



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Lauro Mattalucci

**FORMARE IL PERSONALE IN UN NUOVO
INSEDIAMENTO IN TUNISIA: INTERVISTA A
CARLO MUZIO**

Numero 2

Anno II Ottobre 2011

FORMARE IL PERSONALE IN UN NUOVO INSEDIAMENTO PRODUTTIVO IN TUNISIA. UNA *CASE HISTORY*: INTERVISTA A CARLO MUZIO

di Lauro Mattalucci

Le vicende della vita hanno fatto sì che io incontrassi di recente un vecchio amico di infanzia, Carlo Muzio; non sapevo quasi nulla delle esperienze professionali che aveva compiuto dopo i suoi studi al Politecnico di Torino e ignoravo completamente che egli fosse stato dal 2001 al 2009 in Tunisia, come responsabile di uno stabilimento di Autoliv. Quando ci siamo rivisti Carlo mi ha regalato un agevole libretto in cui ha raccolto ricordi e riflessioni su tale esperienza (*L'alfa e l'omega di un'azienda*). Poiché vi si parla anche di formazione ne è nata l'idea di una intervista per i lettori di *Dialoghi*. Così ci siamo incontrati tre o quattro volte per una conversazione senza schemi predefiniti, guidata solo dalla mia curiosità e dalla sua voglia di raccontare. Quella qui presentata, in forma d'intervista, è una sintesi dei punti toccati.

Mi sembra che la testimonianza di Carlo Muzio sia utile per approfondire un tema che già è stato trattato nel primo numero della rivista, quella della influenza reciproca tra cultura organizzativa e programmi di formazione e sviluppo. Poiché la finalità del progetto realizzato in Tunisia era quella di mettere in piedi, partendo da zero, un insediamento produttivo, la formazione attuata aveva innanzi tutto l'obiettivo di sviluppare le necessarie competenze tecniche nelle maestranze destinate a lavorare in azienda: un'attività che troppo disinvoltamente i formatori tendono a classificare come "addestramento", come se fosse un processo scontato di trasferimento di conoscenze e abilità tecniche per il quale esistono metodologie collaudate. La *case history* raccontata nell'intervista mostra chiaramente come parallelamente all'addestramento tecnico corra un processo di apprendimento di norme e standard produttivi proposti dall'azienda che implica una mediazione culturale con identità soggettive plasmate all'interno del contesto sociale di appartenenza; nel nostro caso un contesto rurale, connotato da valori tradizionali legati per molti versi alla fede musulmana ed al ruolo di clan e famiglie, in una nazione che solo negli anni '60 del secolo scorso ha visto l'avvio di un contrastato processo di modernizzazione e di laicizzazione, e nella quale ancora non è risolto (come dimostrano i recenti eventi della così detta "primavera araba") il problema della transizione dall'autoritarismo del potere politico alla democrazia.

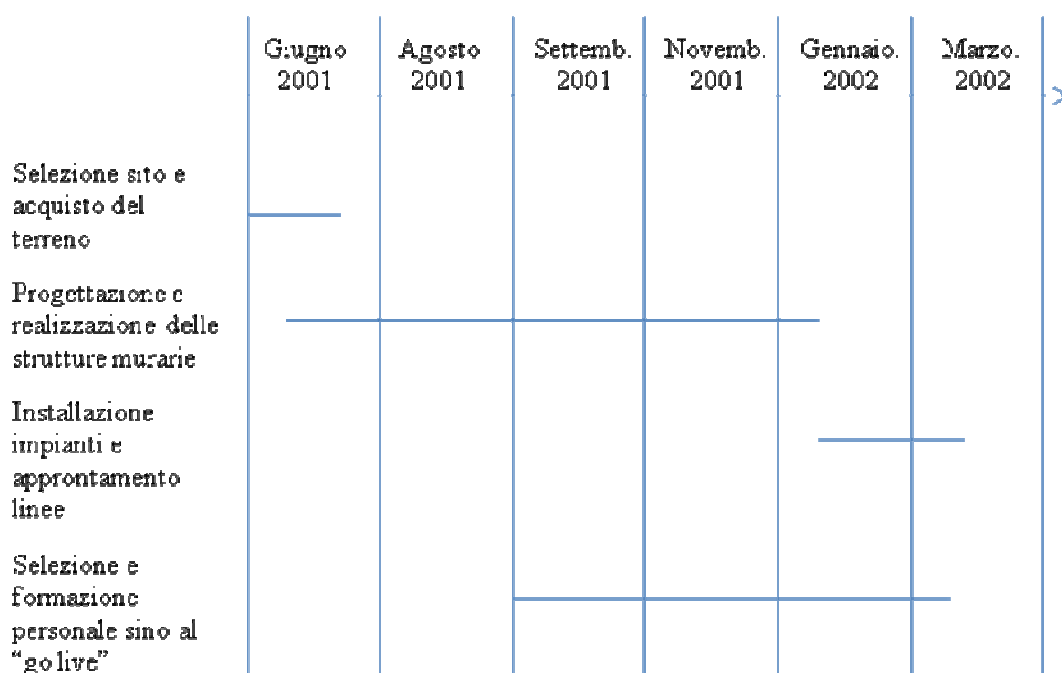
Dunque non solo apprendimento tecnico, ma anche di valori e comportamenti lavorativi. Si tratta allora di un caso definibile come "colonialismo culturale"? Forse sì, ma mi sembra che le cose siano più complesse di quanto la tendenza ad utilizzare facili etichette ci induca a pensare. Saranno i lettori a giudicare.... Quello che è sicuro è che la decisione strategica, maturata nel 2009 all'interno del gruppo Autoliv, di trasferire la produzione dalla Tunisia alla Turchia (dove già

