



## **Organizzazione e condizioni di lavoro. Una multinazionale americana a Torino e Detroit**

*Andrea Signoretti\**

### **1. Introduzione**

Il paradigma produttivo della *lean production*, originatosi e sviluppatosi all'interno dell'azienda Toyota (Ohno, 1993), è stato al centro di numerose discussioni in ambito sia accademico sia sindacale. Come noto, la discontinuità organizzativa portata dalla *lean production*, rispetto al tradizionale sistema produttivo fordista, consta di tre elementi fondamentali (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997; Howison, 2009). In primo luogo, l'organizzazione del lavoro è fondata su squadre e non su singoli lavoratori, con un cambiamento che favorirebbe una migliore integrazione sociale degli operatori. In secondo luogo, gli operatori di linea non sono più confinati nell'esecuzione di singole, ripetitive e alienanti mansioni, ma ruotano periodicamente, nell'arco della stessa giornata, tra diverse postazioni di lavoro, con la possibilità quindi di avere maggiore dinamicità nella catena di montaggio e di arricchire la propria professionalità. Infine, la divisione tra funzioni di progettazione ed esecuzione dei compiti di lavoro verrebbe superata, poiché uno dei pilastri della nuova organizzazione del lavoro risiederebbe nella possibilità, per i lavoratori, di partecipare assieme ai manager al miglioramento dell'efficienza della catena di montaggio, e nella discrezionalità di decidere se fermare o meno il ciclo produttivo nel momento in cui si ravvisano difetti di produzione.

Se la maggiore competitività del paradigma della «produzione snella», rispetto al tradizionale sistema produttivo fordista, pare esser stata provata in modo incontrovertibile (Womack, Jones, Roos, 1990; Ravelli, 1993), molto più dibattute e controverse sono invece risultate le sue conseguenze sociali e la stessa possibilità di replicare tale modello produttivo

\* Andrea Signoretti è dottore di ricerca in Sociologia economica nella Facoltà di Economia dell'Università di Brescia.

nei paesi occidentali. Per quanto concerne gli effetti sociali della produzione snella, da un lato vi sono autori (Womack, Jones, Roos, 1990; Kenney, Florida, 1993) che, in modo enfatico, vedono nel nuovo sistema produttivo concrete opportunità di emancipazione e di autonomia per i lavoratori, secondo una prospettiva condivisa, seppur in maniera meno a-problematica, da altri studiosi (MacDuffie, 1995; Adler, 1995). Dall'altra parte, invece, vi sono coloro (Dohse, Jurgens, Malsch, 1985; Parker, Slaughter, 1988, 1995; Green, Yanarella, 1996) che mettono in evidenza i rischi di un più intenso sfruttamento dei lavoratori nel nuovo sistema di produzione, segnalando i danni che tale sistema potrebbe provocare per la salute e la sicurezza degli operatori, qualora non adeguatamente controllato e riformato (Babson, 1996). Tale rischio sarebbe principalmente dovuto al fatto che la partecipazione dei lavoratori, volta al miglioramento continuo del processo produttivo, sarebbe consentita solo quando diretta alla riduzione dei tempi di produzione, quindi volta a rendere le mansioni lavorative più veloci e stressanti. Inoltre, il sistema di rotazione delle mansioni non garantirebbe un arricchimento delle professionalità dei lavoratori, poiché le diverse postazioni di lavoro sarebbero tutte progettate in modo semplice e standardizzato, generando così operatori *multi-tasking* e non *multi-skilling*.

Un'altra questione riguarda invece le possibilità di implementare il modello tipicamente giapponese della *lean production* in altri contesti nazionali, poiché gli autori che ne hanno maggiormente pronosticato la celere diffusione nei diversi paesi (Womack, Jones, Roos, 1990) non hanno tenuto sufficientemente in considerazione gli aspetti istituzionali, in particolare il ruolo delle organizzazioni sindacali nella regolazione di tale passaggio (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997).

Il *paper* si colloca nell'ambito di questo dibattito e si propone di verificare, nel dettaglio, quali sono le condizioni sperimentate dai lavoratori nelle catene di montaggio di oggi, attraverso uno studio comparato di due fabbriche, una italiana e l'altra americana, appartenenti alla stessa multinazionale americana<sup>1</sup>. Questa ricerca può offrire un contributo scientifico interessante soprattutto sotto due profili, sebbene abbia limitate pos-

<sup>1</sup> Negli Stati Uniti, l'azienda che possiede lo stabilimento italiano produce tramite una *joint venture* con un'altra azienda, ma ne gestisce, in ogni caso, tutti gli aspetti strategici, anche in termini di relazioni industriali e organizzazione del lavoro.

sibilità di generalizzazione trattandosi di uno studio di caso. In primo luogo, per quanto dibattuto ormai da decenni, il tema delle condizioni di lavoro e del coinvolgimento dei lavoratori legato alla *lean production* rimane di grande attualità, considerato che le sue più recenti versioni, come il *World class manufacturing* applicato dalla Fiat, partono dall'obiettivo di realizzare gli assunti fondamentali di quel paradigma produttivo, vale a dire l'eliminazione totale degli sprechi, il controllo della qualità e la produzione *just-in-time*. In secondo luogo, attraverso una comparazione di due stabilimenti che condividono la proprietà e altre numerose caratteristiche, come verrà illustrato nel paragrafo successivo, sarà possibile evidenziare al meglio quanto gli aspetti istituzionali possano contribuire a spiegare le differenze (o similarità) riscontrate tra i due sistemi produttivi. Tale comparazione appare ancor più rilevante tenendo conto che i due paesi in esame, Italia e Stati Uniti, sono tra loro molto diversi rispetto alla regolazione del sistema capitalistico (Hall, Soskice, 2001), e sono oggi al centro di un importante processo di integrazione nel settore dell'auto attraverso l'operazione Fiat-Chrysler (Rattner, 2010).

