisa, è quello di essere così sciocco e paziente, da ricordare come forma mentis più di ogni altro tipo di persona, la specie bovina."⁹

⁹ Taylor F. W. (1976): I criteri scientifici di direzione e organizzazione aziendale, FrancoAngeli, Milano

Uomini quindi ideali se assomigliano a buoi.

In realtà non sempre Taylor si dimostrò così "brutale", soprattutto in quanto pensava che il suo metodo potesse risolvere qualsiasi conflitto fra capitale e lavoro configurandosi in un "patto reciproco". La scientificità del metodo applicato rendeva oggettivo il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore escludendo qualsiasi ostilità.

Scriva a tale proposito Taylor:

"La massima prosperità può esistere solo come risultato della massima produttività possibile degli uomini e delle macchine della fabbrica, vale a dire quando ciascun uomo e ciascuna macchina produce al massimo delle sue possibilità, perché solo nel caso in cui i vostri uomini e le vostre macchine producano più lavoro di tutti gli altri intorno a voi, la concorrenza non vi obbligherà a pagare ai vostri lavoratori salari più alti di quelli pagati dal vostro concorrente".¹⁰

Di fatto, benché inaspettata da Taylor, l'opposizione sindacale al taylorismo si manifestò abbastanza rapidamente.

Tra le più rilevanti quella del 1911 nell'arsenale di Watertown con uno sciopero che portò Taylor di fronte ad una Corte Federale a rispondere degli effetti dello "*scientific management*".

Comunque sia, per quanto contrastato e criticato, il metodo proposto da Taylor iniziò a diffondersi nelle nascenti imprese industriali.

¹⁰ ibidem

Nel 1913 Ford applicò ad Highland Park per la prima volta la "catena di montaggio"¹¹

Catena di montaggio che sostituiva ai tanti tempi individuali un unico, ferreo tempo per tutti.

Tale sistema introdusse notevoli vantaggi per la produzione ma portò anche alla disumanizzazione del lavoro come evidenziò in modo paradossale Charlie Chaplin in "Tempi Moderni".

Questo abbinamento tra i principi di Taylor e l'applicazione fattane da Ford mi permette di sottolineare come, per quanto spesso sovrapposti, taylorismo e fordismo rappresentino due fenomeni diversi.



Il taylorismo, infatti, riguarda specificatamente l'organizzazione del lavoro, suo vero ed unico interesse di analisi e di studio, mentre il fordismo ha una influenza diretta sulla società, "esce" quindi dal cancello della fabbrica per entrare in un mondo più vasto.

¹¹ Il concetto di catena di montaggio nasce già dai primi anni dell'800, nei cantieri della marina militare britannica, ad opera dell'ingegnere Marc Isambard Brunel.

Fu solo all'inizio del 1900, tuttavia, che la catena di montaggio divenne una procedura standard utilizzata nell'industria manifatturiera civile.

Tra i primi ad utilizzarla Henry Ford proprietario dell'omonima fabbrica automobilistica, che perfezionò il metodo della catena di montaggio ed introdusse il principio della divisione dei ruoli degli operai, estendendo l'uso del nastro trasportatore.

Grazie ad un team di ingegneri, Ford sviluppò intere fabbriche basate sul concetto della catena di montaggio, ed i benefici che le sue industrie trassero, in termini di abbattimento dei tempi di produzione e di risparmio economico furono tali da spingere la maggior parte delle compagnie industriali dell'epoca ad assumere questo metodo, creando in definitiva un nuovo modo di intendere la produzione seriale che prese appunto il nome di fordismo.

Questo avviene sia aumentando l'offerta di prodotto spesso a prezzi più contenuti, sia aumentando i salari e quindi la possibilità di acquisto degli operai nel frattempo diventati più efficienti.

Come nota Crouch: *«Prodotti sofisticati come le automobili entrano nel potere di acquisto di persone dal salario modesto e, nel caso queste persone lavorassero proprio nell'industria con produzione di massa, i loro salari erano meno bassi rispetto al passato.»*¹²

Inoltre il fordismo ebbe il destino (fortunato) di svilupparsi assieme ad una teoria economica, quella keynesiana, che nel contempo lo favoriva e ne sfruttava le potenzialità positive in chiave sociale

Scrive a tal proposito Crouch: *«La gestione keynesiana dell'economia era coerente con la produzione di tipo fordista dal momento che stabilizzava il ciclo economico e infondeva fiducia sia alle imprese che potevano investire in costosa tecnologia per la produzione di massa. sia ai lavoratori, che acquistavano i beni e quindi stimolavano un ulteriore aumento della produzione. In più la politica keynesiana imponeva ai governi di gestire bilanci ingenti cosicché le loro iniziative di stimolazione o contrazione della domanda sarebbero state sufficientemente potenti da influenzare l'andamento della intera economia.»*¹³

«Gli esperti di politica economica e i sociologi della scuola fordista hanno quindi accolto nella loro elaborazione concettuale sia la gestione keynesiana della domanda sia lo Stato Sociale moderno, cosicché il fordismo si traduce nell'illustrazione di un

¹² Crouch C. (2001) Sociologia dell'Europa Occidentale, Il Mulino, Bologna.

¹³ Ibidem p.26.

intero ordine politico - economico, non limitandosi a un metodo di produzione di automobili.»¹⁴

Si ha, dunque, una netta separazione tra ciò che è (solo) una teoria e una tecnica per produrre di più e meglio: il taylorismo, e ciò che è un sistema produttivo con una forte influenza sulla società e sul suo stile di vita: il fordismo.

Di conseguenza, essendo oggetto precipuo della mia analisi e del presente scritto l'organizzazione del lavoro, non posso che focalizzare la mia attenzione sul taylorismo lasciando il fordismo sullo sfondo come esempio del rapporto tra mondo industriale e società.

Ritornando pertanto al taylorismo mi sembra corretto evidenziare come con il trascorrere del tempo crebbero le critiche a questa teoria

Critiche che a volte assunsero anche toni assai aspri.

Dal punto di vista marxista si sottolineò, ad esempio, come questo tipo di organizzazione non arrecasse realmente nessun vantaggio ai lavoratori ma aumentasse solamente lo sfruttamento degli operai con carichi di lavoro maggiori e con una maggiore alienazione dei lavoratori.

Elton Mayo appuntò invece la sua critica agli aspetti motivazionali.¹⁵



E. Mayo

¹⁴ Ibidem p. 27.

¹⁵ Per quanto riguarda il pensiero di Mayo sui rimanda a; Mayo, E. (1949): The social problems of an industrial civilization, Routledge and Kegan Paul, London (trad.it. I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale, Torino, 1969).

Per Taylor l'unico vincolo umano nei ritmi di lavoro è costituito dalla resistenza fisica ad uno sforzo prolungato. In questa direzione si mossero le prime ricerche sul campo.

Tuttavia, non senza una certa sorpresa, da parte dei ricercatori ci si rese conto che gli studi sulla fatica mostravano che essa era associata non solo allo sforzo fisico ma anche al fenomeno della monotonia e che entrambe provocavano un rallentamento dei ritmi lavorativi ed un abbassamento della soglia dell'attenzione.

A seguito degli studi di tre scienziati inglesi, Wyatt, Fraser e Stock, si diffusero le prime osservazioni in merito alle modalità per risolvere o attenuare il problema provocato dai due fenomeni congiunti.

Gli studiosi ipotizzarono alcuni metodi che, per la prima volta, attribuivano importanza anche all'aspetto relazionale di ogni singolo lavoratore.

A differenza di quanto postulato da Taylor si proponeva, infatti, di svolgere più attività, durante uno stesso turno, dotate di senso compiuto e di cui il lavoratore doveva poter prendere coscienza.

Gli operai avrebbero dovuto lavorare in postazioni che non favorissero l'isolamento, ma la formazione di gruppi spontanei.

Inoltre dovevano essere introdotti periodi di riposo e ripristinata la retribuzione a cottimo.

Elton Mayo realizzò esperimenti simili e dai loro risultati iniziò a trarre la considerazione dell'importanza della natura sociale e relazionale dell'individuo anche nel luogo di lavoro.

Aspetto questo che comportava una attenta riflessione sull'osservazione della rilevanza delle motivazioni e del bisogno di sicurezza insito in ogni lavoratore.