esisteva uno stabilimento) ha lasciato un segno profondo nell'animo di Carlo. Egli ha anche raccolto in appendice al suo libro le toccanti mail scritte dalle persone nel momento di prendere commiato dall'azienda. Vi leggiamo frasi del tipo:

«Questi sono i miei ultimi minuti [in azienda]; sapevo benissimo che sarebbe stato molto difficile trovare le parole al momento della partenza. Ho quindi provato a preparare il mio speech in anticipo. Ma non ci sono riuscito perché non avrei mai immaginato il giorno in cui avrei restituito il grembiule di Autoliv. [...] Ho davvero amato questo grembiule... E mi è molto difficile dirvi arriverdoci perché provo lo stesso sentimento di chi lascia la propria casa.»

Intervista

- D: Ho letto con interesse il libretto che hai scritto sulla tua esperienza professionale in Tunisia, quando nel 2001 l'azienda per la quale lavoravi a Beauvais in Francia – la Autoliv, azienda svedese, leader nel settore della produzione di cinture di sicurezza per auto, con stabilimenti in varie parti del mondo – ti ha dato mandato per prendere accordi con le autorità tunisine, scegliere il terreno da comprare, installarvi uno stabilimento, reclutare il personale e avviare la produzione. Poi sei rimasto lì, a Zriba [dalle parti di Hammamet, NdR] per diversi anni a dirigere il nuovo insediamento industriale che avevi messo in piedi. In questa intervista per *Dialoghi* vorrei che ci concentrassimo sulla “*people strategy*” e, in particolare, sul ruolo che, in questo tuo progetto, ha giocato la formazione. Mi pare opportuno vedere la selezione e la formazione del personale destinato a lavorare nel nuovo stabilimento come parte di un unico processo di “socializzazione organizzativa”, vale a dire un processo nel corso del quale le persone non solo apprendono conoscenze e abilità tecniche, ma si confrontano con regole, comportamenti e valori che l'azienda va precisando assieme alle sue aspettative in ordine agli standard industriali di funzionamento delle linee produttive (la produttività, la qualità, etc.). Cominciamo intanto con un minimo di cronistoria delle attività chiave del progetto....
- R: D'accordo. Ti traccio intanto uno schema (una specie di Gantt) che ti aiuta a capire la tempistica che con Autoliv mi ero impegnato a rispettare (e che ho poi in effetti rispettato)



Al momento del *go live* (avvio della prima produzione) eravamo circa 40 persone con una produzione di circa 800 cinture al giorno. Poi lo stabilimento è velocemente cresciuto; nel 2008 c'erano 850 persone e la produzione era di 28.000 pezzi al giorno, con la lavorazione organizzata su tre turni e sei giorni lavorativi alla settimana.

D: Bene: Cominciamo allora dalla selezione.

R: Come vedi nello schema che ti ho fatto la selezione è iniziata prima che si cominciassero a vedere anche solo le mura del nuovo insediamento industriale; sono state le autorità tunisine – molto collaborative perché vedevano nel progetto che io dovevo realizzare l'avverarsi di un loro piano di industrializzazione a Zriba (una municipalità della Tunisia alquanto povera ed arretrata) – a prestarmi l'ufficio dove ho cominciato i primi colloqui. Dato che l'azienda da costruire, denominata ATZ, sarebbe stata una società *off-shore*, fu subito nominato un doganiere che avrebbe svolto le attività previste dalle norme tunisine in materia di import/export: fu questa persona ad aiutarmi nella ricerca di candidati e nello svolgimento di una sorta di preselezione in arabo. Alle persone che intendevano entrare in azienda chiedevo solo il possesso di due prerequisiti: aver frequentato almeno 4 anni su 7 del loro liceo (vale a dire un anno in più della scuola dell'obbligo avendo almeno raggiunti i 19 anni di età) ed avere una discreta conoscenza del francese, la lingua che si sarebbe parlata nello stabilimento ATZ di Autoliv. Nel colloquio cercavo soprattutto di capire se le persone fossero sveglie, sapessero esprimersi con intelligenza; chiedevo loro di parlarmi della scuola frequentata e degli eventuali corsi fatti e della loro situazione familiare; cercavo anche di capire cosa li motivasse alla possibile esperienza lavorativa.

D: Parlando di prerequisiti di solito si dice che, oltre alla scolarità, un minimo di esperienza lavorativa pregressa, fatta in qualche realtà produttiva, sia utile perché comporta la interiorizzazione di una qualche cultura industriale.