## 2. Metodologia

I due stabilimenti in esame sono stati scelti in modo tale da tener sotto controllo il maggior numero possibile di variabili, al fine di non inficiare i termini della comparazione. Ne è derivato quindi un confronto tra due fabbriche che hanno iniziato la loro attività nello stesso anno (1998), sindacalizzate in un periodo simile (2001 nel caso italiano, 2003 in quello americano), impegnate nella produzione, come fornitori di primo livello, del medesimo prodotto in segmenti di mercato molto simili tra loro, e operanti in territori, come Torino e Detroit, egualmente caratterizzati da una lunga tradizione in termini di produzione automobilistica e relazioni industriali. La voluminosità del prodotto, in entrambi i casi, impone importanti vincoli logistici, poiché gli stabilimenti del fornitore devono essere spazialmente vicini all'assemblatore finale, al fine di poter effettuare più spedizioni nell'arco della stessa giornata. Inoltre, il vincolo dato dalla tipologia di prodotto è anche tecnologico, in quanto la lavorazione richiesta rimane prevalentemente manuale, al di là della differenza registrabile tra le due fabbriche al riguardo. Anche rispetto alle dimensioni la

situazione è simile (199 lavoratori in Italia, 251 negli Stati Uniti), e lo stesso dicasi per la forte presenza operaia, che supera l'80 per cento dei dipendenti in entrambi i casi, e per i volumi produttivi di «massa», che risultano comunque più elevati nella fabbrica americana (circa 360 kit di prodotto al giorno in Italia su due turni, 900 negli Stati Uniti per la linea che lavora per Ford su due turni, in fase di lancio del prodotto, 200-220 per la linea che produce per General Motors, in un solo turno di dieci ore). Infine, le due fabbriche appartengono alla stessa multinazionale americana e attuano entrambe i principi della *lean production*. Considerate le numerose caratteristiche in comune, non appare eccessivo classificare i due stabilimenti come «fratelli», consentendo quindi di verificare al meglio l'eventuale influenza dei fattori istituzionali per spiegare, naturalmente assieme ad altri elementi, differenze e similarità riscontrate.

Il tasso di sindacalizzazione merita invece un discorso a parte, considerate le differenze istituzionali al riguardo. Negli Stati Uniti vi è l'obbligo di iscrizione al sindacato per tutti gli operai a tempo indeterminato (gli impiegati, così come i lavoratori temporanei, non possono invece farne parte), il cui mancato pagamento del contributo da versare periodicamente all'organizzazione sindacale è causa di immediato licenziamento. Questa pratica è legalmente possibile non essendo il Michigan uno Stato che ne ha decretato il divieto, a differenza di altri, e il tasso di sindacalizzazione è quindi pari al 100 per cento tra gli operai stabilmente assunti dall'azienda (85 per cento per la forza lavoro operaia in generale). In Italia, al contrario, l'appartenenza al sindacato deriva da una libera scelta del lavoratore e, nella fabbrica in esame, il tasso di sindacalizzazione risulta pari al 62 per cento tra gli operatori a tempo indeterminato, mentre complessivamente, tra gli operai, tale percentuale è circa il 35, poiché solo quattro lavoratori a tempo determinato sono iscritti al sindacato, cui si aggiungono una decina di operatori interinali facenti parte delle proprie specifiche organizzazioni di rappresentanza. Le organizzazioni sindacali presenti sono l'International union, United automobile, aerospace and agricultural implement workers of America (Uaw) nella fabbrica americana, e i sindacati Fiom (maggioritario sia in termini di iscritti sia, soprattutto, di voti) e Uilm nello stabilimento italiano.

All'interno dei due siti produttivi, in cui ho potuto rimanere per più di tre mesi in ambedue i casi, è stato applicato il metodo di ricerca misto (Johnson, Onwuegbuzie, 2004; Johnson, Onwuegbuzie, Turner, 2007),

consistente nell'applicazione intrecciata di tecniche di indagine quantitativa (questionario) e qualitativa (interviste strutturate e semi-strutturate ai diversi attori sociali) (Corbetta, 1999). Il questionario, distribuito a tutta la popolazione operaia in entrambe le fabbriche, ha avuto un tasso di risposta pari al 73 per cento in Italia e al 54 negli Stati Uniti. Per quanto concerne le interviste, invece, sono stati interpellati quasi tutti i manager e tutti i rappresentanti sindacali operanti all'interno dei due stabilimenti, con l'aggiunta di alcuni manager e rappresentanti dei lavoratori rispettivamente attivi a livello di *headquarter* e a livello territoriale. Quanto ai lavoratori, ne sono stati intervistati 48 in Italia e 67 negli Stati Uniti<sup>2</sup>. Tali tecniche di indagine quantitative e qualitative sono state ulteriormente arricchite tramite sia l'analisi diretta di documenti aziendali ufficiali sia attività etnografiche consistenti in osservazioni dirette e libere.