Tali evidenze necessariamente trasformavano l'azienda da apparato esclusivamente tecnico in un sotto-sistema sociale più flessibile ed equilibrato.

L'esperimento più celebre fu quello del 1924 presso le Officine Hawthorne dello stabilimento della Western Electric Company situate in un sobborgo di Chicago.

In questo stabilimento fu avviato un programma di ricerche sperimentali sul grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento.

Dopo una serie di rilevazioni fatte basandosi sul livello di produttività raggiunto in diverse condizioni d'illuminazione, i risultati si rivelarono inaspettati e il rapporto tra le due variabili (produttività e illuminazione) si mostrò così anomalo ed irregolare da far pensare all'esistenza di una ulteriore variabile.

Variabile che fu individuata nel cosiddetto "fattore umano", ovvero il complesso dei fattori psicologici latenti che condiziona il comportamento manifesto dei soggetti.

La dimostrazione dell'esistenza del "fattore umano" si ebbe nella rilevazione di un effetto particolare che fu poi denominato "*effetto Hawthorne*".

L'effetto Hawthorne consisteva nel comportamento che i lavoratori, consci di essere soggetti ad osservazione, mettevano in atto.

Solo per il fatto di essere osservati vi era oggettivamente un miglioramento delle prestazioni lavorative e di conseguenza un aumento della produttività.

Le trasformazioni positive rilevate non sarebbero derivate tanto dagli effettivi miglioramenti delle condizioni lavorative, ma dagli esperimenti stessi.

Questo comportava una importante conseguenza teorica su cui Mayo pose la sua attenzione.

A differenza di Taylor, Mayo sosteneva che, per ottenere migliori risultati produttivi, non si doveva concentrarsi solo sulla retribuzione, ma sull'intero contesto lavorativo.

Taylor e Mayo avevano lo stesso obiettivo e cioè quello della massima produttività, ma per raggiungere lo stesso scopo consideravano rilevanti fattori diversi.

Dopo gli studi di Mayo le critiche al taylorismo si fecero sempre più pressanti e diffuse, ma ciò non impedì al taylorismo di diffondersi (a volte anche sull'onda della ricostruzione post - bellica).

Di fatto la teorizzazione di Taylor, per quanto spesso ritenuta inadeguata o passibile di forti disapprovazioni, trovò una applicazione molto ampia in tutti i paesi industrializzati per un lungo periodo (e forse anche ora si può considerare come il sistema maggiormente diffuso nelle realtà produttive medio - piccole).

Piccole modifiche intervenute non ne intaccarono mai la struttura d'insieme e principi fondamentali.

Di fatto ci si muoveva dentro il sistema taylorista che rimaneva, sempre e comunque, il paradigma di riferimento con cui confrontarsi, anche solo per criticarlo ferocemente.

Il nucleo centrale della teoria non si modificava.¹⁶

Questo almeno fino agli anni settanta del secolo scorso.¹⁷

3) Il toytismo

Sebbene già negli anni 1970 autori quali Kern e Schumann iniziano a sostenere il superamento del taylorismo e del fordismo postulando che fosse ormai prossima la fine della divisione del lavoro, grazie soprattutto all'introduzione delle tecnologie informatiche,¹⁸ in realtà fu solo negli anni '80 che si iniziò concretamente a mettere in discussione queste forme organizzative con l'introduzione del cosiddetto modello giapponese.

¹⁶ Come postulato da Imre Lakatos sembrerebbe esistere un nucleo fondante della teoria tayloristica che non è mai intaccato dalle critiche e un certo numero di ipotesi *aggiuntive* che permettono di dedurre previsioni controllabili scientificamente. Lakatos chiama l'insieme di queste ipotesi "cintura protettiva" del programma, perché è *su queste ipotesi* che gli studiosi impegnati a lavorare entro un certo programma di ricerca "dirottano" il *modus tollens* (la falsificazione) cercando di risolvere i problemi del programma stesso senza abbandonare le ipotesi del "nucleo". Dunque alcune delle ipotesi che fanno parte della "cintura protettiva" vengono accantonate e sostituite nell'avvicendamento delle diverse versioni del programma. Ma il nucleo, l'essenza, resiste. Sul pensiero di Lakatos si rimanda a Motterlini. M. (2000), Lakatos. Scienza, matematica, storia, il Saggiatore, Milano.

¹⁷ Tra le critiche più interessanti emerse si ricorda quelle di Priore, Sabel.

Secondo questi autori il fordismo non era inevitabile, ma fu una delle possibili scelte (a loro avviso non la migliore possibile). L'alternativa era quella della specializzazione flessibile, che essi individuano nelle piccole imprese italiane e in quelle artigiane in Germania e, nell'800, in Francia.

Specializzazione flessibile che appare oggi essere una via estremamente valida per affrontare i nuovi problemi produttivi che interessano le imprese. Si veda tra gli altri: Priore M., Sabel C. [1984], *The second industrial divide*, New York, Basic Books (trad. it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Torino, Isedi, 1987).

¹⁸ Secondo questi studiosi, infatti, le tecnologie informatiche riuniscono progettazione e produzione e richiedono lavoratori sempre più professionalizzati (i conduttori di sistema), escludendo al contempo dalla fabbrica i meno qualificati e le mansioni obsolete.

Tale modello nato in Giappone è stato poi adattato, in poco tempo, da molte grandi aziende occidentali per fronteggiare le nuove sfide del mercato con la convinzione che sarebbe stato di ausilio nel migliorare: organizzazione, efficienza e produzione.

Il nucleo della teoria taylorista venne pesantemente intaccato e il suo modello fu soppiantato da una nuova teoria, almeno in apparenza, più efficace e maggiormente incentrata sull'individuo.

In altre parole si proponeva una nuova teoria, almeno in via teorica, più antropocentrica.

La novità del modello consiste in una serie di organizzazioni che consentono di ottenere una produzione flessibile e di alta qualità in misura nettamente superiore a quella ottenuta dalle aziende tradizionali attraverso l'innovazione tecnologica.

Quelle del modello giapponese sono soluzioni organizzative che non si limitano alla sfera produttiva ma che investono l'intera strategia d'impresa. Per questo motivo il modello giapponese porta non soltanto a riformulare in modo diverso dal passato la questione del superamento del taylorismo ma rappresenta un passo fondamentale nella costruzione di un regime di produzione post - fordista.

Ma come è nato questo modello?

Per scoprirlo bisogna fare qualche passo indietro nel tempo fino a prima della metà del secolo scorso.

Alla fine degli anni '40, infatti, la Toyota Motor Company, industria dove si svilupperà il nuovo modello organizzativo, era un'entità assolutamente marginale, pressoché invisibile nell'affollato mercato dell'auto dominato dai giganti americani.

Qualche dato può aiutare comprendere meglio la sua marginalità.

Il numero di vetture prodotte complessivamente nei trent'anni della sua attività industriale non raggiungeva neppure la metà di quella immessa "in un sol giorno" dallo stabilimento FORD di Rouge.

La Toyota produceva infatti 2685 automobili in un anno la Ford 7000 in un giorno.

A questo dato va, inoltre, aggiunto che era noto, tra i produttori di autovetture, che Toyota era afflitta da gravissimi problemi di sopravvivenza.

La sua quota di mercato era minima e limitata ad alcuni interstizi lasciati dalle produzioni di massa; i capitali erano scarsi; il macchinario vecchio ed inadeguato; gli spazi fisici dello stabilimento estremamente ristretti.

Secondo i criteri fordisti della produzione di massa fabbricare automobili in quelle condizioni non poteva che essere fallimentare.

Un secondo dato può aiutarci a comprendere meglio la drammaticità della situazione.

Ancora nel 1950 gli 11706 autoveicoli (la maggior parte autocarri) che costituivano la sua intera produzione, sparivano di fronte ai 4 milioni di auto prodotte dalla General Motors, o agli oltre 2 milioni della Ford.

Una situazione assolutamente deficitaria dalla quale non era logico pensare di uscire.

Ma come scrive James Hillmann nel suo *Il Codice dell'Anima*¹⁹: ognuno ha un suo destino.

Fortunatamente per Toyota nel suo destino era previsto l'incontro con un uomo che aveva le capacità e la creatività per modificarne

¹⁹ J. Hillman (1999), *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano.

radicalmente la struttura organizzativa, invero favorito in questa sua opera dalla situazione in cui verteva l'impresa, e dalla conseguente poca resistenza al cambiamento esistente.