R: Non nel mio caso. Nel 2001 a Zriba c'erano pochissime realtà produttive. Ne ho visitate un paio: c'era da mettersi le mani nei capelli sulle condizioni in cui si svolgeva la vita di fabbrica. La cultura del lavoro che un operaio acquisisce in quelle condizioni è solo quella della sopravvivenza quotidiana, con la rinuncia a vedere nel lavoro una occasione, anche minima, di promozione sociale.

Con i primi colloqui di selezione avviati mi preoccupavo della futura dotazione organica avendo in mente, dalla precedente esperienza a Beauvais, le varie figure professionali che potevano servire: dagli operai (o meglio le operaie, perché in questo settore manifatturiero si impiega soprattutto manodopera femminile), ai tecnici per la manutenzione, ai magazzinieri, al responsabile della produzione, della qualità, dell'amministrazione, etc.

D: Conviene qui focalizzare l'attenzione solo sugli operai, uomini e donne, per non rendere il caso troppo complesso e perché è in riferimento a loro che il tema della socializzazione organizzativa è probabilmente più interessante. Che tipo di comunicazione hai attivato per contattare gli aspiranti lavoratori? Hai messo inserzioni sui giornali? Ti basavi soprattutto sulle segnalazioni di influenti personaggi locali?

R: Mi sono basato molto sulle segnalazioni che potevano arrivare dal Sindaco, dal Delegato governativo o da altri personaggi locali che conoscevano direttamente i vari nuclei familiari. Non lo definirei però un sistema clientelare (come da noi si potrebbe subito pensare); certo c'era forse anche un po' di clientelismo, ma ci si basava molto sulla fiducia reciproca: io mi fidavo di loro ed avevo però bisogno che presso le famiglie si creasse fiducia attorno ad un progetto per il quale ancora non esisteva alcuna struttura industriale visibile. Si sapeva che i candidati non sarebbero stati assunti subito dopo il primo colloquio, ma che la selezione sarebbe continuata con la formazione: era per loro un investimento non privo di sacrifici e nulla era loro garantito. Tieni anche conto che, come ti ho detto, molte candidate dovevano

essere donne. In distretti territoriali di tipo rurale come Zriba, lontani dalla capitale, sussiste ancora – nonostante le riforme introdotte da Bourgiba a favore della modernizzazione dello stato e la parità dei diritti – una forte cultura della subordinazione femminile. Bisognava convincere le famiglie sulla serietà e bontà del progetto...

In verità l'essermi basato sulla segnalazione diretta delle autorità locali mi procurò anche alcuni problemi con l'Ufficio Regionale del Lavoro: mi accusavano di effettuare una discriminazione tra i disoccupati. Per fortuna si trovò rapidamente un accordo: definii con tutte le autorità le regole della selezione e fu stabilito che tutti i candidati dovessero passare dall'Ufficio Regionale del Lavoro per essere iscritti nelle liste di disoccupazione in modo da fornire all'azienda l'attestato di richiedente un posto di lavoro. Smisi tra l'altro di fare i colloqui nell'ufficio del Sindaco, e dovetti trovare una sede per AZT.

D: Immagino che attraverso i colloqui di cui si è detto tu avessi prodotto delle liste delle persone che rispondevano al meglio ai *requirements* che avevi in mente; poi cos'è successo?

R: Quando, nel mese di ottobre, si cominciava a vedere lo stabilimento ed ho potuto disporre di una specie di aula, con tavoli e sedie, ho iniziato la formazione. Mi ero fatto mandare dalla Francia manuali, *brochure*, componenti del prodotto e posaggi di montaggio. In questa fase di avvio le lezioni ovviamente le tenevo io: erano incontri di circa due ore, in cui mi sforzavo di spiegare le caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto e come veniva organizzata la produzione. Il corso si articolò su 30 ore. Era importante che, innanzi tutto, i candidati imparassero i termini tecnici: nomi dei componenti, delle postazioni di lavoro, etc. Come testo seguivo soprattutto le Norme e gli Standard Autoliv: quello che mi premeva trasmettere era anche il senso di una cultura industriale. Tu forse la chiameresti tayloristica, ma nel nostro settore è di vitale importanza seguire con attenzione e quasi con puntiglio le norme di produzione e controllo: tieni conto che se una cintura di sicurezza, una volta montata su un'auto, non funziona e si verifica un infortunio, siamo noi – non l'azienda automobilistica – a doverne rispondere in sede civile e penale. Per l'immagine dell'azienda una condanna sarebbe un danno enorme! Ti faccio un esempio: se mentre lavori in linea ti cade per terra una "cassetta molla" non la devi raccogliere perché potrebbe essersi rovinata; la devi semplicemente mettere tra gli scarti. Magari un operaio è indotto a pensare che è impossibile che si sia guastata, e la recupera anche per nascondere un suo gesto maldestro. Tu prima parlavi di apprendere norme e comportamenti: questo è un buon esempio di quei comportamenti quotidiani che per noi sono essenziali. So che in alcune aziende la certificazione Qualità è un *pro forma* che serve soprattutto a fini promozionali. In Autoliv assolutamente no. La certificazione ISO/TS 16949 [quella del settore *Automotive*, NdR] è un riferimento essenziale che qualifica la nostra organizzazione del lavoro: le Norme e gli Standard Autoliv sono in accordo alla certificazione e valgono in tutti gli stabilimenti del mondo.