Come noto, il principale limite degli studi di caso risiede nella loro scarsa generalizzabilità, d'altra parte tale metodologia permette un'analisi approfondita che può portare a delineare al meglio i meccanismi sottostanti le pratiche di occupazione e il loro contenuto reale (Strauss, 2006). Inoltre, risultano anche particolarmente adatti all'applicazione di tecniche di analisi diverse (Gomm, Hammersley, Foster, 2000), con la possibilità di registrare in dettaglio la voce dei diversi attori sociali.

### 3. Sistema di sicurezza: un caso paradigmatico di eccellenza

La multinazionale in esame considera la sicurezza un obiettivo strategico, anche per motivi di costo legati a eventuali infortuni e malattie professionali, che deve essere perseguito e salvaguardato in tutti i suoi stabilimenti dislocati in giro per il mondo. Tuttavia la situazione reale si trova a essere alquanto variegata rispetto agli standard di sicurezza seguiti e l'azienda, come avviene in molte altre aree, non chiede ai manager locali di implementare un sistema predefinito. Complessivamente, il numero di infortuni risulta essere basso (quattro in Italia nel 2010, uno negli Stati Uniti nei primi sei mesi del 2011, nessuno dei quali grave) ed elevata la

<sup>2</sup> Nel caso sia del questionario sia delle interviste ai lavoratori, alcune domande non hanno ricevuto risposta (questionario) o non sono state poste (interviste) per diversi motivi, di conseguenza la rappresentatività dei dati può variare secondo la tematica affrontata.

soddisfazione dei lavoratori, su questo punto, in entrambe le fabbriche. Ma come funzionano concretamente i due sistemi?

Innanzitutto va sottolineata la creazione, in entrambi gli stabilimenti, di un *Ergonomic task force* composta da manager di vario livello, con circa tre o quattro giorni all'anno di formazione esterna, a loro rivolta affinché apprendano le necessarie nozioni per il corretto insegnamento, ai lavoratori, delle posture e dei movimenti da seguire nell'espletamento delle mansioni. In secondo luogo, le organizzazioni sindacali sono fortemente coinvolte nella gestione e attuazione del sistema, pur attraverso pratiche e procedure differenti. Ad esempio, nel caso italiano, la direzione, assieme ai rappresentanti sindacali, tiene circa due riunioni plenarie all'anno sulla sicurezza illustrando i risultati raggiunti, le aree in cui migliorare e l'importanza della partecipazione degli operatori. Nel caso americano, invece, i rappresentanti sindacali sono coinvolti in prima persona nel sistema di *audit*, ovvero nei controlli che mensilmente vengono dedicati alle diverse aree interne allo stabilimento e che sono singolarmente svolti sia dai manager sia, appunto, dai rappresentanti sindacali. In entrambi i casi, infine, vi è un importantissimo lavoro preventivo del rischio ergonomico che viene fatto a livello manageriale, al fine di individuare una rotazione delle mansioni che possa limitare, per quanto possibile, la possibilità che i lavoratori contraggano malattie professionali. In Italia viene utilizzato il sistema *Occupational repetitive action risk index* (Ocra), mentre negli Stati Uniti i manager fanno ricorso al *Potential ergonomics issues list* (Peil), due sistemi accomunati dalla medesima logica e da una tipologia di analisi molto simile rispetto ai parametri da prendere in considerazione.

Sul lato delle differenze, invece, si può riscontrare innanzitutto come la marcata presenza femminile, negli Stati Uniti, comporti importanti investimenti tecnologici, necessari per supportare le donne nell'esecuzione delle proprie mansioni, che non si riscontrano nella catena di montaggio in Italia, dove gli operatori diretti sono tutti maschi, e dove si fa quindi maggior affidamento sulla forza fisica dei lavoratori stessi. Forse anche per questo motivo, sotto il profilo curativo e non preventivo, va sottolineata la presenza di un fisioterapista nella fabbrica italiana che, settimanalmente, controlla la condizione fisica dei lavoratori, i quali, se prescritto dal fisioterapista assieme al medico del lavoro, hanno la possibilità di assentarsi dal lavoro dieci minuti, per due volte alla settimana, al fine di svolgere cure fisioterapiche tramite macchinari che l'azienda ha acqui-

stato per questo motivo. Un'altra differenza consiste nel fatto che, nella fabbrica italiana, una maggiore enfasi viene posta sull'accertamento dei *near miss* (mancati infortuni) anche tramite il coinvolgimento diretto degli operatori, in quanto considerato uno degli elementi fondamentali per la riduzione del rischio di infortuni, come evidenziato anche dalla letteratura specialistica (Catino, 2002). Infine, in termini generali, va segnalata la presenza istituzionalizzata di un Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (Rls) nel caso italiano, indipendentemente dalla sindacalizzazione di uno stabilimento, che non è prevista dal contesto legislativo americano. Tuttavia, nel contratto vigente nella fabbrica americana, è stato istituito un comitato paritetico, formato da rappresentanti sindacali e manageriali, chiamato a occuparsi del sistema di sicurezza aziendale.

