



MENTE &amp; PRODOTTO

## IL MONDO È UN HAMBURGER, VOGLIO SCENDERE

«Il mondo è un hamburger. Irrorato di ketchup o maionese, accompagnato da patatine dorate, inaffiato di Coca-Cola». È ancora: «Siamo convinti di essere noi i responsabili delle nostre scelte, anche di quella di entrare in un McDonald's. Ma sbagliamo. Il mondo è un hamburger: noi ci viviamo dentro, lo mangiamo, lo consumiamo e ogni giorno lo reinventiamo come piccoli, inconsapevoli protagonisti di un disegno già segnato. McDonald's è il nostro presente e il nostro futuro».

Sono due pensieri ricavati da quella vera e propria Bibbia (o meglio sarebbe dire McBibbia) che è il volumetto (140 veloci paginette) «McDonald's. Una storia italiana» edito da Baldini&Castoldi e firmato da un giornalista, Rinaldo Gianola, e dal presidente di McDonald's Development Italy, Mario Resca. Un libro "culto" per i dipendenti, da

tenere sul comodino; tanto è vero che il Natale scorso è stato regalato a tutti, insieme al panettone. Una filosofia nata attorno ad un panino, ma che pretende, come tutte le filosofie, di andare ben oltre la prescrizione delle dosi di ketchup o del sapore delle salse.

C'è chi ha parlato di "mcdonaldizzazione" della società, del nostro modo di produrre: velocità, efficienza, flessibilità, automazione. E la tua azienda che non ti chiede solo le braccia e la mente, ma anche l'anima. L'altra parola magica è infatti "adesione". Devi aderire, anima e corpo appunto, alla filosofia della tua azienda. A noi piacerebbe invece, quando entriamo in un ristorante McDonald's con i figli, mangiare solo un panino e bere una Coca-Cola senza altre implicazioni. Come vorremmo comprare una Fiat senza dover tifare Juventus e pensarla come l'Avvocato.

Ma intanto, nell'attesa che il nostro pianeta (e perché no l'universo?) diventi un hamburger, ogni giorno nel mondo un milione e mezzo di persone entrano per lavorare in un ristorante McDonald's. Sono soprattutto giovani, alla loro prima esperienza di lavoro (il part-time è di gran lunga la forma di contratto prevalente) che spesso non dura molto, perché intanto si cerca di studiare o di trovare qualcosa di meglio. Lavoro parziale, lavoro passeggero (ma ci sono anche i "full time", quelli che di McDonald's ci vivono), ma nulla può autorizzare che sia anche un lavoro selvaggio. Eppure, parlando con quanti lavorano da McDonald's, si ricava uno scenario poco rassicurante: diritti negati, contratti non rispettati, flessibilità su tutto, dall'orario di lavoro alle mansioni. E guai ad alzare la testa. E alla fine hamburger e patatine sanno terribilmente di vecchio.

### MCDONALD'S ■ IL LAVORO

## "Salvate il cetriolo McRyan"

Ritmi da "Tempi moderni" tra forni e friggitrici  
I doveri di ferro e i diritti friabili del colosso del panino

BRUNO CAVAGNOLA

Se volete rivedere "Tempi moderni" con Charlie Chaplin che avita freneticamente bulloni, non c'è bisogno di andare in cineteca. Basta entrare in un ristorante McDonald's durante il "rush" (cioè le ore di punta, ma da "Mc" si parla americano), ordinare un McBacon Menu e, nell'attesa, sbirciare oltre le casse e osservare il "PoPeTo". Il termine è questa volta italianissimo, e sta ad indicare la zona dei fritti dove si cucinano Pollo-Pesce-Torte: qui, durante il "rush", i ritmi sono infernali, i gesti di mani e braccia si adeguano automaticamente alle esigenze di forni e friggitrici, ogni singola operazione è pre-calcolata, 9 panini in 45 secondi, le patatine fritte in 130 secondi...