D: Questo mi sembra un punto importante. Quando si parla di formazione degli operai spesso si pensa che tutto si riduca ad un percorso di addestramento la cui finalità è quella di trasferire ai discenti conoscenze ed abilità tecniche; nel caso in esame invece (ed è per questo che parlavo di socializzazione organizzativa) si trattava di far interiorizzare la cultura industriale che si era sviluppata in una azienda multinazionale come Autoliv. Qual è stata la reazione dei partecipanti a questi corsi che tu tenevi?

R: Ho trovato persone molto motivate ad apprendere. Si ingegnavano a prendere appunti su quaderni che si erano procurati e sistematizzavano al meglio gli argomenti trattati. Alla fine di ogni incontro li interrogavo; era per me una occasione utile per capire chi era più pronto e motivato ad apprendere... Ed erano spesso le donne.

D: Questo è, dal mio punto di vista, un aspetto piuttosto interessante; se non ti spiace lo vorrei approfondire più avanti. Ora finiamo il resoconto del percorso di selezione e formazione. Cosa è successo dopo i corsi che tu tenevi?

R: Ci sono stati gli esami! Per dare più ufficialità agli esami e condividere la scelta dei migliori candidati, ho chiesto a colleghi francesi di venire in Tunisia per questa attività. Si organizzarono colloqui con gruppi di tre persone alla volta anche per stemperare un po' l'ansia della valutazione. Dai colloqui in cui avevo visto 68 persone (oltre ad alcuni ingegneri per le posizioni di maggior responsabilità) ne avevo ammesse al corso 26. Di queste, dopo l'esame, ne furono selezionate 18, che sarebbero poi andate in Francia per completare la formazione. Era venuto a Zriba anche il direttore di produzione (fatto che testimonia la rilevanza che l'azienda attribuisce alla politica del personale); espresse un giudizio veramente lusinghiero sulla qualità del gruppo che avevo selezionato e formato dicendomi. «Qui a Zriba, tu hai trovato un tesoro...»

Dopo questa fase, in vista dell'avvio delle prime linee di produzione, occorreva completare la formazione del gruppo con un periodo di *training on the job*, cosa che era possibile fare solo in Francia, a Gournay. Le persone ancora non avevano garanzia di assunzione; feci loro un contratto di lavoro di tre mesi, in modo da coprire con una certa ampiezza il periodo di *stage* (di tre settimane) in Francia.

D: Immagino che questo viaggio in Francia abbia avuto un impatto psicologico forte sulle persone che probabilmente non si erano mai mosse per un così lungo tempo da Zriba. Penso soprattutto alle donne, ai timori ed alle diffidenze che potevano avere le famiglie...

R: Altroché; molte persone non erano nemmeno mai state a Tunisi e si sono viste catapultate in un altro mondo. Pensa alle pratiche per il viaggio, al volo in aereo, alla sistemazione in albergo... Nel libro che ho scritto racconto un po' di cose che sono successe, come ad es. il rifiuto di mangiare carne nel sospetto che provenisse da animali che non erano stati sgozzati secondo le prescrizioni musulmane. Ma di episodi da raccontare ce ne sarebbero moltissimi.

D: Il gruppo era per la grande maggioranza formato da donne; dimmi di loro.

R: Per loro credo che l'idea dello stage in Francia, tre settimane lontano dalla famiglia, fosse vissuta con grande ansia, come un grande sacrificio; un sacrificio però da mettere in conto per raggiungere l'obiettivo di un posto di lavoro in azienda visto come occasione per ottenere, con lo stipendio, una qualche emancipazione rispetto alla loro condizione di totale subordinazione all'interno della famiglia. Erano probabilmente i padri o i mariti che mal digerivano la cosa. Non si era probabilmente mai visto a Zriba donne che potessero viaggiare per lavoro. I buoni rapporti costruiti con il Sindaco ed il Delegato governativo, che tutti conoscevano all'interno della municipalità, credo abbiano avuto un peso nel costruire le condizioni per cui questo evento del viaggio in Francia venisse bene o male accettato. So anche che tra le partecipanti e le loro famiglie si era formato un tessuto sotterraneo di impegni e di garanzie a badarsi le une con le altre, ad avvisare in caso di problemi ...

La sera dell'arrivo nel paesino in cui stava l'albergo l'unico telefono pubblico presente fu letteralmente preso d'assalto per comunicare con le famiglie. Stabilirono loro che la precedenza dovesse esser data alle madri di famiglia, poi alle giovani spose e così via. Molte, dopo la telefonata, si allontanavano con le lacrime agli occhi... Nei giorni successivi procurai loro un paio di cellulari.

In ogni caso le cose si misero abbastanza presto sul giusto binario: il primo giorno il gruppo venne accolto da parte del Presidente che fece una illustrazione complessiva dell'azienda e delle politiche del personale, presentando poi le persone dello staff che si sarebbe occupato della loro formazione.