Per concludere, è importante notare come entrambi i sistemi di sicurezza delineati meritino una connotazione di eccellenza, in quanto basati su un'organizzazione, in particolare preventiva, che va ben al di là di quanto prescritto dalle disposizioni legislative, soprattutto nel contesto americano, dove i controlli sono rari e le sanzioni alquanto miti (Szasz, 1984; Estlund, 2005). Nonostante questo dimostri come la sicurezza dei lavoratori rappresenti un obiettivo strategico dell'azienda, da perseguire indipendentemente dai vincoli legislativi nazionali, appare nel contempo evidente l'influenza esercitata dai fattori istituzionali nell'organizzazione dei sistemi di sicurezza, soprattutto nel caso italiano. Infatti, il decreto del 3 dicembre 2010, emanato dal ministero del Lavoro (sulla base di quanto previsto dal d.lgs. 38/2000), prevede, per le aziende che decidono di implementare progetti di grande rilevanza nel campo della sicurezza, una riduzione del 15 per cento delle tasse pagate all'Inail per aziende dai 101 ai 200 dipendenti (categoria in cui rientra la fabbrica esaminata). Tra queste azioni di grande rilevanza è inclusa la certificazione Ohsas 18001<sup>3</sup>, che a propria volta prevede, per il suo ottenimento, l'implementazione di un sistema organico per la scoperta e l'analisi dei *near miss*, assieme ad altri elementi. Di qui una spinta fondamentale, come evidenziato dagli stessi manager, per l'attuazione del sistema di sicurezza illustrato.

<sup>3</sup> L'acronimo Ohsas sta per *Occupational health and safety assessment series*, e fa riferimento a uno standard internazionale per la gestione di un sistema per la protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori. È stato redatto dal *British Standard Institution* nel 1999 e poi rivisitato nel 2007.

#### 4. Qualità e intensità del lavoro

Per descrivere la situazione rispetto alla qualità del lavoro si farà riferimento a diversi indicatori di *job enrichment* tratti dalla letteratura di riferimento. Iniziando dalle pratiche di arricchimento delle mansioni, vanno considerate le dimensioni orizzontali e verticali di tale potenziale arricchimento. Sul piano dell'arricchimento «orizzontale», l'assegnazione all'operatore di linea di compiti di manutenzione e controllo qualità riveste un'importanza cruciale (Regini, Sabel, 1989; Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997; Negrelli, 2005). In entrambi gli stabilimenti ai lavoratori diretti non è attribuita alcuna responsabilità manutentiva, il che segnala una prima separazione tra operazioni dirette e indirette (Negrelli, 2000). Per quanto concerne il controllo della qualità la situazione è più complessa. Vi è, in primo luogo, un grande sforzo di persuasione operato dai manager in entrambi i casi e, a fine linea, alcuni basilari controlli vengono effettuati dai lavoratori in apposite postazioni. Tuttavia, un indicatore importante di arricchimento del lavoro è rappresentato dalla possibilità, per gli operatori, di bloccare autonomamente la linea di produzione in caso di difettosità del prodotto, il che costituirebbe anche una pratica di autonomia del lavoro. Nel caso italiano, ai lavoratori è rigidamente proibita questa facoltà, se non per gravi motivi di sicurezza, mentre nella fabbrica americana la situazione è differente. Il direttore di stabilimento ha infatti formalmente stabilito che i lavoratori possono bloccare la linea, in conformità al principio *quality comes first* ma, in realtà, sia i *supervisors* sia la grande maggioranza dei lavoratori (8 su 11 tra quelli intervistati a questo riguardo) hanno affermato che ciò non avviene. Questi ultimi hanno inoltre evidenziato come gli operatori vengano redarguiti dai *supervisors* nel momento in cui, effettivamente, applicano la *policy* aziendale fermando la linea.

Sotto il profilo dell'arricchimento «verticale» delle operazioni di lavoro (Mintzberg, 1985; Negrelli, 2005), invece, e quindi sul piano della discrezionalità concessa ai lavoratori nell'esecuzione delle proprie mansioni, in entrambe le catene di montaggio le operazioni sono rigidamente standardizzate e non consentono l'esercizio di alcuna autonomia. Quanto alla loro complessità, il breve tempo richiesto a un lavoratore medio per imparare a svolgere correttamente una postazione, pari a circa 2-3 giorni, sembrerebbe dimostrare che una buona prestazione lavorativa sia fun-

zione di una semplice destrezza manuale, come avveniva nelle tradizionali produzioni fordiste (Blauner, 1964; Chinoy, 1992). Di conseguenza, la rotazione delle mansioni porterebbe ad avere lavoratori *multi-tasking*. La semplicità delle mansioni lavorative è ulteriormente dimostrata dal breve *takt-time* (ovvero il tempo concesso ai lavoratori per l'esecuzione di una certa mansione) stabilito, pari a 53 (Stati Uniti) e 57 secondi (Italia) nelle linee con maggiori volumi di produzione. Strettamente connesso al *takt-time* – e passiamo quindi agli indicatori relativi all'intensità di lavoro – è il tempo di saturazione (vale a dire il tempo che, entro il *takt-time*, si presume dedicato alle attività lavorative), che differisce significativamente nei due contesti. Per *policy* aziendale, l'obiettivo di saturazione perseguito negli stabilimenti americani è pari al 90 per cento, mentre in Italia non c'è un target prestabilito da raggiungere, e il tempo di saturazione è funzione della gravosità dell'impegno fisico richiesto da una determinata postazione. In media, tale saturazione è leggermente superiore all'80 per cento. Le differenze percentuali citate non sono affatto banali, tenuto anche conto che, in entrambe le fabbriche, vi è un lavoro preventivo di analisi del rischio ergonomico che dovrebbe controllare i carichi di lavoro. Infatti, tali differenze implicano, per il lavoratore italiano, la possibilità di avere 4-5 secondi in più a disposizione per lo svolgimento di un'operazione, che moltiplicato per un'ora e poi per l'intera giornata rappresentano un tempo di recupero significativamente maggiore.