L'uomo in questione si chiamava **Tajichi Ohno**²⁰.



Taiichi Ohno prendendo atto delle immense difficoltà della sua azienda decise di tentare un'altra via, una diversa forma produttiva ed organizzativa assai differente da quelle fino ad allora adottate.

Abbassare il punto di profitto dall'economia di scala tipica delle produzioni di grande serie, per passare ad un'economia di flessibilità basata su produzioni di breve serie. Cercò così di adottare una politica economica che tendeva a trasformare i vincoli in risorse.

Per l'ingegnere giapponese si doveva abbandonare la pratica di allestire i macchinari per produzioni destinate a rimanere uguali per settimane e mesi, e si doveva adottare la pratica di cambiare frequentemente gli allestimenti (*set-up*) in modo da produrre lotti

²⁰ **Taiichi Ohno** (*Dairen*, Manciuria, 29 febbraio 1912 - 28 maggio 1990) è stato un *ingegnere giapponese* specializzato in meccanica, è considerato il padre del sistema di produzione attuato nell'azienda automobilistica *Toyota*: il Toyota Production System, Ha scritto diversi libri sul sistema, tra cui il più noto è *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. All'inizio era un dipendente della fabbrica di telai della famiglia Toyoda in seguito passò al settore automobilistico nel 1939, dove fece carriera fino a diventare membro del consiglio esecutivo e vicepresidente.

brevi o brevissimi inseguendo anche le più piccole opportunità di mercato.

Se nelle fabbriche tradizionali gli allestimenti richiedevano diverse ore di lavoro, le variazioni quasi giornaliere di produzione imponevano che il tempo per gli allestimenti si riducesse a non più di un'ora.

Quest'obiettivo fu raggiunto grazie alla sola risorsa abbondante in Toyota: la perizia e la dedizione delle maestranze.

La pratica degli allestimenti veloci provocò ripercussioni a catena sull'intera organizzazione produttiva. Per prima cosa si superò la tradizionale distinzione tra gli operai addetti all'allestimento dei macchinari e gli operai addetti alla produzione, anche questi ultimi dovevano imparare ad allestire le macchine e in questo intento furono aiutati sia dall'impegno degli interessati sia dalla pochezza teologica e semplicità dei macchinari stessi.

Gli allestimenti veloci risultarono congruenti anche con un altro grande vincolo della Toyota, quello di disporre di pochissimo spazio per i magazzini. Il frequente cambio di produzione faceva venir meno il bisogno di accumulare grandi riserve di materiale da lavorare, ma imponeva di allestire un sistema di trasporti così perfetto da garantire consegne limitate di materiale "giusto in tempo" per essere lavorato.

Si ottennero così decisivi vantaggi.

Il primo vantaggio derivava dal fatto che la produzione di lotti piccoli e diversificati permetteva a Toyota di rispondere alle variazioni di mercato e alle richieste personalizzate dei clienti con un tempismo e una flessibilità sconosciute alle fabbriche che producevano grandi serie.

Il secondo vantaggio si realizzò osservando che la produzione a piccoli lotti permetteva un controllo della qualità estremamente più efficace di quello ottenuto nella produzione di massa.

Si constatò, in particolare, la convenienza di fermare il flusso produttivo per eliminare immediatamente i difetti scoperti, piuttosto che lasciar scorrere il flusso per intervenire sui difetti a fine linea, come prescriveva il modello fordista.

Il modello di produzione che ne risultò era totalmente alternativo a quello fordista.

Tra gli anni '50 e '70 ottenne successi così grandi da far diventare Toyota una delle più importanti e innovative imprese automobilistiche del mondo.

Anche in questo caso alcuni dati possono meglio evidenziare, come, grazie all'opera di Ohno, ci fu uno sviluppo produttivo eccezionale.

Nel 1950 ogni dipendente Toyota riusciva ad assemblare in media non più di due veicoli all'anno, con un livello di produttività non superiore a quello raggiunto nel 1930, ma già nel 1960 tale rapporto era salito a 14,8 e nel 1970 a 19,4.

Da un confronto realizzato nel 1987 tra lo stabilimento di Framingham della General Motors e la fabbrica di Takaoaka della Toyota, risultò che, mentre nello stabilimento americano si lavorava con quantità di scorte immagazzinate pari a due settimane di lavoro (e con costi di magazzinaggio proporzionali), alla Toyota lo stoccaggio non superava le due ore.

Negli anni novanta la Toyota era in grado di far uscire annualmente dalla propria catena di montaggio circa 32.000

modelli diversi, con un livello di personalizzazione del prodotto altissimo.

Il tempo necessario che trascorreva tra l'ordinazione di un prodotto personalizzato che partiva da un cliente presso un concessionario Toyota e l'uscita dalla fabbrica del prodotto finito non superava i due giorni.

Il tempo di progettazione di un nuovo modello, infine, si aggirava in media sui due anni (contro i quattro delle industrie occidentali). Ciò che maggiormente differenziava il toytismo dal taylorismo era, soprattutto, la differente filosofia produttiva che vi era alla base e le differenze che derivavano dal rapporto di questi sistemi produttivi con il mercato.

Il toytismo è un sistema produttivo concepito per condizioni di crescita lenta, o nulla.

Erano queste, d'altra parte, le condizioni nazionali del Giappone: un paese esattamente agli antipodi rispetto agli Stati Uniti.

Giappone che, a differenza degli Stati Uniti, dal punto di vista geo-politico era costretto in spazi limitati, angusti con esigenze fortemente articolate.

Condizioni che, con il tempo, sono diventate le condizioni del mercato mondiale dell'auto soprattutto dopo lo choc petrolifero.

Il problema cruciale, per ogni direzione d'impresa, divenne allora quello di sopravvivere, realizzando una costante riduzione dei costi senza aumentare la scala produttiva, anzi riducendola e differenziandola, rivoluzionando radicalmente il rapporto produzione-mercato.

Con uno slogan si può affermare che non è più la fabbrica a fare il mercato, ma è questo (il cliente) a determinare la struttura della produzione e le scelte produttive.

Se nel sistema fordista il potere di decisione stava saldamente al vertice della catena produttiva, nel toyotismo la facoltà di decidere passa ad un'entità che è posta esattamente alla fine del processo lavorativo: il cliente.

La fabbrica deve seguire, infatti, ogni "repentino cambiamento d'umore", deve attrezzarsi per una pratica occasionalistica, misurata sul tempo breve e brevissimo, capace di mutare l'organizzazione del lavoro, l'organico delle squadre, le disposizioni delle macchine a seconda del volume produttivo e del tipo di merce richiesta.

Tutto questo presuppone una rivoluzione organizzativa diretta a realizzare economie di spazio e di tempo. Occorre procedere ad una feroce riduzione degli sprechi organizzativi: i tempi morti di magazzinaggio, con gli enormi spazi occupati da semilavorati "fermi", le sfasature temporali tra commissione e produzione, tra produzione e consegna, le lunghe operazioni necessarie per la sostituzione degli attrezzi, devono sparire.

La fabbrica deve essere snellita (*lean production*) e sincronizzata. In questa ottica assume particolare rilevanza l'attenzione nel limitare al massimo gli sprechi

Niente scorte e magazzinaggio, niente difetti, conflitti, tempi morti di produzione, di attesa per il cliente, ed infine, niente burocrazia e comunicazioni inutili.

Tutto questo è evidenziato e riassunto dalla seguente figura:

MUDA

- 1. Nessun difetto**
- 2. Niente eccessiva produzione**
- 3. Nessun bene in attesa di utilizzazione (scorte)**
- 4. Nessun Lavoro non necessario (sprechi di processo)**
- 5. Nessun spostamento di persone non necessari (movimenti)**
- 6. Nessun trasporto di beni non necessario**
- 7. Niente attese (tempo)**

Tale risultato è stato facilitato dalle notevoli capacità organizzative giapponesi nonché dall'introduzione di tecnologie flessibili a elevato contenuto elettronico che hanno permesso di aggirare ostacoli (tecnici) connessi alla rigidità della tecnologia meccanica.

Inoltre per raggiungere i migliori risultati si è cercato di rendere maggiormente partecipi i lavoratori al processo produttivo.