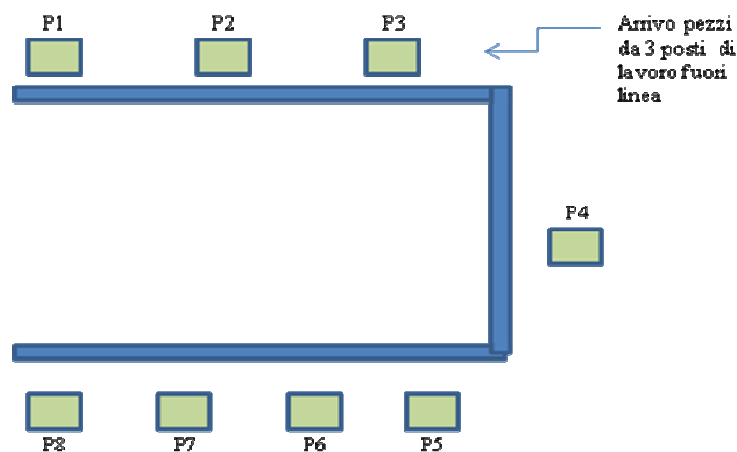
D: Come venne organizzata la formazione?

R: Nelle tre settimane a Gournay le persone furono messe in condizione di poter usufruire di un periodo di *training on the job* in una struttura che simulava perfettamente una linea di produzione con le varie fasi di assemblaggio e di controllo. Mettevano in pratica ed approfondivano quello che già era stato loro spiegato sul sistema APS [*Autoliv Production System*, NdR].

Alla fine del periodo le persone erano in grado di tenere i ritmi produttivi delle linee che erano in funzione nello stabilimento a Gournay. Credo che per loro si trattasse di una sfida che volevano cogliere, come singole persone e come gruppo: direi proprio che l'hanno vinta. Nessuno fu scartato dopo la formazione a Gournay.

D: In questo periodo le persone oltre ad imparare a svolgere le attività previste dalla loro mansione si sono trovate nelle condizioni di attribuire un più preciso senso al modello di organizzazione del lavoro, alle regole comportamentali richieste. Mi spieghi brevemente come tale modello era disegnato?

R: Ti faccio un disegno. Una linea che deve produrre 180 cinture all'ora è fatta da 8 stazioni di lavoro (l'ultima dedicata al controllo di qualità) più 3 posti fuori linea per la preparazione di pezzi particolarmente delicati¹.



Tra una stazione di lavoro e l'altra non c'è un "polmone": così tutta la linea deve tenere costantemente lo stesso ritmo. Ogni linea ha un Team Leader che interfaccia il Capo Officina ed è garante del rispetto della produzione oraria e degli standard di qualità. Deve far osservare anche nei giusti tempi gli intervalli di riposo di 10 minuti ogni due ore di lavoro, intervalli che sono indispensabili perché le persone possano tenere i ritmi richiesti.

D: Durante le tre settimane di formazione ogni partecipante ha ricoperto sempre lo stesso posto di lavoro o c'è stata rotazione su postazioni diverse?

R: Ognuno lavorava su una stazione di lavoro. Il problema della *job rotation* (o meglio di quella che noi chiamavamo "polivalenza professionale" vista come risorsa di flessibilità) lo si affrontò più avanti, quando già lo stabilimento era stato avviato. La formazione continua faceva parte della filosofia di Autoliv: ogni lavoratore aveva un suo *cahier* personale ove erano certificate dall'azienda le mansioni che era in grado di svolgere.

D: Vi siete preoccupati solo della formazione degli addetti alla linea?

R: C'erano nel primo gruppo mandato in Francia anche due persone più anziane delle altre che sarebbero state addette rispettivamente alla manutenzione e al magazzino. Seguirono un percorso di addestramento *ad hoc*.

¹ Viene qui per brevità tralasciata la descrizione tecnica fatta dall'intervistato delle attività di assemblaggio svolte in ogni stazione di lavoro.

Quello fu il primo gruppo inviato composto soprattutto da operai diretti; poco dopo, in vista dell'avvio della produzione, portai in Francia un secondo gruppo con una prevalenza di operai indiretti (addetti alla qualità, manutenzione, magazzino, etc.) e capi squadra.

D: Parlavo prima – cercando di vedere la formazione non solo come fatto tecnico – della attribuzione di senso dato dai partecipanti alla organizzazione del lavoro che a Gournay vedevano per la prima volta in termini reali. C'è stato qualche “incidente critico” che mi può aiutare a capire questo aspetto?