Un altro indicatore fondamentale di intensità di lavoro è costituito dall'organizzazione dell'orario di lavoro, rispetto al quale le diversità tra i due contesti appaiono rilevanti. In Italia, il contratto collettivo del settore metalmeccanico (2008) stabilisce, per aziende con meno di 200 lavoratori, un limite annuale di 250 ore di straordinario (superabile solo tramite accordo sindacale) mentre, per il lavoro festivo, una volta superate le 40 ore (le cosiddette «quote esenti») che possono essere comandate ai lavoratori, straordinari aggiuntivi debbono essere preventivamente concordati con le rappresentanze sindacali. Nello stabilimento americano, al contrario, né la legge né la contrattazione collettiva hanno posto una soglia massima di lavoro straordinario, giorni festivi inclusi. Il risultato è che, nella linea che lavora per Ford e che si trova in fase di lancio, da circa sei mesi gli operatori hanno turni di lavoro che durano mediamente 11 ore, cui si aggiunge un sabato lavorativo al mese. Facendo un breve e sommario calcolo, ne deriva che, in sei mesi, gli operatori americani han-

no accumulato circa 450 ore di straordinario, arrivando così quasi a raddoppiare la soglia massima stabilita, annualmente, dal contratto collettivo italiano. Questa differenza è resa possibile dalla diversa organizzazione dei turni di lavoro. Mentre nella fabbrica italiana il secondo turno (14-22) inizia quando termina il primo (06-14), nello stabilimento americano vi sono quattro ore di differenza tra i due turni (05-13 per il primo turno, 17-01 per il secondo), spesso coperte da straordinari collettivi. Tuttavia, il problema maggiore segnalato da diversi lavoratori<sup>4</sup>, negli Stati Uniti, risiede nel fatto che la durata di un turno di lavoro non è mai conosciuta all'inizio della giornata, poiché solo un'ora prima i manager comunicano l'effettivo termine dell'orario di lavoro. Naturalmente, la lunga durata dell'orario di lavoro, soprattutto la sua incertezza, fanno sì che il problema del bilanciamento tra tempi di lavoro e tempi di vita sia particolarmente avvertito all'interno della fabbrica, in particolare dalle madri single che incontrano notevoli problemi nel conciliare attività lavorativa e accudimento dei figli.

## 5. Condizioni di lavoro

Rispetto alle condizioni di lavoro, il riferimento è ad alcune situazioni basilari costituite dalla regolazione della malattia dei lavoratori e dalla tolleranza manageriale verso gli errori degli operatori. Iniziando dalla regolazione della malattia, occorre innanzitutto specificare che l'obiettivo di avere un basso tasso di assenteismo è di grande importanza per stabilimenti impegnati nella produzione *just-in-time*, tenuti a garantire al cliente una certa quantità di prodotto ogni giorno senza la possibilità di accumulare *stock* di magazzino (se non molto limitata e per i prodotti con il mix di componenti più richiesto). Ovvero, non avere tutti i propri lavoratori a disposizione in un determinato giorno comporta, per l'azienda, sia un maggior costo, per la necessità di assumere lavoratori temporanei in sostituzione, sia più elevate probabilità di avere difetti di produzione, considerata l'inesperienza dei lavoratori a termine. Per questa ragione, as-

<sup>4</sup> Ben 13 lavoratori hanno spontaneamente evidenziato questo problema nell'ambito di una domanda, posta a 45 operai, riguardante le informazioni da loro ricevute in termini di investimenti tecnologici, acquisizioni aziendali ecc.

sieme ad altri dati, i manager di stabilimento sono tenuti a inviare mensilmente a un ufficio centralizzato i numeri relativi al tasso di assenteismo, numeri che tale ufficio centralizzato poi confronta con i risultati raggiunti dagli altri stabilimenti operanti nella stessa area geografica.

