

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE  
IN PSICOLOGIA CLINICA E DI COMUNITÀ  
PERCORSO "B" - COMUNITA' E INTERVENTO PSICOLOGICO-SOCIALE  
A. A. 2022-2023**

# **SOCIOLOGIA DEL LAVORO**

**Maria Letizia PRUNA**

**Sociologia dei processi economici e del lavoro**

**Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali**

*mlpruna@unica.it*

## **8. POSTFORDISMO E FLESSIBILITÀ**

# Il «postfordismo»

- Dopo avere portato la produttività del lavoro e la produzione di massa a livelli tali da elevare nettamente i redditi e da inondare il mondo di beni e di servizi, il modello di produzione e di consumo taylor-fordista è entrato in crisi con gli anni Settanta e da allora evolve verso un modello chiamato per convenzione *postfordista*.
- Rispetto al taylor-fordismo, il post-fordismo è qualcosa che va oltre anziché qualcosa d'altro: infatti il passaggio in atto si deve sia al successo sia alla crisi del modello taylor-fordiano.

# Il passaggio storico

Il cuore del cambiamento è questo passaggio storico – dal modello di produzione e di società fordista al suo superamento – non quello dall'industria ai servizi o dalla società industriale alla società post-industriale, tant'è vero che novità quali il *just-in-time*, il telelavoro, l'*outsourcing* e i call center vengono tutte dal nuovo modello sul quale si impernia l'industria dopo il fordismo.

# La crisi del modello fordista

- La crisi della grande industria manifatturiera si accompagna a quella del modello produttivo e organizzativo cui deve il suo sviluppo: il **fordismo**, cioè la produzione in grande serie di beni standard, e il **taylorismo**, cioè la divisione del lavoro in mansioni semplici e ripetitive.
- Il successo di questo modello si era fondato su presupposti (economie di scala, volumi crescenti di merci identiche a basso prezzo) venuti meno proprio a seguito del grande successo della produzione industriale di massa, che ha consentito un aumento del tenore di vita della popolazione e uno sviluppo tecnologico senza precedenti.

# La crescente instabilità dei mercati

- Alla crescente instabilità dei mercati ha contribuito una concorrenza internazionale più agguerrita ma anche il maggiore potere d'acquisto di ampie fasce della popolazione dei paesi sviluppati e la maggiore sofisticazione dei gusti dei consumatori, che hanno imposto al sistema produttivo non solo di puntare sulla qualità dei prodotti, ma anche di accelerarne il ritmo di innovazione e di ampliarne la differenziazione, con strategie volte a «personalizzare» il bene o il servizio.
- Ciò impone di ridurre drasticamente i volumi delle produzioni per adeguarle a una domanda sempre più diversificata e variabile.

# La via d'uscita alla crisi del taylor-fordismo

La via d'uscita alla crisi del taylor-fordismo è venuta da una offerta di prodotti assai differenziata e continuamente variata: mentre nell'Ottocento si produceva e si consumava per piccoli lotti e nel Novecento per grandi serie, ora si produce e si consuma per grandi serie di piccoli lotti. L'impresa cerca di raggiungere la massa dei consumatori inseguendo il singolo acquirente: si passa pertanto – come dice A. Chandler – dalla "scala" allo "scopo". Questo nuovo paradigma industriale pone dunque la propria dinamica nelle mani del cliente, che decide sull'utilità marginale dell'ultimo articolo ordinato. All'impresa ciò crea notevoli incertezze e richiede una flessibilità, una reattività, una versatilità mai viste.

## «L'economia dell'appropriatezza»

- L'economia dell'appropriatezza (*economy of scope*) prescrive alle imprese di produrre i beni o i servizi **appropriati**, cioè secondo le quantità e qualità richieste, nel tempo e nel luogo in cui sono richieste.
- L'efficienza di un'impresa si misura dalla capacità di rispondere prontamente (se non anticipare), alle richieste del mercato, che cambiano continuamente in termini di quantità e qualità dei beni o dei servizi richiesti.
- Le imprese devono quindi essere **flessibili**, cioè adattare continuamente l'organizzazione della produzione di beni o servizi alle mutevoli richieste del mercato.

# Le leve del cambiamento

- La **leva organizzativa** ➔ una organizzazione della produzione e del lavoro completamente diversa dal fordismo: il modello giapponese.
- La **leva tecnologica** ➔ l'applicazione diffusa di nuove tecnologie: dalle ICT alla robotica, dalle piattaforme digitali agli algoritmi.
- La **globalizzazione** ➔ l'organizzazione delle imprese e della produzione su scala mondiale: dalle **multinazionali** alle **catene globali del valore**.