R: Non so bene cosa intendi per “attribuzione di senso”... In ogni caso un incidente critico c'è stato, inaspettato e problematico. Eravamo a Gournay da un solo giorno ed un ragazzo del gruppo mi raggiunse e mi apostrofò dicendomi: «O lei mi assicura che farò il tecnico di manutenzione o io domani me ne torno in Tunisia». Era alquanto agitato, sembrava che fosse per lui una questione vitale. Ovviamente cercai di farlo ragionare dicendogli che nulla gli era dovuto, ma che, essendo lui una persona sveglia e motivata, avrebbe potuto dimostrarmi, una volta che lo stabilimento tunisino fosse entrato in funzione, di meritarsi tale mansione. Anche le due persone più anziane cercarono di farlo ragionare. Un po' si calmò, ma non del tutto... Non so spiegare bene cosa fosse successo nella sua testa. Sentiva probabilmente il bisogno di dimostrare una qualche sua superiorità e un potere di condizionamento nei miei confronti. Penso che c'entri il confronto con le donne. Il modello di organizzazione del lavoro prevedeva che nelle linee potessero lavorare sia uomini che donne: è probabile che la diretta constatazione di questa realtà lo abbia fatto uscire dai gangheri...

D: Una linea di montaggio è anche un microsistema sociale, dove le persone debbono interagire tra loro e nel quale si sviluppano particolari dinamiche psicosociali, che determinano il clima lavorativo. Parliamo allora di questo tema della compresenza di donne e uomini che svolgono la stessa mansione...

R: Hai toccato un punto importante; l'ho dovuto affrontare direttamente durante la mia esperienza tunisina. Autoliv in tutto il mondo impiega prevalentemente (almeno per un 80%) manodopera femminile, perché – come avviene anche nei comparti economici della confezione tessile e della lavorazione del cuoio – è richiesta una manualità piuttosto fine... In Tunisia, stante il retroterra di mentalità tradizionale, la compresenza sulle linee di uomini e donne non è semplice. Se durante il lavoro una donna muoveva ad un uomo un qualche rilievo tecnico, anche di poca importanza (tieni conto che da noi molte donne erano diventate Team Leader) questo provocava non tanto una aperta reazione conflittuale, ma un risentimento inespresso che poi durava nel tempo... Anche se donne e uomini lavoravano fianco a fianco, non si creava cameratismo e confidenza... Si mantenevano reciprocamente le distanze. Tutto questo complicava un po' le cose.

Il fatto che sulle linee ci fosse una prevalenza di donne si legava anche alla loro maggiore affidabilità. Come ti dicevo, da noi il rispetto delle Norme e degli Standard è vitale: ne va di mezzo la sicurezza che le cinture devono garantire. Le donne si dimostrarono più capaci di tenere i ritmi produttivi nel rigoroso rispetto delle prescrizioni comportamentali. C'erano anche ragazzi sulle linee, ma la maggioranza erano donne, ed erano loro che garantivano che tutti interpretassero correttamente il loro ruolo lavorativo.

D: Hai qualche episodio particolare da raccontare a questo riguardo?

R: Più di un episodio... Una specie di vertenza! A Zriba, negli anni in cui venne avviato lo stabilimento, la situazione occupazionale era drammatica (più tardi arrivarono parecchie altre aziende e la situazione migliorò molto; noi fummo i pionieri). Lo stabilimento cresceva rapidamente e noi impiegavamo soprattutto manodopera femminile. Succedeva allora che le donne si recassero al lavoro (nella giornata si facevano due turni, poi sarebbero diventati tre nel periodo di massima produzione), mentre gli uomini passavano il loro tempo nei bar. Le

autorità locali mi stavano addosso chiedendomi di aumentare la manodopera maschile. Volli fare un esperimento e creare una linea con soli uomini. Cercai di motivare al meglio le persone (anche se i test psico-attitudinali svolti dall'Ufficio Regionale del Lavoro erano allarmanti). Per alcune settimane le cose andarono bene, poi cominciarono a moltiplicarsi gli scarti ed i problemi di qualità. Sembrava che fosse per loro impossibile attenersi a norme standard: quasi come se questo e la ripetitività del lavoro facesse violenza alla loro identità. Abbandonai subito l'esperimento. Questo succedeva se il gruppo era totalmente maschile. Se erano in minoranza si adattavano; magari contro voglia e con qualche risentimento, ma si adattavano... Non potevano compromettere il funzionamento della linea di produzione. C'entra sicuramente la cultura maschilista propria del contesto nel quale sono vissuti. Già in Francia successe un episodio curioso. In Autoliv si lavora su turni da otto ore: allo scadere delle sette ore e cinquanta minuti la produzione si ferma ed il gruppo mette ordine e fa pulizia, anche scopando per terra. Gli uomini sulle prime si rifiutarono di farlo dicendo che per loro era poco dignitoso e che spettava alle donne; alla fine dovettero digerire anche questa prescrizione aziendale. Si faceva poi sempre così anche in Tunisia e – *bon gré mal gré* – tutti lo accettarono.