Nel contesto italiano, la gestione della malattia del lavoratore è determinata dalla legislazione e dal contratto collettivo. Sostanzialmente, per quanto l'azienda possa adottare alcuni sistemi di controllo, come la richiesta di una visita del medico a casa del lavoratore tramite le istituzioni preposte, i lavoratori sono retribuiti e non ci sono limiti al numero di giorni di malattia a loro disposizione. Completamente diversa la situazione americana, dove ciascuna fabbrica può decidere di avere una sua specifica *policy* al riguardo. A partire da maggio 2010, il management di stabilimento ha adottato una politica particolarmente restrittiva in base alla quale è stato stabilito che, oltre a non essere mai pagati in caso di malattia (seppur certificata dal medico) come già avveniva in precedenza, i lavoratori hanno a disposizione otto periodi di assenza certificata dopodiché, in base al contratto aziendale, possono essere licenziati. Sebbene il sindacato intervenga molto spesso a contrattare le sanzioni, che vengono quindi ridotte, la differenza con il contesto italiano appare davvero notevole. A sua volta, i tassi di assenteismo, calcolati in modo molto simile (nello stabilimento americano sono incluse, a differenza che nel caso italiano, anche le sospensioni disciplinari), risultano essere diversi. Mentre tale tasso, da ottobre 2010 ad agosto 2011, è stato pari in media al 2,8 per cento, in Italia tale percentuale è stata pari al 4,42 e al 4,64 nei mesi di marzo e aprile 2010 (in precedenza, per alcuni mesi, il tasso di assenteismo era risultato artificialmente elevato a causa di una protesta informale attuata dai lavoratori temporanei non promossi in posizioni permanenti).

Un altro importante aspetto riguarda il comportamento manageriale verso i provvedimenti disciplinari da comminare ai lavoratori in caso di errori o cattivi comportamenti, aspetto che influenza certamente come gli operatori vivono la loro quotidianità lavorativa. Anche da questo punto di vista la fabbrica americana si caratterizza per un ambiente più costrittivo. Infatti, mentre nello stabilimento italiano la strategia manageriale consiste nel creare un'atmosfera serena, con provvedimenti disciplinari che vengono presi in caso di reiterate mancanze da parte degli operatori, negli Stati Uniti, secondo molti lavoratori (12 su 19) e come ammesso dagli stessi manager e rappresentanti sindacali, i richiami scritti

rappresentano uno dei principali elementi di discussione, anche se tale comportamento inflessibile, da parte manageriale, appare in parte dovuto ai problemi che si registrano sulla linea Ford (come evidenziato da sei tra i 12 lavoratori che hanno parlato di un eccessivo ricorso manageriale ai richiami scritti). Tali richiami scritti riguardano solitamente, oltre all'assenteismo e a vari tipi di ritardo rispetto all'orario di lavoro, una cattiva performance dei lavoratori, legata ad esempio al mancato rispetto del *takt-time*, alla dimenticanza di un certo componente da inserire oppure, ancora, a un'insufficiente qualità dell'operazione lavorativa svolta. In ogni caso, le sanzioni disciplinari associate ai richiami scritti vengono poi gestite all'interno della *grievance procedure* stabilita dal contratto di stabilimento e, statisticamente, il sindacato ha contestato tali sanzioni nel 99 per cento dei casi, raggiungendo poi spesso una parziale vittoria in sede di conciliazione. Tuttavia, alcuni manager hanno riferito che, nonostante le sanzioni siano in parte attenuate dall'intervento sindacale, il lavoratore, dopo esser passato dalla procedura legata ai provvedimenti disciplinari, solitamente cambia atteggiamento in senso positivo, così spiegando il proprio rilevante ricorso ai richiami scritti.

## **6. Pratiche di coinvolgimento dei lavoratori: dalla cassetta dei suggerimenti al *kaizen***

Come premessa, si può innanzitutto evidenziare, in termini generali, come in entrambi gli stabilimenti esaminati vi sia un superamento solo parziale della tradizionale organizzazione del lavoro fordista. Infatti, il lavoro è formalmente organizzato in squadre di lavoro, e la regolare applicazione del sistema di rotazione delle mansioni (tendenzialmente all'interno di tali squadre) contribuisce a ridurre la specializzazione della forza lavoro. Da un punto di vista sostanziale, tuttavia, è necessario osservare come le squadre di lavoro siano perlopiù formali, poiché non vi è alcuna delega di potere nei loro confronti, e la stessa *job rotation*, che combina diverse operazioni ma egualmente standardizzate e semplici, è programmata sulla base di standard ergonomici e non con lo scopo di incrementare la professionalità degli operatori (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997). Questo passaggio incompiuto dal sistema fordista alla *lean production* è analogamente riscontrabile nelle pratiche di coinvolgimento dei la-

voratori. Tralasciando le attività informali di partecipazione dei lavoratori, mi concentrerò sulle due pratiche formali più regolarmente utilizzate nelle due fabbriche.

Iniziando dal caso italiano, come menzionato in precedenza, la forma più importante di partecipazione dei lavoratori è data dalla cassetta dei suggerimenti inerente al tema della sicurezza. Il sistema delineato al riguardo è molto strutturato in quanto prevede che, entro cinque giorni dal ricevimento di un *input* da parte di un operatore, i manager si rechino da quel lavoratore per spiegargli se, e per quale ragione, la sua proposta potrà essere o meno realizzata. I rappresentanti sindacali, coinvolti nella gestione dell'intero sistema di sicurezza, esercitano un ruolo fondamentale nel garantire l'efficiente funzionamento della cassetta dei suggerimenti. In primo luogo, nel caso i lavoratori fossero indecisi se avanzare o meno un determinato suggerimento, i rappresentanti dei lavoratori spronano gli operatori a superare i propri timori e a rendere note le proprie idee o, se proprio gli operatori non se la sentono, se ne fanno portavoce. In secondo luogo, può naturalmente accadere che, a causa dei numerosi impegni, i manager non rispettino i cinque giorni previsti dalla procedura per dare una risposta, o che alcuni suggerimenti non vengano presi in considerazione. In tal caso, i rappresentanti sindacali intervengono ricordando ai manager la necessità di rispettare quanto stabilito, dimostrando in maniera evidente il proprio ruolo di efficienza in quest'ambito.