Se il taylorismo si basa, soprattutto, su una netta separazione dei soggetti produttivi e chiede al lavoratore, come ho sottolineato anche in precedenza, solo una applicazione corretta delle operazioni dovute e comandate senza alcuna partecipazione intellettuale, al contrario la teoria della fabbrica integrata presuppone l'idea di una comunità di fabbrica unificata ed omologata, in cui il lavoratore deve infondere (consapevolmente e volontariamente) la propria intelligenza nel processo lavorativo, coniugando funzioni esecutive con prestazioni di controllo e di progettazione, segnalando i difetti in tempo reale e partecipando direttamente alla ridefinizione della struttura stessa del processo lavorativo in rapporto alle variazioni della domanda.

Tra lavoratori/operai e direzione d'impresa corre una continuità culturale, esistenziale, un comune sentire che non ammette fratture.

La fabbrica integrata si basa sull'appartenenza, intende costituire un'identità collettiva fondata sul territorio di fabbrica coincidente con l'universo dell'impresa e cerca costantemente di acquisire fedeltà e disponibilità da parte dei lavoratori.

Ciò comporta, almeno teoricamente, una necessaria collaborazione (volontaria) dei dipendenti.

Il conflitto viene bandito e il senso di appartenenza esaltato.

Tale concezione, che ben si adatta alla cultura giapponese, rimane fondamentale per il successo di questo modello organizzativo.

Proprio su di essa si è incentrata parte della riflessione e soprattutto, sulla possibilità di applicare questo modello anche nelle fabbriche occidentali.

Dibattito assai vivace di cui farò cenno nel prossimo paragrafo.

4) Alcune riflessioni (critiche) sul toytismo

Con il passare del tempo sono stati realizzati diversi studi e approfondimenti sul toytismo e sulla sua applicazione in Italia.

Quando la letteratura è assai vasta e non è facile, in poco spazio, riassumerne gli aspetti salienti.

Per quanto riguarda il tema trattato in questo breve scritto è indubitabile, tuttavia, che sono abbastanza facilitato nel riassumere i tratti principali della letteratura sull'argomento in quanto tanto il "partito" degli apologeti quanto quello dei critici

sono ormai in grado di esporre in modo sintetico i rispettivi punti di vista.

Ciò è possibile, soprattutto, grazie ad alcuni approfonditi scritti editati quasi contemporaneamente quali quelli di Bonazzi, *Il tubo di cristallo* (1993)²¹ e quello di Filosa e Pala, *Il terzo impero del sole* (1992)²².

In entrambi i testi viene sostenuto che l'essenza, non giapponese ma universale, del toyotismo sta tutta nel peculiare tipo di rapporto tra capitale e lavoro salariato che in esso si è realizzato. Considerazione che questi lavori fanno, beninteso, da posizioni polarmente opposte.²³

Infatti, mentre per Bonazzi il sistema toyotista di organizzazione aziendale è "*antropocentrico*" in forza dell'"estrema attenzione" che esso accorda all'utilizzo (alla valorizzazione) delle "risorse umane" ed in specie del lavoro operaio, per Filosa e Pala, al contrario, il «*fulcro della esperienza giapponese (sta) nel pieno ed incondizionato recupero di comando sul lavoro da parte del capitale*».

Sofferiamoci sul testo di Bonazzi.

Bonazzi rappresenta del toyotismo il volto più tranquillizzante.

Secondo Bonazzi il "modello giapponese", ed in specie quello realizzato dalla FIAT che può essere considerato una applicazione temperata e italianizzata di esso, rappresenta, senza dubbio, un superamento del modello taylorista e per questa ragione ne enfatizza le differenze.

²¹ G. Bonazzi (1993), *Il tubo di cristallo*, FrancoAngeli.

²² C. Filosa - G. Pala, (1992).

²³ Si veda a tale proposito Basso P. (1992), 1992, pp. 59-98, nonché Basso P. (1998), nel cui lavoro queste pagine trovano ispirazione.

Sempre secondo Bonazzi il toyotismo esige lavoratori maggiormente qualificati e dotati di spirito d'iniziativa.

Lavoratori a cui è richiesto di superare i limiti contrattuali delle mansioni e che non devono limitarsi ad attendere ed eseguire ordini che vengono dall'alto, ma devono partecipare attivamente, perfino con inventiva, alla ricerca dell'"*one best way*", al miglioramento continuo dei metodi di produzione e della qualità dei prodotti.

Lavoratori che necessariamente devono operare utilizzando la propria intelligenza e non solo la loro forza (lavoro).

Tutto ciò per Bonazzi non può non essere vantaggioso per i lavoratori e così l'autore considera l'imporsi della "fabbrica snella" o "senza sprechi" non solo un modello organizzativo vincente sul mercato ma anche una prospettiva dalla quale i lavoratori potranno trarre vantaggio. Soprattutto se si perseguirà, come del resto ha fatto FIAT e altre imprese europee, una via occidentale, "morbida", al toyotismo.²⁴

²⁴ La "via europea alla produzione snella" (Bonazzi, 1993 - p. 50) si differenzerebbe da quella giapponese pura principalmente sotto tre aspetti. Primo: un maggiore ricorso alle innovazioni tecnologiche, sì da "almeno attenuare lo sfruttamento intensivo della manodopera praticato in Giappone". Secondo: il coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati nella introduzione dei cambiamenti nella "vecchia" organizzazione del lavoro. Terzo: la articolazione del "sistema" integrato di produzione in unità minori "decentrate", in qualche misura "autosufficienti" (in FIAT le UTE), in grado di porre rimedio in proprio e con rapidità alle "anomalie di processo e di prodotto".

Per Bonazzi, questi accorgimenti e la dovuta gradualità del passaggio dal vecchio al nuovo assicurerebbero la "umanizzazione" e soprattutto l'uropeizzazione del modello toyotista.

Con tale umanizzazione, e sempre che via sia piena cooperazione tra capitale e lavoro, si prospetta un lieto fine della "favola" post-taylorista, all'insegna di un "ritrovato antropocentrismo".

Per quanto riguarda il rapporto tra il toyotismo e il sindacato, nella concreta esperienza degli stabilimenti FIAT si rimanda a: Canauz M. (2005), e alla bibliografia ivi contenuta.

Da un punto di vista sociale Bonazzi arriva addirittura a considerare l'organizzazione toyotista come una rivincita dei lavoratori dal momento che "lo scenario post-moderno", invece di segnare il temuto tramonto del lavoro, ne ripropone la "assoluta centralità"²⁵.

Centralità posizionata su un piano più alto che in passato: «*non come destino subito ma come dedizione etica ed estetica, confronto critico e rovello continuo di appagamento che sprona a far meglio*».²⁶

Tali affermazioni, sottolineate volutamente da un linguaggio aulico, trionfalistico (e quasi fideistico) a sostegno del sistema organizzativo toyotista risultano, alla prova dei fatti, eccessivamente ottimistiche.

Ottimistiche sia in riferimento alla qualità del lavoro sia in riferimento alla quantità dello stesso.

Anzitutto che il toyotismo, sia nella sua versione originale sia in quella italianizzata (e probabilmente più "morbida"), richieda prestazioni intelligenti e "professionalizzate" è quanto mai discutibile.

A tale proposito lo stesso Bonazzi, nel suo scritto, sembra escludere che esso porti a un "*job enrichment*" neo-artigianale, ad un recupero di abilità lavorative perdute con la meccanizzazione ed il taylorismo.

Inoltre rimane forte il dubbio, avanzato ad esempio da Basso, che la rotazione funzionale tra mansioni iper-parcellizzate e la

²⁵ Bonazzi G.(1993), p. 141.

²⁶ Ibidem

"partecipazione" alla eliminazione degli "sprechi" di lavoro porti ad una più elevata qualità del lavoro.²⁷

Anche Bonazzi, sia pur a mezza voce, sembra confermare che il lavoro operaio nella fabbrica toyotista è "semplice", ripetitivo, frammentato e «*più controllato, più vincolato, più conforme alle prescrizioni date, più standardizzato nei contenuti e nei modi*»²⁸, che nella fabbrica tradizionale.

Per quanto riguarda invece i carichi lavorativi penso possa bastare un dato.

Nel principale degli stabilimenti Toyota il tempo medio della singola operazione sulla linea di assemblaggio, ripetuta 415 volte, era, a febbraio 1973, di un minuto e 14 secondi.