- D: Interessante. Attraverso il periodo di formazione in Francia le persone si trovarono di fronte a quello che qualcuno ha chiamato il "carattere dell'organizzazione" (nella fattispecie il carattere della multinazionale Autoliv) e hanno dovuto iniziare un processo di mediazione tra tale carattere e la loro identità, identità che affondava le radici nella tradizione culturale. Nel caso che hai citato la mediazione ha avuto in realtà il carattere di una necessaria capitolazione ed una revisione del loro concetto di "dignità"...
- R: Ti racconto un'altro episodio. Avevo assunto un ingegnere, tecnicamente bravo. Doveva spostarsi, come tutti, tra casa sua e la fabbrica compiendo un percorso di 700/800 metri e gli consigliai di farlo in bicicletta per impiegare meno tempo: mi rispose piccato che così avrebbe compromesso la sua dignità. Poi succedettero episodi spiacevoli nei rapporti tra lui ed alcune lavoratrici donne; continuò a comportarsi così nonostante i miei avvertimenti e fui costretto a licenziarlo.
- D: È un caso di mancata socializzazione organizzativa... Ma parliamo ancora di donne. Vorrei che approfondissimo cosa significò per loro questo processo di mediazione tra il "carattere dell'organizzazione" e la loro cultura tradizionale. Non so se il rispetto di norme e standard lavorativi sia legato alla tradizionale cultura di subordinazione della donna che vige in particolar modo nei paesi musulmani; penso che abbia forse più a che vedere con la voglia di emancipazione e con una idea di "modernità" che, attraverso il modello di organizzazione scientifica del lavoro, Autoliv proponeva loro. Pur tuttavia immagino che esse abbiano vissuto non senza problemi la dicotomia tra mondo aziendale e tradizionale mondo familiare.
- R: Come già ti ho detto, mi ha colpito parecchio l'assenza di cameratismo e confidenza che riscontravo tra uomini e donne nei gruppi di lavoro. Questo impediva che, quando c'erano problemi, ci si spiegasse reciprocamente, e di conseguenza capitava che le questioni rimbalzassero talvolta fin sul mio tavolo. Era una situazione di separatezza psicologica, se così possiamo chiamarla, che a loro stava bene. Capì anche che ci fossero matrimoni tra dipendenti dell'azienda, ma gli incontri avvenivano fuori, in occasione di ricorrenze o di feste, e tutto seguiva le tradizionali pratiche familiari che precedono il matrimonio. Trovando impiego la donna non usciva dalla tutela familiare. Erano le famiglie allargate che si organizzavano per accompagnare le donne all'entrata ed all'uscita, che si prendevano cura dei figli... Per agevolare la presenza lavorativa, in particolare delle donne, svolsi anche indagini per vedere se potevo mettere in piedi qualche servizio sociale: scoprii che, stante il ruolo svolto dalla famiglia allargata, non avrebbero mai utilizzato la struttura di asilo nido,

mentre assunsi un medico, che, impiegando una stanza attrezzata a studio medico, poteva eseguire visite e consigliare i farmaci. In questo modo migliorai il tasso di assenze (che per altro si manteneva attorno ad un fisiologico 4-5%)

D: Come vestivano le donne sul lavoro? Non hai dovuto affrontare il problema del velo?

R: Come no? Le donne indossavano (come anche gli uomini) il grembiule che Autoliv consegnava loro: lo stesso grembiule bianco con una righina blu sul petto che si usa in tutti gli stabilimenti. C'era però il problema del velo islamico che loro indossavano. Come sai Bourgiba proibì l'uso del velo (lo *hijab*) nei locali pubblici e nelle scuole. Le autorità governative, interpreti del laicismo di stato, tendevano a far passare l'idea che anche nei luoghi di lavoro non si dovesse portar il velo; molte però non accettavano questa prescrizione.

Mi inventai allora l'uso del foulard aziendale. Era un ampio foulard bianco. Se vuoi ti mostro qualche foto che sta nella cartella documentazione che ti avevo portato ieri... Ecco: in questa si vede bene.



Alcune mettevano il foulard aziendale sopra il velo tradizionale, altre lo annodavano come vedi nella foto, altre in modo diverso. Dopo un po' cominciai a rispuntare il velo islamico ed io lasciai perdere. Alcune poi il velo, per scelta loro, non lo mettevano proprio; la prescrizione religiosa non è così rigida... In ogni caso dopo il mese sacro del *Ramadan* si accentuava l'uso del velo, ed anche in vista del matrimonio...