# La scienza organizzativa

«Se chiedessimo a molte persone quale è stata la scienza del XX secolo che ha più contribuito al progresso umano, forse nessuno – neppure un esperto di organizzazione – indicherebbe la **scienza organizzativa**. Eppure è lo sviluppo di questa scienza che ha permesso il potenziamento di ogni attività umana, cognitiva e operativa, in misura sconosciuta a tutte le precedenti epoche della storia umana: dentro e fuori dei luoghi di lavoro.»

(De Masi 2018, p. 663)

# La disciplina della modernità e della postmodernità

- La **scienza organizzativa** è la disciplina fondamentale della modernità e della postmodernità: quel fattore che, insieme al progresso tecnologico, alla globalizzazione, ai media e all'alfabetizzazione, ha determinato il grande passaggio epocale.
- L'azione combinata di globalizzazione, progresso tecnologico e sviluppo organizzativo modifica tutti i termini della creazione, della produzione e del consumo dei prodotti. Cioè rivoluziona la natura stessa del lavoro.

# All'origine della nuova organizzazione del lavoro

- All'origine della nuova organizzazione del lavoro c'è una scelta della fabbrica di camion giapponese Toyota, che si era proposta di superare la ristrettezza del proprio mercato nazionale facendo dell'auto un bene personalizzato di assoluta qualità.
- Diversificare a tal punto i singoli esemplari e costruirli con "zero difetti" richiedeva uno snellimento e un affinamento dell'organizzazione produttiva così drastico da contrapporsi alla produzione di massa occidentale e da superare gli standard qualitativi tedeschi.

(Accornero 2001)

# Sakichi Toyoda (1867-1930)

- Fondatore nel 1926 della Toyoda Automatic Loom Works, Ltd. (ora Toyota Industries Corporation).
- La fabbrica produceva tessuti ed era all'avanguardia per le costanti innovazioni tecnologiche (telai automatici) e organizzative.
- Solo dopo la sua morte iniziò la produzione di automobili.



# Il modello giapponese

Il modello giapponese ha rappresentato una radicale innovazione nella organizzazione del lavoro, sostenuta da un apparato ideologico paragonabile a quello del taylorismo e centrata sul metodo Kaizen (miglioramento), esteso rapidamente dalla Toyota a tutte le industrie giapponesi, e poi dal Giappone al mondo intero, dall'industria alle banche, al terziario avanzato e persino alla psicoterapia.

(De Masi 2018)

## Dalla rigidità alla flessibilità

Il modello giapponese supera il fordismo, fondato su una serie di rigidità che la produzione di massa consentiva e al tempo stesso imponeva, e garantisce la più ampia flessibilità ed efficienza attraverso la «produzione snella» (*lean production*), basata sulla «fabbrica integrata», la «qualità totale», il *just in time*.

# Taiichi Ohno



- Nato a Dalian il 29 febbraio 1912 e morto a Toyota il 28 maggio 1990
- Ingegnere meccanico della Toyota, è stato il principale ideatore del Toyota Production System, che ha poi preso il nome di *Toyotismo*

## I «lavoratori pensanti»

- Il ribaltamento dei principi di Ford:  
«Lo stile Toyota non consiste nel creare risultati col duro lavoro. Il nostro è un sistema che afferma che non ci sono limiti alla creatività delle persone. Le persone non vanno in Toyota per lavorare, vanno in Toyota per pensare.»

(Taiichi Ohno)

# Produzione snella e cooperazione polifunzionale

Richiamandosi a taluni precetti confuciani e a una concezione comunitaria dell'impresa, il Giappone ha saputo prestare attenzione al lavoratore proprio chiedendogli quel contributo di qualità e di impegno di cui l'Occidente si è privato in nome del taylor-fordismo.

Produzione snella, just-in-time e cooperazione lavorativa polifunzionale costituiscono il nocciolo originale del modello giapponese, teorizzato da T. Ohno come modello Toyota.

# Il metodo Kaizen

- Per Kaizen si intende un metodo, applicabile a qualsiasi latitudine, a qualsiasi tipo di organizzazione e a qualsiasi lavoratore - dall'amministratore delegato all'usciera - basato su piccoli miglioramenti incrementali quotidiani degli obiettivi e dei risultati: «piccoli passi in avanti, giorno per giorno».
- *The one best way* di Taylor viene sostituito dallo slogan «Always a better way».

[https://www.youtube.com/watch?v=vbMDBjXC\\_9k](https://www.youtube.com/watch?v=vbMDBjXC_9k)

<https://www.youtube.com/watch?v=YQDip8RvmQ0>



## *Just in time* «giusto in tempo»

Il just-in-time ha rivoluzionato non soltanto i rapporti con il mercato ma la filosofia stessa della produzione. Abolire le scorte di beni semilavorati e finiti per mettere in fabbricazione soltanto quel che è stato già ordinato dai clienti richiede infatti di affrontare le situazioni e di risolvere gli eventuali problemi nel momento stesso in cui si presentano. Ciò elimina scappatoie e rinvii, assicurando la continuità dei flussi produttivi e soprattutto il miglioramento continuo dell'organizzazione. Perciò impegna moltissimo il management e i lavoratori.