Nel 1980 il tempo di quella stessa operazione era ridotto a 44 secondi.²⁹

Si potrebbe riassumere quanto affermato con una frase: il toyotismo comporta autonomia-zero nel lavoro e maggiore, intensità del lavoro (Bonazzi ricorda che alla Toyota il 56% dei lavoratori di linea giudica *massacrante* la propria attività)³⁰.

²⁷ In questo senso Basso (1992) op, cit. ma contra Monden Y. (1986), *Produzione Just-in-time. Come si progetta e si realizza*, Petrini, Torino.

²⁸ Bonazzi G., (1993) p. 36.

²⁹ Si veda a tale proposito: Kamata (1982), p. 206.

³⁰ Anche se Bonazzi non affronta mai esplicitamente il problema dell'intensità del lavoro può essere interessante riflettere su qualche dato.

Alla Mazda di Flat Rock c'è un'attività produttiva vicina a coprire i «sessanta secondi di lavoro al minuto», per l'esattezza 57secondi, per cui la giornata di lavoro si presenta come «una giornata di 9 ore per 57-secondi-al-minuto di movimento» (Fucini-Fucini (1990), pp. 37, 148, 178).

Anche alla NUMMI di Fremont, una joint-venture tra General Motors e Toyota, la norma è «vicina ai 57 secondi lavorati al minuto», mentre prima dell'arrivo dei metodi giapponesi si era, come nella media delle fabbriche statunitensi, intorno ai 45 secondi al minuto (Adler (1993), p. 99). L'incremento di intensità è stato quindi di circa il 30%.

Similmente alcuni studi prevedono per la FIAT di Melfi una intensificazione del lavoro di proporzioni simili, se non maggiori.

A ciò si deve aggiungere che non vi sarebbe, secondo diversi studi compreso quello di Filosa e Pala ³¹, nessun tangibile contenuto intelligente e qualificato, sotto il profilo tecnico, del lavoro.

Se così fosse, e su queste posizioni si attestano anche Filosa e Pala, il lavoratore non trarrebbe nessun apparente beneficio da questo sistema organizzativo.

Bonazzi suggerisce che, comunque, nelle organizzazioni di tipo toyotista vi sia (almeno) un miglioramento delle condizioni di lavoro con una conseguente riduzione della fatica e una riduzione della pressione gerarchica sui lavoratori.

Senza dubbio con il miglioramento tecnologico la fatica fisica tende a una diminuzione quasi generalizzata, soprattutto nelle fabbriche maggiormente tecnologiche, ma esso viene sostituito dalla fatica mentale.

Si modifica dunque il tipo di fatica ma non si riduce nel suo complesso.

Altrettanto discutibile è inoltre che la fabbrica toyotista attenui i soprusi.

Per Filosa e Pala in realtà nella fabbrica toyotizzata il dispotismo capitalistico è spinto all'apice.

Ed è proprio questo il terreno di coltura più fertile per la pratica del sopruso: si pensi al modo discriminatorio e perfino segreto con

Il recupero del tempo è uno dei principali obiettivi dei circoli di qualità. L'obiettivo ottimale, anche se utopistico, in Giappone è quello di realizzare 60 minuti di pieno lavoro per ogni ora di ogni lavoratore.

Proprio al conseguimento di questo obiettivo è collegato anche l'aspetto economico.

I bonus pagati due volte l'anno dalle aziende giapponesi, e che arrivano a costituire il 25-33% del salario sono, infatti, da ritenersi strettamente legati alla intensificazione del lavoro

³¹ Filosa C. - Pala, G. (1992)

cui vengono definiti i salari nell'industria giapponese (una pratica, questa, che sta diffondendosi in tutto il resto dell'Occidente).

Se la metodica standardizzazione delle operazioni lavorative riduce lo spazio per una determinata serie di prevaricazioni, per contro le pratiche organizzative toytiste ne ampliano le possibilità.

Tuttavia quello che maggiormente mi pare sia entrato in crisi negli ultimi anni del sistema toytistico è il rapporto di fiducia (quasi) totale tra lavoratore ed impresa.

Al lavoratore l'impresa chiede, infatti, non tanto un definito "sapere professionale" quanto una particolare «*affidabilità personale che straripa dalla esecuzione, sia pure altamente qualificata, delle prestazioni*»³².

Gli chiede di essere "fedele".

Che cosa si intende per "fedele"?

Secondo Kalleberg³³, in contrapposizione «*all'azione collettiva o al passaggio ad un'altra impresa*» gli si chiede di legarsi fortemente all'azienda avendo una «*dedizione responsabile e tendenzialmente illimitata*»³⁴ verso il perfetto funzionamento, la massima redditività, della macchina aziendale.

Un rapporto di scambio che sembra travalicare il puro scambio economico, il sinallagma tra la prestazione lavorativa e la retribuzione.

Il lavoratore deve prestarsi all'azienda (quasi) incondizionatamente.

³² Bonazzi G.(1993), p. 140.

³³Kalleberg A.L. (1990), Coinvolgimento e flessibilità: i cambiamenti delle relazioni di lavoro nelle società industriali, in Bonazzi G.- Picchierri A. (a cura di) (1990), pp. 11-42. (p.22)

³⁴ Bonazzi G. (1993), p. 139.

A questo suo atto dovrebbe corrispondere la tacita attesa di essere contraccambiato dall'azienda *«sul lungo periodo, in una forma non rigidamente prevista eppure percepita come adeguata: un'alta remunerazione, prospettive implicite di carriera, gratificazioni simboliche e morali»*³⁵.

Ma data la situazione attuale quale azienda potrebbe garantire il rispetto del patto con il lavoratore o anche solo vorrebbe farlo?

Le profonde trasformazioni sociali ed economiche, infatti, hanno radicalmente mutato la situazione sociale entro cui il mondo produttivo opera e ciò mi pare renda assai più problematico realizzare modelli organizzativi che necessitino di una forte componente partecipativa oltre a quella professionale.

Così come il taylorismo (e il fordismo) è stato reso obsoleto dalla modifica del contesto sociale (e in parte dal superamento della concezione economica keynesiana nella quale aveva trovato terreno fertile per realizzarsi) in cui operava anche il toytismo sembra trovare il più fiero avversario non in fabbrica ma all'esterno di essa.

Si potrebbe quasi affermare che: "il contesto modifica il testo" e rende superate certe interpretazioni del lavoro che sono alla base delle teorie di Ohno.

Probabilmente questo non vale per tutto il mondo ma sicuramente per molti paesi occidentali, compreso l'Italia.

5) Oltre il toytismo, un cammino percorribile?

I miei timori, tuttavia, non sembra siano condivisi da molte aziende (soprattutto da quelle di grandi e grandissime dimensioni)

³⁵ Bonazzi G., (1993), pp. 140-141.

che, pur in questi momenti caratterizzati da una bassa domanda, hanno pervicacemente continuato nel tentativo di migliorare il loro sistema organizzativo e produttivo.

In questa direzione è da considerarsi la teorizzazione e l'applicazione di un nuovo modello organizzativo: il *World Class Manufacturing* (WCM).

Rispetto al taylorismo e al toytismo la filosofia produttiva che è alla base del *World Class Manufacturing* ha, a mio parere, un minore impatto innovativo.

Essa si basa, infatti, su alcuni approcci già noti che ne costituiscono l'ossatura, tra cui il *Just in- Time* (JIT)³⁶, il *Total Quality Management* (TQM) ed il coinvolgimento dei dipendenti o *Employee Involvement* (EI).

L'Employee Involvement è considerato l'elemento di collegamento, nonché, ad un tempo, condizione e conseguenza dei precedenti.

³⁶ Analizziamo brevemente, ad esempio, il rapporto tra *Just in- time* e *World Class Manufacturing*.

Lo scopo del *world class* è quello di fornire una risposta rapida, flessibile, ed affidabile alle richieste dei clienti al minor costo e con la minima dipendenza dalle scorte. Per raggiungere questi obiettivi è necessario procedere ad un'eliminazione progressiva di ogni forma di spreco, in particolar modo di quegli sprechi che incidono sulle scorte di prodotti e di materiali in corso di lavorazione, sulla capacità di consegna rapida ai clienti, sulla flessibilità di risposta ai cambiamenti della domanda dei clienti. Tutto questo è possibile soltanto portando il sistema produttivo e logistico in condizioni di maggiore stabilità dinamica. Apparentemente in modo paradossale, è attraverso la semplificazione gestionale e la ricerca di una crescente standardizzazione e ripetitività delle operazioni, che il *just-in-time* consente una maggiore flessibilità.