I risultati raggiunti dalla cassetta dei suggerimenti sono molto importanti, e derivano da dati oggettivi, in quanto ricavati dalla diretta consultazione dei documenti aziendali. In tre mesi di operatività della cassetta, i manager hanno ricevuto 96 suggerimenti, in larghissima maggioranza provenienti dalla forza lavoro operaia, e ben il 73 per cento di tali proposte è stato ritenuto utile e perlomeno in parte applicato. Inoltre, in sette casi, questi suggerimenti hanno rilevato la presenza di *near miss*, garantendo quindi una forte riduzione nel rischio di infortuni sul lavoro. Per quanto foriera di risultati estremamente positivi, tale cassetta non garantisce comunque una partecipazione organica dei lavoratori, presentando essa stessa alcuni limiti. In primo luogo, il tema su cui è richiesta la partecipazione dei lavoratori è la sicurezza, con la conseguenza che idee riguardanti il miglioramento della qualità o altre questioni non sono ricercate e, talvolta, anche ignorate qualora comunque proposte dagli operatori. In secondo luogo, come rilevato da diversi lavoratori e dagli stessi

manager intermedi, la cassetta è uno strumento freddo che non consente l'attivazione di quel dialogo e confronto desiderato invece dagli attori sociali, che potrebbe essere realizzato, ad esempio, attraverso periodiche riunioni. Infatti, tra i 33 lavoratori intervistati rispetto all'utilità di eventuali riunioni di gruppi di lavoro, 19 hanno valutato come positiva tale ipotesi, altri sette si sono espressi a favore pur manifestando qualche perplessità, mentre altri sette ancora hanno assunto una posizione contraria.

Nello stabilimento americano, invece, la partecipazione dei lavoratori avviene attraverso le classi di *kaizen* (ovvero le attività di miglioramento continuo), la cui procedura è formalmente strutturata. Ovvero, nel momento in cui viene deciso di migliorare una certa area della linea di produzione, viene data ai lavoratori la possibilità di iscriversi, volontariamente, alle classi di *kaizen* che avranno luogo. Tra i candidati, i due con la maggiore anzianità aziendale vengono selezionati e partecipano a un lavoro di *kaizen* dalla durata di circa due giorni, assieme ai responsabili dei diversi dipartimenti aziendali. Nonostante i manager e i rappresentanti sindacali si dicano soddisfatti rispetto allo svolgimento di queste attività, sono emerse due problematiche. Innanzitutto, le proposte per la messa in atto di attività di *kaizen* provengono esclusivamente dai manager, così dimostrando che, per quanto sensibili anche ai bisogni dei lavoratori, tali attività sono solitamente avversate dagli operai, poiché volte alla riduzione del numero degli operatori e all'aumento del tempo di saturazione. In secondo luogo, i *kaizen*, soprattutto in fase di lancio, vengono quasi sempre gestiti senza il coinvolgimento dei lavoratori, come evidenziato da alcuni di loro e come ho potuto personalmente constatare. Questo rappresenta un limite in quanto, come riconosciuto dagli stessi rappresentanti sindacali e come sarebbe probabilmente utile, è proprio in tale fase che i lavoratori desidererebbero esprimere le proprie idee, visto che la non ancora efficiente organizzazione della linea di produzione causa loro numerose difficoltà operative.

## 7. Conclusioni

Tornando alle due domande di ricerca enunciate all'inizio è fondamentale innanzitutto rilevare come, in entrambi i casi, il modello organizzativo basato sui principi, perlomeno tecnici, della «produzione snella», com-

porti una rigida standardizzazione e una forte intensità delle attività lavorative. Questo avviene soprattutto nel contesto americano, dove la maggior intensità di lavoro appare solo in parte legata ai maggiori volumi produttivi, considerato che, in caso di una loro diminuzione, i tempi di saturazione rimangono immutati, mentre si riduce il numero degli operatori. Sul lato della standardizzazione, trovano quindi ulteriori conferme i risultati delle più recenti ricerche internazionali svolte nel settore dell'auto (Blanpain, 2008), che hanno messo in evidenza un «ritorno alla catena di montaggio» anche per quei paesi, come Germania e Svezia, in qui storicamente il lavoro operaio è stato concepito in modo più qualificato. Sul piano dell'intensità di lavoro, appare invece plausibile parlare di una «giapponesizzazione» delle linee di produzione, considerato il suo progressivo aumento rispetto a quella che era la situazione nelle tradizionali fabbriche fordiste. Tuttavia, la strategia aziendale volta a preservare la sicurezza dei lavoratori, e l'intervento sindacale, impediscono che l'intensificazione delle condizioni e dei ritmi di lavoro possa provocare problemi di salute e sicurezza per gli operatori, per cui risulta appropriato parlare di una «giapponesizzazione contrattata» al riguardo, che sembra contraddire le ipotesi più pessimistiche rispetto all'adozione del modello produttivo di origine giapponese.

Per quanto concerne invece le forme di coinvolgimento dei lavoratori, vi è un superamento solo parziale del modello fordista, che non porta a un sostanziale coinvolgimento dei lavoratori, legato a singole aree e all'iniziativa manageriale. Di conseguenza, ci troviamo di fronte a un'applicazione prevalentemente tecnica della *lean production*, legata anche al fatto che, a differenza di quanto avviene in Germania, i due contesti istituzionali in esame fanno riferimento a un modello difensivo di relazioni industriali, che non sembra favorire una collaborazione organica tra gli attori sociali (Cocozza, 1996). Questo avviene nonostante le organizzazioni sindacali, come dimostrato anche da altre ricerche (Cooke, 1994), possano rappresentare un fattore di efficienza nel funzionamento di pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, qualora debitamente coinvolte. Tuttavia, con riferimento alla distinzione che può essere fatta (Heller et al., 1998; Strauss, 2006) tra pratiche di partecipazione cui i lavoratori prendono parte o in cui, viceversa, possono esercitare una qualche influenza reale, è emersa una qualche differenza. Infatti, la cassetta dei suggerimenti utilizzata nello stabilimento italiano consente ai lavora-

tori di avere un qualche potere, perlomeno in termini di «obbligo manageriale» di risposta, a differenza di quanto avviene per le classi di *kaizen*.

Sempre in riferimento ai contesti istituzionali, si è invece chiaramente evidenziata la loro diversità rispetto alla regolazione di numerose e importanti condizioni di lavoro, in primis l'orario di lavoro e l'assenteismo. Di conseguenza, anche tenendo sotto controllo la variabile della sindacalizzazione, è possibile evidenziare come gli Stati Uniti mantengano una più elevata flessibilità e de-regolazione, con la regolazione italiana che rimane profondamente differente anche prendendo in esame i più recenti cambiamenti intervenuti, come ad esempio il nuovo contratto Fiat.

### Riferimenti bibliografici

- Adler P. (1995), «*Democratic Taylorism*»: *The Toyota Production System at Nummi*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 207-219.
- Babson S. (1996), *UAW, Lean Production, and Labor-Management Relations at AutoAlliance*, in Green W.C., Yanarella E.J. (a cura di), *North American Auto Union in Crisis*, Albany, State University of New York Press, pp. 81-100.
- Blanpain R. (a cura di) (2008), *Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry: A Study of Seven Countries*, The Netherlands, Kluwer Law International.
- Blauner R. (1964), *Alienation and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Catino M. (2002), *Incidenti tecnologici o errori organizzativi?*, Roma, Carocci.
- Chinoy E. (1992), *Automobile Workers and the American Dream*, Urbana and Chicago, University of Illinois Press.
- Cocozza A. (1996), *La sfida della partecipazione*, Milano, Franco Angeli.
- Cooke W.N. (1994), *Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-NonUnion Comparison*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 4, pp. 594-609.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Dohse K., Jurgens U., Malsch T. (1985), *From «Fordism» to «Toyotism»?*, in *Politics & Society*, 14, 2, pp. 115-146.
- Estlund C. (2005), *Rebuilding the Law of the Workplace an Era of Self-Regulation*, in *Columbia Law Review*, 105, 2, pp. 319-404.
- Gomm R., Hammersley M., Foster P. (2000), *Case Study Methods: Key Issues, Key Texts*, Londra, Sage.
- Green W.C., Yanarella E.J. (a cura di) (1996), *North American Auto Union in Crisis*, Albany, State University of New York Press.

- Hall P., Soskice D.W. (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Heller F., Pusic E., Strauss G., Wilpert B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Howison J.D. (2009), *A Tough «Cell»: Implementing Lean Production at Toledo Jeep*, in *Critical Sociology*, 35, 5, pp. 689-696.
- Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J. (2004), *Mixed Methods Research: A Research Paradigm whose Time Has Come*, in *Educational Researcher*, 33, 7, pp. 14-26.
- Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J., Turner L.A. (2007), *Toward a Definition of Mixed Methods Research*, in *Journal of Mixed Methods Research*, 1, pp. 112-133.
- Kennedy M., Florida R. (1993), *Beyond Mass Production*, New York - Oxford, Oxford University Press.
- Kochan T., Lansbury R., MacDuffie J. (1997), *After Lean Production*, Ithaca, Cornell University Press.
- MacDuffie J.P. (1995), *Workers' Role in Lean Production: The Implications for Worker Representation*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 54-69.
- Mintzberg H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino.
- Negrelli S. (2000), *Prato verde, prato rosso*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Negrelli S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Roma-Bari, Laterza.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Parker M., Slaughter J. (1988), *Choosing Sides*, Boston, South End Press.
- Parker M., Slaughter J. (1995), *Unions and Management by Stress*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 41-53.
- Rattner S. (2010), *Overhaul*, New York, Houghton Mifflin Harcourt.
- Ravelli M. (1993), *Introduzione*, in Ohno T., *op. cit.*
- Regini M., Sabel C. (a cura di) (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Strauss G. (2006), *Worker Participation. Some Under-Considered Issues*, in *Industrial Relations*, 45, 4, pp. 778-803.
- Szasz A. (1984), *Industrial Resistance to Occupational Safety and Health Legislation: 1971-1981*, in *Social Problems*, 32, 2, pp. 103-116.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.