## *Just in time:* ottimizzare spazio e tempo

- Nel processo produttivo nessuna materia prima, nessun semilavorato, nessun componente, nessun ausilio o servizio di supporto deve arrivare nel punto fisico dove deve venire lavorato, o montato, o fornito, se non nel preciso momento e nel preciso punto in cui deve essere utilizzato.
- Ciò ha consentito di ridurre drasticamente i magazzini, i depositi: in ogni tipo di impresa l'insieme di questi spazi è stato ridotto dell'80%, consentendo cospicui risparmi in termini di superfici esterne o aree interne, mezzi per la movimentazione, accumulazione di merci, addetti.

(Gallino 2007)

# Piccole modifiche e una tecnologia frugale

Tale modo di procedere induce a perseguire l'aumento della produttività mediante una sequenza incrementale di piccole modifiche o di modeste innovazioni (spesso suggerite dagli stessi lavoratori), senza grosse novità o macchinari costosi; questa tecnologia "frugale" che **elimina gli sprechi** introduce dunque un'altra differenza sostanziale della produzione *lean* rispetto a quella *fat*, o pingue.

(Accornero 2001)

# Simmetria tra la domanda del mercato e l'offerta di prodotti

Attraverso il modello del just in time l'impresa è capace di garantire una simmetria tra la domanda proveniente dal mercato e l'offerta del prodotto, grazie a processi produttivi sincronizzati tra reparti diversi e aziende collegate in rete, con lo scopo di evitare l'accumulazione di scorte di componenti, semilavorati e prodotti finiti.

# La fabbrica integrata orizzontalmente

- Ogni singolo comparto dell'apparato produttivo diventa autonomo per integrarsi con gli altri orizzontalmente, in modo da accrescere l'elasticità del tutto.
- Così l'impresa abbrevia i tempi per approvvigionarsi dei componenti, per allestire e mettere in opera i nuovi tipi (*set-up*), per riconvertire una lavorazione (*switch-time*), per attraversare il flusso produttivo dal principio alla fine (*lead-time*). E le scansioni si fanno più rigorose proprio perché cresce l'interdipendenza di tutti i vari settori e apparati.

# Qualità Totale (*Total Quality*)

- La «Qualità Totale» corrisponde ad un sistema di controllo della produzione in ogni fase del processo produttivo con l'obiettivo di **ridurre totalmente i difetti di produzione**.
- Attraverso i «circoli di qualità» i dipendenti suggeriscono i miglioramenti da apportare all'organizzazione produttiva e partecipano al raggiungimento dell'obiettivo finale: eliminare i difetti di produzione.

## «Prevenire i difetti»

«Tutte le ispezioni condotte allo scopo di individuare difetti sono uno spreco e una perdita di tempo. Le ispezioni vanno fatte per prevenire i difetti.»

(Thaiichi Ohno)

## Lavoro di gruppo, allentamento delle gerarchie

Il processo lavorativo viene rivoluzionato da una combinazione di risorse tecniche e umane che, accompagnata da un capillare flusso di informazioni e da una minore distanza fra chi dirige e chi esegue, elimina la cristallizzazione delle competenze e privilegia il lavoro di gruppo.

(Accornero 2001)

# La rivoluzione nell'uso del lavoro

Nel modello giapponese sono tre le maggiori novità nell'uso del lavoro.

1. Innanzitutto le maggiori imprese garantiscono una **sicurezza d'impiego anche in tempo di crisi**, per cui ottengono una produzione elevata e una cooperazione leale.
2. In secondo luogo, la carriera e le ricompense sono collegate assai più all'**anzianità aziendale** che non all'attività svolta.
3. Infine l'ampliamento delle mansioni, mai attecchito in Occidente, stimola i lavoratori stessi a coltivare una propria **polivalenza professionale**. (Accornero 2001)

# Una catena inafferrabile e cogente

Rispetto a ieri il lavoratore, dipendente o autonomo che sia, dispone di molti più mezzi e modi per operare ma lo fa entro un reticolo di parametri, costituiti da informazioni, procedure e segnali, assai più fitto e più solido della "gabbia di acciaio" a cui M. Weber aveva assimilato il meccanismo capitalistico. Il sistema di riferimenti entro cui tutti ormai lavorano – camionista, paramedico, *financial promoter*, *web manager* – è assai più complesso di quello dell'epoca taylor-fordista. È una catena leggera e inafferrabile ma straordinariamente cogente. Nel post-fordismo tutti i lavori sono destinati a stare dentro questo reticolo, portatore di libertà e di costrizione in maniera del tutto nuova.