Il meta-obiettivo della produzione JIT deve essere il raggiungimento della massima continuità, regolarità ed integrazione operativa del flusso di materiali, e noi aggiungerei anche di informazioni, che attraversa l'intero sistema operativo, minimizzandone al contempo il *lead time*. Da questo concetto nasce la lotta ad ogni forma di spreco, in particolare quella all'accumulo di scorte, e la spinta alla continua riduzione dei lotti di produzione. Questo perché, da un lato, le scorte determinano il disaccoppiamento delle fasi dei processi, ostacolandone la *remanufacturing*

Prendendo in prestito una metafora utilizzata da Yamashina, dell'università di Kyoto, per essere abbastanza forti nella produzione, è necessario avere buoni cervelli, che richiede total quality management, ma anche muscoli forti, cioè una capacità di produzione resistente, che richiede la produzione just-in-time.

Inoltre, è necessario possedere anche un buon sistema nervoso per connettere i cervelli con i muscoli, che significa avere dipendenti fortemente coinvolti.³⁷

Ciò che spinge a prendere in considerazione insieme questi elementi non è solo il fatto che essi condividono la stessa base di principi, ma soprattutto gli effetti sinergici potenziali che possono essere ottenuti da una loro attivazione e crescita congiunta.

A questi elementi va aggiunto, secondo i teorici che si sono occupati di WCM, l'importanza decisiva del management.

L'ambiente WCM cresce, infatti, tanto più efficacemente quando è supportato da una guida risoluta da parte del management, e da un piano strategico ben definito.

La prima e fondamentale componente del WCM consiste, dunque, nella formulazione di un piano strategico che tenga conto dei seguenti elementi fondamentali per la sua realizzazione:

1. come considerare il WCM, in termini di cos'è e come può fornire un vantaggio competitivo all'impresa;

³⁷ Cfr. Yamashina H. (1997), Japanese manufacturing strategy: to compete with the tigers, in Lindberg P., Voss C., Blackmon K., International Manufacturing Strategies: Context, Content and Change, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 177-178.

2. come diventare più competitivi, date le forze e debolezze attuali;
3. come e dove iniziare l'implementazione;
4. come articolare e comunicare la *vision*, il piano di implementazione ed i benefici a tutti i membri dell'organizzazione;
5. come controllare i singoli progetti focalizzati;
6. come alimentare l'implementazione e favorire il cambiamento;
7. come mantenere l'impulso e la spinta iniziali e far avanzare il processo evolutivo verso l'eccellenza produttiva.

Nella realizzazione del piano, come e più che nel toytismo, l'approccio integrato *JIT/TQM* necessita di coinvolgere il personale a tutti i livelli, e soprattutto la manodopera diretta, a cui deve essere garantita una certa visibilità del processo, nonché la consapevolezza degli obiettivi globali ed un ruolo ampliato dall'assegnazione di compiti di manutenzione, gestione, *problem solving* e miglioramento ³⁸.

Il lavoratore non è però una entità a se stante nell'organizzazione ma opera in costante contatto con altri lavoratori.

Pertanto sia il just-in-time, sia il total quality management si basano sul concetto di team.

³⁸ Si veda tra gli altri Spina G., Verganti R., Il nuovo modello di produzione e le tecnologie computer-based, pp. 89-90, in Mariotti S., (1994) (a cura di), Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del postfordismo ETAS, Milano.

In un sistema JIT un lavoratore non può produrre un'altra unità finché l'addetto alla stazione di lavoro successiva non ne segnala il bisogno. Dall'altro lato, una difficoltà nella stazione a monte potrebbe bloccare il lavoro effettuato in quella a valle.

Pertanto, tutti i dipendenti devono lavorare come una squadra, anziché come individui, e i risultati devono essere valutati in termini di output realizzato dall'intero gruppo.

Ho già in precedenza sottolineato come questa dipendenza dei lavoratori fra loro per il conseguimento di un risultato possa essere considerata sia come una strategia vantaggiosa per l'organizzazione e per i singoli, o al contrario una forma sottile per aumentare la pressione e lo stress lavorativo a fronte sempre e comunque di una maggiore produzione.

Comunque sia il lavoro di squadra ed il ricorso ai gruppi per la soluzione dei problemi comportano un decentramento del potere decisionale e una maggiore rapidità di gestione della variabilità e dell'incertezza.

Secondo alcuni studiosi, ma questa visione mi sembra troppo enfatica, inoltre il lavoro di squadra renderebbe possibile il raggiungimento di una maggiore "ownership" del processo da parte dei lavoratori, condizione necessaria per ottenere dei suggerimenti per il miglioramento dei processi.

Maggiore è il grado di coinvolgimento dei dipendenti è maggiore è (o dovrebbe essere) il contributo di idee per il miglioramento del sistema di produzione, incoraggiato dall'interesse dimostrato dal management per ogni indicazione proposta.

Una delle conseguenze di questo cambiamento è il fatto che i manager e i supervisor devono modificare l'estrinsecazione e la forma del loro potere.

Diminuire l'attività di controllo e decisionale, a favore di una gestione meno gerarchica operando prevalentemente come facilitatori, coordinatori, addestratori. Allo stesso tempo, chi svolge funzioni tecniche deve cercare di diminuire le distanze, il *gap* tra teoria e pratica operando a contatto con gli addetti e con il lavoro di officina, per partecipare alla ricerca delle soluzioni dei problemi e per sviluppare praticamente nuove opportunità per il miglioramento continuo.

Tra le nuove competenze che devono essere acquistate dagli operatori per coinvolgerli maggiormente e per aumentare la finalizzazione della loro attività vi è quella dell'uso degli strumenti del controllo statistico del processo, in modo che possano avere un *feedback* informativo rapido, che gli consenta di scegliere e mantenere la giusta direzione nelle attività di miglioramento continuo.

Uso degli strumenti del controllo statistico di processo che possa consentire e facilitare un intervento veloce per le opportune azioni correttive.

Attraverso il coinvolgimento dei lavoratori e l'incremento del loro senso di responsabilità, i produttori world class tentano, inoltre, di rimediare all'abitudine comune e difficile da correggere di non fermare mai la linea, anche quando c'è la prova chiara di errori di processo, rimandando l'azione correttiva nelle ultime fasi del ciclo di produzione e riducendo così la possibilità di individuare e

correggere le cause all'origine dei difetti con costi assai meno elevati.

Nella mentalità del lavoratore, soprattutto se deresponsabilizzato, conta spesso più produrre che non produrre bene.

Con l'introduzione della autonomazione, cioè il potere conferito agli operatori di fermare la linea, avviene un vero cambio di mentalità.

La retroazione e la correzione degli errori sono immediati.

Oltre a ciò poiché in un sistema just-in-time la produzione deve avvenire in base alla domanda, i lavoratori devono essere addestrati per svolgere compiti diversi, in modo da poter essere impiegati dove c'è maggiore bisogno, eliminando lo spreco di tempo generato dalle rigidità tipicamente connesse alle descrizioni dei ruoli in ambienti tradizionali.

I dipendenti chiamati ad operare in un ambiente JIT devono possedere molte competenze (*multi-skilled*), devono essere capaci di far funzionare macchine diverse, essere addestrati nel controllo della qualità, essere in grado di risolvere i problemi relativi alla qualità, e così via.

Inoltre se il coinvolgimento dei dipendenti è necessario per il successo del *justin - time* similmente esso è fondamentale anche per il *total quality management*, che richiede che tutti i dipendenti si assumano la responsabilità di assicurare la qualità del proprio lavoro e la loro partecipazione attiva nella ricerca del miglioramento continuo, nonché nell'identificazione ed eliminazione di ogni spreco.

Ma proprio il coinvolgimento dei lavoratori, pressante e continuo richiesto da questa nuova teoria produttiva, come cercano di testimoniare i concetti espressi in precedenza e che invito a rileggere soffermandosi con attenzione sui sempre crescenti compiti dei dipendenti (spesso non bilanciate da adeguamenti economici o da una riduzione dei carichi di lavoro), potrebbe essere in questo momento storico di precariato e di rapporti di lavoro insicuri, un aspetto assai critico su cui è difficile poggiare il successo dell'organizzazione di un'azienda.³⁹

Non ritengo utile in questa sede bilanciare i pro e contro di una sistema organizzativo ancora relativamente nuovo e quindi oggetto di analisi e aggiustamenti continui.