McDonald's, una catena che più catena non si può. Se chiudi gli occhi, ti puoi immaginare anche che alla fine sul tuo vassoio si materializzi una Ford T tutta nera degli anni Venti. Al vecchio Henry verrebbero i lucciconi agli occhi se potesse vedere come si producono gli hamburger: tutto automatizzato, tutto sincronizzato, tutti a suonare la stessa musica come nella sua vecchia Detroit. Solo che qui, in più, anche il cliente finisce di far parte della catena: si prende le cannucce, i tovagliolini di carta, svuota il vassoio. Le variazioni individuali, nella catena, non sono ammesse: le patatine, ad esempio, vanno salate compiendo con la mano un ben preciso movimento a M da destra a sinistra; legge del martello invece per la carne, un colpo secco per ogni fetta. E il ghiaccio nella Coca-Cola? Paletta rasa per bicchiere da 0,40 litri, paletta piena per bicchiere da 0,50 litri.

Ma ogni catena, per resistere, ha bisogno anche di una filosofia, solida semplice ed efficace. «Io ho un piccolo "piercing" al naso - ci racconta McMaria - ma per continuare a lavorare me lo dovrò togliere. A "Mc" le diversità non piacciono. Spesso i "crew" (in inglese vuol dire equipaggio e il termine viene usato per indicare i dipendenti che lavorano in cucina e alle casse, n.d.r.) sembrano usciti da un pronto soccorso. Ma tutti quei cerotti che vedete in realtà servono a nascondere "piercing" e tatuaggi. Le ragazze devono essere senza trucco, gli orecchini sono mal sopportati e tra gli anelli sono ammesse solo le fedé. Ci vogliono tutti uguali, allineati come soldatini di piombo».

Allineati e contenti. Perché McDonald's è un'azienda americana e là, oltre Atlantico, la felicità è un diritto costituzionale. Quindi anche i McDipendenti, congenitamente, devono essere felici. «Quello che pretendono da noi - aggiunge McMichele - è che si sia felici di lavorare. Pensa che tra le mansioni delle "hostess" (nome ufficiale per quelle ragazze che devono soprattutto accudire i clienti più piccoli, n.d.r.) c'è anche quella di tener su

il morale ai colleghi che vedono un po' depressi. Il sorriso è un dovere, tra noi dobbiamo sempre chiamarci con il nome di battesimo. Siamo una famiglia, ci ripetono in continuazione. Nei primi anni, per rafforzare lo spirito di gruppo, l'azienda organizzava gite collettive a Gardaland, ma non hanno avuto molto successo».

Una famiglia, quella di "Mc", molto chiusa, che non ama gli estranei. «Le relazioni sindacali -

aggiunge McMaurizio - sono viste come un fatto tipicamente italiano, un'arretatezza che dà fastidio e che andrebbe superata rapidamente. Raccontano con orgoglio che in Italia c'è stato solo uno sciopero improvvisato e di breve durata di alcuni addetti in un ristorante di Bologna, che ad ogni modo ha continuato a funzionare regolarmente. Per loro non esistono norme, ogni legge o regolamento è visto come un secante impaccio. Vanno avanti a dogmi, il loro. Se chiedi spiegazioni o magari rivendichi un tuo diritto, ti guardano stupiti: "Ma come, siamo una famiglia e tu... Proprio non vuoi crescere". E non capisci se sono ingenui o semplicemente furbi».

E i giovani che vanno a far panini da McDonald's? Chi ha cercato di fare un po' di attività sindacale in mezzo a loro ti parla di un lavoro vissuto come un ripiego, di un continuo friggere e fuggire (il turn over è molto alto), di una scarsa "sedimentazione del lavoro».