Vedi? Qui c'è un'altra foto in cui si vedono operaie che indossano lo *hijab*



- D: Stanno meglio così... Detto tra il serio ed il faceto, viene da pensare che nella scelta di abbandonare il foulard aziendale abbia pesato più l'estetica che l'attaccamento alla tradizione... Ma torniamo al tema principale della nostra conversazione; torniamo alla formazione fatta in Francia. Penso che lì, a Gournay, i due gruppi che tu hai accompagnato abbiano potuto vedere come l'attenzione che l'azienda dichiarava di avere per le risorse umane non era solo retorica, ma impegno effettivo. La tua stessa presenza lo testimoniava. Possiamo dire che lì si sono poste le basi per quel senso di appartenenza aziendale che si esprime, in forme quasi commoventi, nelle mail di addio che riporti in appendice al tuo libro?
- R: Penso proprio di sì. Tieni conto che le persone dei due gruppi hanno poi in ATZ imparato a svolgere altre mansioni lavorative ed hanno assunto posizioni di maggior responsabilità. Molte operaie sono diventate Team Leader, molti indiretti hanno avuto ruoli di rilievo nella manutenzione, nella qualità, nella logistica e nell'*engineering*... Valori lavorativi e senso di appartenenza si sono consolidati nel lavoro quotidiano; c'è stato una sorta di processo a cascata. Tieni anche conto che tutto il personale, anche il management ed i quadri, erano tunisini: non avevo voluto che venisse nessuno dalla Francia. ATZ era una azienda *off shore*, ma – a parte il sottoscritto – condotta interamente da personale tunisino!
- D: Quando le persone sono tornate a Zriba dopo lo *stage* in Francia che tipo di contratto di lavoro hanno avuto?
- R: Fu siglato un nuovo contratto a tempo determinato. L'azienda aveva interesse, sia per il tipo di contratto, sia per l'orario lavorativo, ad utilizzare al meglio quanto in termini di flessibilità le leggi tunisine consentivano di fare...
- D: E questo non ha sollevato timori e rimostranze? Come si riesce a sentirsi parte dell'azienda quando non si ha un posto di lavoro stabile?
- R: Nel nostro caso si vedeva che l'azienda cresceva e non si avevano timori. Adesso ti racconto cosa avvenne quando decidemmo – in accordo con quanto previsto dalle leggi che disciplinano il mercato del lavoro in Tunisia – di stipulare un contratto a tempo indeterminato con chi lavorava in ATZ già da quattro anni. È una vicenda curiosa: ci furono incomprensioni e forti tensioni. La responsabile delle RU decise di inserire nel testo del contratto alcune clausole generali che stavano nella legislazione del lavoro tunisina, tipo la possibilità di trasferire le persone in altri insediamenti produttivi nel raggio di 50 Km. Ne venne fuori un testo lungo e complesso e fu chiesto ai lavoratori di firmarlo. Scoppiò allora la protesta; si sospettò che avessimo finalità non dette; alcuni avvocati, in modo non disinteressato, consigliarono alle persone di non firmare e soffiaronò sul fuoco.
- La fiducia passa attraverso rapporti chiari e diretti; altrimenti è a rischio. Non fu facile ripristinare un rapporto di fiducia in questa sorta di vertenza nata paradossalmente nel corso di una vicenda che avrebbe dovuto essere salutata con soddisfazione dalle persone.
- D: Veniamo all'epilogo della storia, all'omega dell'azienda come scrivi nel titolo del tuo libro. Com'è che si arrivò alla decisione di smobilitare tutto e trasferire progressivamente le produzioni in Turchia?
- R: La causa prima fu la crisi del settore automobilistico ed il restringimento degli ordinativi.
- D: Ma perché abbandonare proprio lo stabilimento in Tunisia che era arrivato ad avere 850 persone e una produzione di 28.000 pezzi al giorno?
- R: Nel 2007 Autoliv inviò a Zriba un nuovo responsabile; io mantenni un ruolo di consulente per i rapporti esterni con le autorità tunisine ed il sindacato e per gestire i vari progetti di finanziamento. Mi occupavo anche di formazione ad alto livello e della *mise à niveau* di reparti (come il laboratorio qualità e i metodi-manutenzione) coinvolti in progetti di miglioramento

continuo realizzati attraverso cantieri pluridisciplinari. Il nuovo responsabile era una persona preparata, convinta che avendo definito bene processi e norme aziendali le cose dovessero andare avanti senza problemi. Era spesso all'estero. Venne a mancare, a mio giudizio, una costante attenzione al lato umano dell'organizzazione, alla qualità dei rapporti personali di guida dei diretti collaboratori che ancora avevano bisogno di essere aiutati nel prendere decisioni.

È un fatto che se guardi qui [l'intervistato mostra un documento, NdR], in questa sorta di *tableau de bord* con le serie storiche dei principali indicatori di performance, vedi come le cose fossero peggiorate... Dissi alla Capogruppo che le cose non erano irreversibili, che potevamo abbastanza agevolmente tornare ai precedenti livelli di performance. Ma ormai, con la crisi, si aveva fretta di decidere sulle nuove localizzazioni.

- D: Voglio farti un'ultima domanda un po' più generale. Le cose che hai detto su impersonalità di norme razionalmente studiate e qualità delle relazioni umane, mi fanno venire in mente affermazioni che si sentono sulla così detta "cultura mediterranea", concetto che mi è sempre sembrato un po' stiracchiato. Si dice che mentre la cultura aziendale di matrice anglosassone punta molto su razionalità e impersonalità della norma, e sulle motivazioni al successo individuale, quella che si ispira ad una comune matrice mediterranea sarebbe maggiormente attenta ai valori della reciprocità, della fiducia personale, del senso di essere una collettività, della generosità... Tu che pensi?
- R. È vero, la creazione di fiducia reciproca è importante. Io ero riuscito a creare fiducia sia nei rapporti con le autorità politiche e la comunità locale, sia nei confronti dei collaboratori aziendali che conoscevo tutti personalmente (ho anche ricevuto un premio nazionale per la "migliore integrazione nel tessuto industriale tunisino"). Ma le due cose, norme e qualità dei rapporti, non stanno in opposizione tra loro, devono stare assieme altrimenti le cose non funzionano. Non ci può essere una leadership troppo rigida, ma nemmeno troppo accomodante. La fiducia si crea anche con il necessario rigore gestionale...