Tuttavia proprio a causa di questa relativa novità e per quanto sul WCM non manchino interessanti ricerche e pubblicazioni ritengo sia più appropriato, approfondire la sua analisi (sebbene parziale e incompleta) attraverso i commenti e i pensieri di chi questa organizzazione la sta applicando e vivendo.

³⁹ Sul punto si rimanda a V. Fortunato (Rapporto di ricerca) Lavorare in Fiat, in <http://www.fim.cisl.it/public/071211MelfiRicerca.pdf>

Tra l'altro nell'introduzione alla ricerca Bruno Vitale scrive: *«L'implementazione del World Class Manufacturing, altro nome per identificare la produzione snella, sta delineando la tendenza dell'azienda all'individualizzazione del rapporto con i lavoratori, con o senza il sindacato. Ma gli operai di Melfi, che l'inchiesta conferma essere gente molto "normale" nel rapporto con la propria azienda, oggi fanno resistenza passiva rispetto alla richiesta di partecipare al miglioramento continuo del processo di lavoro. Non si identificano con l'azienda, danno un consenso forzoso, determinato più che altro dalla "collaborazione forzata nei team e nelle Ute, dalle strategie di gestione delle risorse umane, dalle nuove e più sofisticate forme di controllo"». Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della «World Class Manufacturing» (pp. 3-4).*

Su questi aspetti si veda anche: Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della «World Class Manufacturing»*, Carocci, Roma.

Commenti che sono spesso dettati da percezioni legate al ruolo che si ricopre e che hanno, è bene precisarlo, più il valore della testimonianza che quello della trattazione scientifica.

Così, ad esempio, una pubblicazione dei sindacati autonomi descrive l'introduzione del WCM negli stabilimenti FIAT.

«La Fiat a Melfi per sfruttare ancora di più gli operai sostituisce il famigerato TMC 2, cerca di imporre una nuova metrica del lavoro (WCM), e scattano gli scioperi.

Si svolge una delle tante "commissioni fabbriche integrate" e la Fiat comunica che cambieranno "le spalmature", cercando il consenso del sindacato.

E' tutto legato alla nuova metrica e alla nuova organizzazione del lavoro la quale stabilisce che direttamente collegata alla scocca della vettura ci sarà un carrellino con tutti i particolari da montare.

Nella UTE n. 1 e 2 al Montaggio è stato già sperimentato, il numero degli operai è rimasto invariato perché gli operai si sono ribellati.

Per "generalizzare la nuova organizzazione del lavoro", ridurre ulteriormente i tempi e gli operai sulle linee, ci vuole il consenso del sindacato.

Il sindacato è restio a firmare ci sono 160 operai interinali a cui il 28 Luglio scade il contratto e si vocifera che saranno mandati a casa.

La Fiat tenta ugualmente di modificare le spalmature e i tempi di lavoro, partono subito gli scioperi.

Questa volta su tutti e tre i turni si fermano gli operai della UTE n. 1, 2, 3, e 4 e si blocca quasi completamente la produzione nello stabilimento, su un turno su 400 vetture da produrre ne vengono fatte neanche 50. »

Quelli espressi dal sindacato autonomo sono concetti e convincimenti assai negativi.

Il WCM sarebbe l'ulteriore tentativo da parte dell'impresa di aumentare i carichi di lavoro cercando di celare questa operazione dietro miglioramenti della qualità del lavoro che di fatto non esisterebbero.

Nessuna maggiore autonomia, nessuna possibilità di potersi realizzare nel lavoro.

Solo maggior fatica alla stessa paga.

Tali opinioni non trovano però conferma nel pensiero dei sindacati confederali solitamente diffidenti quando vengono inseriti questi modelli organizzativi.

Ad esempio l'introduzione del WCM nello stabilimento di Pratola Serra è considerato assai meno criticamente dalla CISL.

Valgano per tutte le parole di Giuseppe Zaolino da poco tempo alla direzione politica per la responsabilità dei rapporti della CISL con la Fiat su tutto il territorio campano. Secondo il sindacalista l'introduzione del WCM è

«Un traguardo che mette la fabbrica in una condizione di forza e di rilancio, in un momento storico importante per l'intera azienda che coincide con il lancio del nuovo motore Jtd 1.6".

"Occorre valorizzare quest'aspetto - aggiunge Zaolino - per attirare nuovi investimenti, puntando finalmente sulla filiera dell'auto e il suo indotto».⁴⁰

Ancora più collaborative le parole, non di un lavoratore o di un sindacalista ma di un sociologo di chiara fama: Luciano Gallino.

Secondo Gallino:

«In generale, nell'industria dell'auto, sottoposta a una concorrenza mondiale intensa, le pressioni sui tempi di produzione e sull'organizzazione sono molto forti.

In Europa, però, si è compreso che la partecipazione dei lavoratori aumenta la qualità. L'esempio di diverse aziende tedesche è lampante: hanno saputo migliorare

⁴⁰ IL DENARO, n.12 del gennaio 2008 (anche sul sito <http://www.denaro.it/VisArticolo.aspx?IdArt=523903&KeyW=>)

l'efficienza, coinvolgendo maggiormente i sindacati.

Un lavoratore coinvolto nel processo può indicare difetti, guasti, malfunzionamenti. L'esperienza della Toyota ci dice che lavoratori che collaborano agendo punto per punto sulle linee, danno il vantaggio di avere vetture affidabili, senza aspettare che i difetti di produzione vengano rilevati a fine linea. Il WCM è anche il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali.

Gli operai hanno riconosciuto l'importanza del piano di Marchionne e sollecitato l'azienda in direzione del suo rispetto. Il sindacato fa bene ad assumere un atteggiamento propositivo, nonostante le chiusure della Fiat. Altrimenti, il rischio è di combattere una battaglia difensiva e di sostanziale retroguardia»⁴¹.

Come si può notare, da queste poche citazioni, come spesso accade quando si hanno modifiche organizzative di ampia portata si hanno opinioni diverse sull'efficienza e sui miglioramenti che queste teorie organizzative portano al sistema produttivo e alle condizioni dei lavoratori.

Questa difformità di valutazione e considerazioni, spesso in forte e radicale contrasto tra loro, non aiutano a risolvere la questione

⁴¹ Per le parole di Luciano Gallino si rimanda a www.rassegna.it, 7 febbraio 2008.

della possibilità di successo di un sistema assai coinvolgente come il WCM in un contesto come quello attuale, rimandando necessariamente al tempo, giudice assoluto, l'esame e il vaglio finale.

CONCLUSIONE

Come si può evincere da quanto fin qui scritto, dalle prime riflessioni di Taylor sull'organizzazione del lavoro, vi è stata una continua attenzione alle problematiche connesse alla organizzazione del lavoro e della produzione.

Dagli studiosi sono così state elaborate diverse soluzioni teoriche che, nascendo in un'epoca ben precisa, sono state significativamente influenzate dai fattori sociali e culturali presenti nella società.

E' evidente, ad esempio, che i modelli giapponesi si basino fortemente sull'aspetto del coinvolgimento e su quello dello stretto legame lavoratore - azienda che sono tratti peculiari di quella cultura.⁴²

Similmente il WCM, così come altri modelli organizzativi simili, si basa sempre e comunque sul coinvolgimento (vero o apparente che sia) dei lavoratori.

Proprio questo aspetto, come ho già cercato di evidenziare in precedenza mi sembra oggi quello più difficile da ottenere.⁴³

⁴² Filosa e Pala (1993) pp. 10 e ss

⁴³ Si considerino, ad esempio, le enormi difficoltà dello stabilimento Fiat di Pratola Serra considerato in precedenza dove la Cassa Integrazione è una pratica costante. Per una descrizione della situazione si veda: IL DENARO. IT del 13 ottobre 2009

<http://www.denaro.it/VisArticolo.aspx?IdArt=577105>

Di fatto la globalizzazione dei mercati ha dato l'avvio ad una crescita esponenziale della concorrenza tra le imprese.

Il nuovo scenario competitivo sembra richiede la ricerca e il mantenimento di un elevato standard d'innovazione e di qualità nei processi e nei prodotti.