«Quello che più ti colpisce nei giovani - racconta McMarisa - non è tanto la scarsa coscienza dei propri diritti. Il vero problema è che per loro la misura nel rapporto con il datore di lavoro è



Il McDonald's di Piazza di Spagna a Roma

il favore, non il diritto. Ciò che ti spetta, come le ferie o il diritto allo studio, diventa una concessione dell'azienda. E i più giovani ed inesperti drammatizzano tutto, anche il chiedere di poter andare in bagno diventa spesso un problema. Ma ci sono anche i giovani che si sentono esaltati dalla possibilità di fare carriera. Dietro la sua facciata amichevole McDonald's nasconde in realtà una ruvidezza di rapporti quasi militare. Sulle divise si possono osservare spesso dei bollini che svolgono la funzione delle medaglie: d'argento se sei stato bravo, d'oro se sei stato bravissimo per arrivare sino all'onore di addestrare i nuovi arrivi (senza ricavarne alcun beneficio economico). In realtà le possibilità di fare carriera, di diventare manager sono un'illusione».

E i manager - ti raccontano - sono spesso i più sfruttati grazie alla loro totale identificazione con l'azienda: non gli vengono pagati gli straordinari, gli viene chiesta una dedizione assoluta. Se vanno in malattia, lo vivono come un dramma, come un tradimento nei confronti della Grande McFamiglia.

Per non parlare delle rigidità che regnano in cucina e nei locali. Non solo a Oak Brook (poco lontano da Chicago) è stata creata la Hamburger University per la formazione del management mondiale, ma esiste il Manuale Operativo che spiega minuziosamente tutte le operazioni da seguire per condurre un ristorante: definizione sino al quarto di oncia di cipolla da mettere su ogni fetta di carne, le trentadue fette da tagliare per ogni libbra di formaggio, le patatine che vanno tagliate con uno spessore di nove

trentaduesimi di pollice, ecc. ecc. «Nulla, assolutamente nulla - dicono con fierezza - è lasciato al caso».

Peccato che tale rigore poi svanisca nel nulla quando, soprattutto nelle piccole strutture, si tratta di gestire il personale: orari di lavoro non rispettati, mansioni che saltano, inquadramenti inadeguati ai reali compiti svolti dal lavoratore. Qui il rigore teutonico scompare di colpo e si ritorna tutti "liberal", tutti cowboy in sella alla conquista del Selvaggio West.

Ma il peggio - su questo sono tutti d'accordo i nostri McRagazzi - arriva quando si varca la soglia dei ristoranti McDonald's dati in "franchising". Qui c'è un privato che affitta il marchio McDo-

«Siamo tutti una famiglia e per i più bravi ci sono in premio le medaglie»

«nald's (a cui paga delle "royalty"), apre il ristorante impegnandosi ovviamente a rispettare rigorosamente il "codice McDonald's". Oggi la formula del "franchising" è la prevalente in una città come Milano interessa già l'80% dei locali. Ma "franchising" è anche sinonimo di diritti negati. Si tratta

di piccolissime imprese, con il personale al minimo indispensabile e rigorosamente sotto i 15 dipendenti. E qui scatta il

trucco. Per tenere in piedi un ristorante occorrono almeno 20-25 dipendenti e allora per non sfondare quota 15 (alla quale scattano diverse norme di tutela dei lavoratori) non si contano le persone che lavorano, ma le loro ore ufficiali lavorate: due part-time vengono quindi conteggiati come una unità.

Ma i trucchi e gli abusi non si fermano qui. Straordinari non pagati, orari spezzati, doppi turni: sono questi alcuni degli ingredienti dei panini McFranchising. «Le realtà più piccole - spiega McMarco - sono anche quelle poco o per nulla sindacalizzate. Lì hai il padrone sempre addosso e ogni panino buttato è un dramma. Lavori anche 10-11 ore al giorno, i turni ti vengono comunicati il sabato per il lunedì. La chiusura del locale non ha mai un orario preciso e si sfonda sempre nelle ore piccole della notte. Le pressioni e i ricatti sono così forti che il sindacato trova una barriera con questi ragazzi. Se uno di loro si azzarda a partecipare ad una assemblea sindacale fuori dell'orario di lavoro, poi viene chiamato in ufficio e gli chiedono spiegazioni...».

E poi c'è la storia del cetriolo. Perché il cetriolo piace agli americani e nei McPanini c'è il cetriolo. Ma il cetriolo non piace agli italiani e la cosa è stata fatta pure notare ai dirigenti. «No - è stato risposto - il cetriolo non si tocca, McDonald's è uno e non cambia». E così ogni sera, al momento di vuotare i bidoni della pazzatura, tonnellate di cetrioli in tutta Italia se ne vanno mestamente in discarica. L'importante è salvare il principio. Salvate il cetriolo McRyan.

### LE CINQUE VIE DA SEGUIRE PER UN LAVORO FELICE E SERENO

**1** La flessibilità. Il part-time è la principale caratteristica del lavoro McDonald's. L'intera organizzazione del gruppo si basa su centinaia di migliaia di addetti, soprattutto giovani, che prestano la loro opera per alcune ore al giorno. In Italia prevale il part-time di 24 ore alla settimana suddivise su sei giorni.

Il turn over, cioè la sostituzione degli addetti che si dimettono, è di circa il 25-30% in Italia. Il part-time risponde a una logica di migliore servizio al consumatore: garantisce flessibilità nel lavoro, assicura la copertura dei lunghi orari d'apertura dei locali e dei flussi dei clienti, permette una gestione lineare del turn over.

**2** Il sindacato. McDonald's ha una politica del lavoro tutta particolare e per chi non conosce il gruppo può apparire largamente incomprensibile. Storicamente i ri-

storanti americani McDonald's non sono luoghi di conflitto. In Europa e in Italia la situazione è diversa. Nei ristoranti italiani di McDonald's si possono fare assemblee, ci sono relazioni coi sindacati, anche se il grado di sindacalizzazione dei dipendenti non è elevato. Forse anche perché la maggior parte degli addetti è composta da giovani e giovanissimi, poco sensibili alla politica o al sindacato e molto più attratti da un marchio famosissimo e internazionale.

**3** Tutti contenti. McDonald's, congenitamente, deve soddisfare tutti: dai clienti ai dipendenti. E ogni problema tende a risolversi internamente. Ma come è possibile che McDonald's possa soddisfare pienamente i suoi collaboratori? Davvero gli addetti del Big Mac sono tutti felici? McDonald's è forse il Nirvana del lavoro, dove non ci sono conflitti e tensioni? Organizzazione

e adesione sono la risposta.

**4** L'organizzazione. McDonald's è probabilmente la più grande impresa di stampo fordista-taylorista ancora esistente al mondo. Il dipendente viene istruito rigorosamente, sa perfettamente che cosa deve fare, il suo lavoro è complementare a quello di tutti gli altri, in un sistema lineare e funzionale che si perpetua da mezzo secolo. L'organizzazione è tutto. Non sono ammessi intoppi, altrimenti il sistema entra in difficoltà. Tutta la politica del lavoro di McDonald's si basa su un assunto preciso: «Non possiamo soddisfare al 100% i clienti se il nostro personale non è soddisfatto». Dietro questo semplice slogan c'è un lavoro scientifico di selezione, formazione e organizzazione per la più efficiente gestione delle risorse umane. Nulla, assolutamente nulla, è lasciato al caso.

**5** Aderire. Il gruppo riconosce il ruolo del nostro capitale più importante, il capitale umano, garantendo la forza di gruppo di tutti coloro che formano la McFamiglia». McDonald's, in questa logica, non è solo un'azienda, ma si propone come «famiglia». «Siamo una grande famiglia che in un ambiente familiare serve tutte le famiglie del mondo». La partecipazione diretta dei dipendenti alla vita dell'impresa è un elemento determinante. Lavorare da McDonald's è impegnativo: si sta sempre in piedi, si corre, bisogna essere concentrati. I problemi non sempre sono risolvibili con il ricorso a interventi esterni che, fra l'altro, vengono scoraggiati. Meglio risolvere tutto in casa, tra le pareti domestiche. Ma l'aspetto forse più interessante è l'adesione, il processo di identificazione che spesso scatta tra il dipendente, di ogni livello, e il gruppo. (Da «McDonald's. Una storia italiana».)