Ogni organizzazione e quindi ogni singola persona, deve acquisire la capacità di gestire il nuovo, con l'intima convinzione che se una strada non da risultati, si può e si deve tentarne un'altra.

Il miglioramento della competitività passa necessariamente attraverso la definizione di un sistema più partecipativo e più qualificato di coinvolgimento dei manager alla vita dell'impresa e non solo.

In linea teorica la partecipazione dovrebbe essere estesa anche alle altre componenti lavorative.

Si tratta di una tematica complessa che trova risoluzione nell'applicazione di una pluralità d'istituti e di meccanismi che devono cercare la loro legittimazione nella specificità d'ogni singola azienda, poiché appare difficile individuare un'unica soluzione estendibile alla generalità delle situazioni esistenti.

Tuttavia comune a tutte le aziende pare oggi la (enorme) difficoltà di instaurare un rapporto costante e duraturo con i propri collaboratori siano essi direttivi o operativi.

Le aziende sembrano impossibilitate (per necessità o per volontà) a garantire la sicurezza del posto del lavoro ai propri collaboratori, rinnegando ogni patto di fedeltà e ogni considerazione sul merito degli stessi e sull'importanza della formazione delle risorse umane.

Il patto che in cambio di fedeltà e impegno garantiva stabilità e retribuzione sembra in questa fase storica non poter essere garantito.

Ma proprio questa situazione sembra mettere a rischio il successo di queste teorie produttive.

Tutti questi sistemi produttivi postulano, infatti, una cultura manageriale e lavorativa che trova i suoi capisaldi nella produzione snella, nella qualità totale e soprattutto nel coinvolgimento delle persone.

Il vantaggio competitivo di queste teorie sta, soprattutto, nel modo in cui viene sviluppato il potenziale umano che opera nell'impresa.

Ma come pensare ad un maggiore coinvolgimento dei lavoratori in tutte le fasi di produzione e commercializzazione quando si rischia in ogni momento di perdere il lavoro per decisioni che spesso non hanno nulla a che vedere con la qualità e la quantità prodotta nell'unità produttiva?

La realtà organizzativa si scontra con quella sociale in un contrasto apparentemente insanabile.

Ma è possibile pensare ad una organizzazione efficace inserita in un contesto diverso da quello in cui è sorta e che necessita di valori che non trovano riscontro nella società in cui opera?

E' ancora possibile credere nel successo di sistemi organizzativi come il WCM che richiede una forte partecipazione dei lavoratori in un'epoca come la nostra dove tutto è flessibilità e dove sono impensabili rapporti di lavoro sicuri e duraturi?

Solo il tempo potrà dare risposte a questi interrogativi, sotto la cappa plumbea di un eccesso produttivo al quale l'economia

tradizionale non riesce a dare risposta mentre gli studi di organizzazione incuranti continuano a cercare soluzioni migliori e più efficienti per produrre di più a meno.

A differenza di quanto in precedenza si è evidenziato raccontando dello sviluppo del fordismo, che partendo dalla produzione si è integrato perfettamente con il sistema sociale e con la teoria economica dominante, sembra ora che questi sistemi produttivi vengano applicati senza tener conto del contesto in cui operano.

Il rischio è che come una parola fuori dal suo contesto perda significato allo stesso modo possano perdere a loro volta di significato e quindi di senso arrivando ad essere svianti opere dell'ingegno umano che invece di far progredire la società rischino di peggiorarne la qualità di vita.

Novelli Icari tendano troppo a salire verso il sole dimentichi delle parole e dell'avvertimento del padre Dedalo e finiscano con le ali sciolte a ruzzolare per terra.

Ma forse questo è solo un po' di luddismo e nulla più.⁴⁴

⁴⁴ Sulle conseguenze sociali dell'introduzione di questi sistemi organizzativi e della flessibilità ad esse collegate si rimanda tra gli altri agli scritti di Luciano Gallino tra cui: Gallino, L. (2009). *Con i soldi degli altri. Il capitalismo per procura contro l'economia*, Einaudi Torino, Gallino L. (2008) *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza, Roma

BIBLIOGRAFIA

Adler P.S. (1993), *Time-and-Motion Regained*, in "Harvard Business Review", January-February 1993, pp. 97-108.

Basso P. (1992), *L'orario di lavoro nell'industria occidentale nell'ultimo mezzo secolo*, in "Ventesimo secolo", anno II, n. 4, gennaio-aprile 1992, pp. 59-98.

Basso P. (1998), *Tempi moderni, orari antichi. L'orario di lavoro a fine secolo*, FrancoAngeli, Milano.

Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo*, il Mulino, Bologna.

Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano

Bonazzi G. - Picchierri A. (a cura di) (1990), *Lavoro, tecnologie, organizzazione dell'impresa e nuove forme di consenso*, in "Sociologia del lavoro", nn. 41-42.

Canauz M. (2005), *Oltre il taylorismo: l'organizzazione snella, quella modulare e il loro riflesso sul sindacato*, in *Economia Aziendale 2000 web*, 4/2005, pp. 21-119.

Canauz M. (2006), *Diritto del lavoro e saperi ingenui: un'analisi empirica*, in *PRAGMA* anno XI - N° 28 maggio 2006.

Cerruti C. - Rieser V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.

Cosi C. - Rieser V. (1993), *Il "metro" truccato di Melfi*, "L'Unità", 20 giugno 1993.

Crouch C. (2001), *Sociologia dell'Europa Occidentale*, il Mulino, Bologna.

Crouch C. (2005), *Post-democrazia*, Laterza, Bari.

Damiano E. (a cura di) (1994). *Insegnare con i concetti*, Sei, Torino,

Etzioni A. (1961), *A comparative Analysis of complex Organizatios*, Free Press of Glencoe, New York.

Filosa C.- Pala G. (1992), *Il terzo Impero del Sole. Il neo-corporativismo giapponese nel nuovo ordine mondiale*, ES/Synergon, Bologna.

Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della «World Class Manufacturing»*, Carocci, Roma.

Fucini J.J.- Fucini S. (1990) *Working for the Japanese*, The Free Press, New York.

Fukutake T. (1986), *The Japanese Social Structure. Its Evolution in the Modern Century*, University of Tokyo Press, Tokyo.

Gallino L. (1993), *Dizionario di sociologia*, Tea, Milano, p. 472.

Hillman J. (1999), *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano.

Yamashina H (1997)., *Japanese manufacturing strategy: to compete with the tigers*, in Lindberg P., Voss C., Blackmon K., *International Manufacturing Strategies: Context, Content and Change*, Kluwer Academic Publishers, Boston 1997, pp. 177-178.

Kalleberg A.L. (1990), *Coinvolgimento e flessibilità: i cambiamenti delle relazioni di lavoro nelle società industriali*, in Bonazzi G.- Picchierri A. (a cura di) (1990), pp. 11-42.

Kamata S. (1982), *Japan in the Passing Lane*, Pantheon Books, New York.

Mayo, E. (1949): *The social problems of an industrial civilization*, Routledge and Kegan Paul, London (trad.it. *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino, 1969).

Mariotti S., (1994) (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del postfordismo ETAS*, Milano.

Monden Y. (1986), *Produzione Just-in-time. Come si progetta e si realizza*, Petrini, Torino.

Motterlini. M. (2000), *Lakatos. Scienza, matematica, storia, il saggiaore*, Milano.

Ohno T. (1989), *L'esprit Toyota*, Masson, Paris (trad. it., *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino 1993).

Prestus R. (1962), *The organizational society*, New York

Priore M., Sabel C. (1984), *The second industrial divide*, New York, Basic Books (trad. it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Torino, Isedi, 1987)

Schonberger R.I. (1990), *Tecniche produttive giapponesi*, Angeli, Milano.

Smith A. (2006), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino 2006

Spina G., Verganti R., *Il nuovo modello di produzione e le tecnologie computer-based*, in Mariotti S., (1994) (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del postfordismo ETAS*, Milano.

Takagi T. (1973), *Il problema salariale in Giappone (Studio socio-economico sulle condizioni che determinano i livelli salariali in Giappone)*, in "Rivista internazionale di Scienze economiche e commerciali", anno XX, 1973, n. 8-9, pp. 804-839.

Taylor F. W. (1975), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

Trento S. (1990), *Politiche industriali e sviluppo economico nell'esperienza giapponese ed italiana*, in "Economia e politica industriale", n. 67, pp. 17-41.

Weber M. (1978), *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano