

1. Il taylorismo

L'organizzazione di fabbrica, come organizzazione della produzione per il mercato, nasce nel XVIII secolo. L'ampliamento e il controllo della produzione da parte di un imprenditore aveva già conosciuto una forma che non richiedeva la concentrazione di mezzi di produzione e persone; si tratta del *putting-out system*, vale a dire del coordinamento di artigiani che lavorano a domicilio (tessitori, per esempio), ai quali un imprenditore-mercante ricorre a seconda delle richieste del mercato.

Le prime concentrazioni di manodopera in uno stesso luogo, sotto la direzione e il controllo di un imprenditore (l'organizzazione di fabbrica, ovvero il *factory system* opposto al *putting-out system*), non cambiano radicalmente il modo di lavorare, gli strumenti, le gerarchie. Comincia tuttavia una trasformazione che, attraverso maggiori investimenti in macchinari, l'evoluzione di questi, la crescente concentrazione di mezzi e persone conduce anche a rivoluzionare l'organizzazione del lavoro.

In fabbrica si introducono le prime macchine utensili anch'esse flessibili come i vecchi utensili, e perciò chiamate «macchine universali». Le macchine universali possono essere adoperate per diverse operazioni, adattate a queste dall'operatore; una volta azionate, esse eseguono la lavorazione senza altro intervento diretto. L'operatore deve conoscere le diverse possibilità della macchina, predisporla per l'esecuzione e intervenire con altri attrezzi per completare o rifinire il pezzo. Un esempio di macchina utensile universale è la fresatrice, che lavora il metallo con l'uso di attrezzi rotanti diversi, da angolature variabili.

L'uso di macchine utensili universali caratterizza una prima fase dell'organizzazione del lavoro di fabbrica. L'imprenditore sceglie cosa produrre e assicura le condizioni generali della produzione, ma l'esecuzione del prodotto è in larga parte lasciata all'autonomia e all'abilità professionale degli operai nell'uso delle macchine, organizzati in squadre. Queste sono composte da operai più esperti e anziani, da apprendisti più giovani che stanno imparando, e da molti manovali non qualificati che eseguono i lavori più semplici. Gli operai dotati di professionalità di questa fase (pochi rispetto ai manovali) sono chiamati operai di mestiere.

Di tale genere era l'organizzazione del lavoro di fabbrica all'inizio del secolo. Osservata con gli occhi abituati al tipo di fabbrica che si è poi imposto nei decenni successivi, essa appare alquanto «disorganizzata». Uno stesso lavoro poteva richiedere tempi di attuazione differenti a seconda delle squadre, essere fatto in modi diversi, essere diversamente remunerato a seconda degli accordi del caposquadra con gli operai che lui stesso assumeva, e così via. Da considerazioni come queste nacque l'idea di introdurre un metodo nell'organizzazione del lavoro. La proposta più compiuta fu la cosiddetta organizzazione scientifica del lavoro (*Scientific Management*), ideata in America da Frederick W. Taylor [1911]. I metodi a lui ispirati costituiscono il taylorismo.

Taylor partì dall'idea che per acquistare efficienza era necessario progettare un'organizzazione centralizzata, nella quale fossero rigidamente divisi i compiti di decisione e pianificazione del lavoro (spostati alla direzione) da quelli di esecuzione. Il processo complessivo di lavorazione doveva essere smontato in una serie di operazioni, ognuna (o una serie limitata) delle quali definisse un posto di lavoro. Le singole operazioni potevano poi essere standardizzate, fissandone tempi e metodi, tenuto conto dello sforzo necessario e di un corretto modo di esecuzione; in tal modo, esse diventavano esattamente prevedibili. Opportune tecniche di selezione e valutazione avrebbero trovato l'«uomo giusto al posto giusto», diversamente remunerato secondo quello che veniva valutato il suo apporto alla produzione. Il sistema organizzativo complessivo era la ricomposizione di tali attività standardizzate, adattate le une alle altre e controllabili.

Faceva parte della proposta di Taylor che i lavoratori fossero spinti ad accettare le nuove condizioni da un salario maggiore che derivava da una produzione più efficiente: uno stesso numero di operai avrebbe infatti realizzato nello stesso tempo una quantità maggiore di prodotto. Questo non bastò però a evitare vivaci reazioni, perché il nuovo metodo sottraeva ai lavoratori potere e autonomia. In certi casi il taylorismo eliminò anche professionalità artigiana e di mestiere, ma questo punto non va enfatizzato: molti degli operai che venivano immessi nell'industria americana in espansione erano stati in precedenza agricoltori, e non possedevano alcuna professionalità industriale. Nell'industria di allora la quota di operai di mestiere era nettamente inferiore a quella degli operai non qualificati.

Taylor era poi ingenuo nel credere che si potesse «scientificamente» stabilire il modo migliore (*one best way*) di fare una cosa, e a volte il taylorismo finì per diventare semplicemente sinonimo di compressione dei tempi di lavoro. Merito di Taylor fu in ogni caso quello di porre per la prima volta il problema dell'organizzazione del lavoro in azienda; l'organizzazione industriale successiva può essere considerata uno sviluppo a partire dai suoi schemi.

2. Il fordismo: la produzione di massa che usa la tecnologia della catena di montaggio

Una nuova fase si apre con l'avvio della grande produzione di serie, basata sull'introduzione estesa di un nuovo tipo di macchine: le macchine speciali. Queste compiono poche o una sola operazione, non

richiedono importanti e diversi interventi di regolazione e funzionano con continuità: sono dunque veloci e non flessibili. La conseguenza è che gran parte del lavoro richiesto è più semplice di quello dell'operaio di mestiere. In questa nuova fase aumentano infatti gli operai non o poco qualificati: un breve tirocinio li rende capaci di svolgere la loro mansione. Nel suo caso più spinto, la nuova divisione tecnica del lavoro è organizzata come lavorazione a catena: «un tipo di organizzazione del lavoro per cui le diverse operazioni, ridotte alla medesima durata o ad un multiplo o sottomultiplo semplice di tale durata, vengono eseguite senza interruzione tra loro e in un ordine costante nel tempo e nello spazio» [A. Touraine, *L'evoluzione di lavoro operaio alla Renault* (1955), trad. it. 1974, p. 62].

La catena di montaggio fu applicata da Ford alla produzione di auto in grande scala, a partire dal 1913. Da qui anche l'uso dell'espressione fordismo per questa nuova fase dell'organizzazione industriale, dove la fabbrica è interamente progettata a partire dal sistema delle macchine.

Il fordismo accentuò la segmentazione del lavoro e finì per cancellare il «mestiere». Ford introdusse varie innovazioni nelle sue fabbriche:

- forme di compartecipazione agli utili;
- ridusse la settimana lavorativa;
- adottò i salari giornalieri più alti del suo tempo.

Nella sua strategia, basata sulla riduzione del prezzo dell'automobile per la conquista di un mercato di massa, introdusse il concetto di **pagamento a rate**. Il vanto d'orgoglio di Ford era che «Si può avere l'auto di qualsiasi colore, purché nero». Questo sintetizza piuttosto bene che cosa sia la tecnologia della catena di montaggio fordista: un prodotto standardizzato, ma costruito a un prezzo basso per renderlo accessibile alle masse. Gli industriali come Ford erano inoltre consapevoli della perdita di soddisfazione nel lavoro, così pagavano dei salari più elevati della media e offrivano dei bonus come «compensazione». Ford impiegava anche degli studiosi del comportamento e dei sociologi per studiare il modo di migliorare la produttività quando il lavoro era ripetitivo e non specializzato. Forse non sorprende sapere che Ford era contro i sindacati: egli vedeva il suo lavoratore ideale in un uomo sposato, con famiglia e con dei mutui da pagare, che voleva guadagnare denaro per avere un buon tenore di vita e che non doveva essere critico a proposito delle condizioni di lavoro. L'idea che il denaro è la ragione chiave per cui la gente lavora era allora assai diffusa: sociologi come J.H. Goldthorpe e D. Lockwood, nella loro ricerca sull'industria automobilistica britannica, avevano descritto questo atteggiamento come un «orientamento strumentale al lavoro».

3. Il post-fordismo: il sistema Toyota

Possiamo aggiornare la storia senza fine dell'organizzazione del lavoro industriale con la sfida maggiore portata al fordismo in anni più recenti. Con **post-fordismo** ci si riferisce alla crescita della diversità di prodotti e alla produzione flessibile che non può essere ottenuta con la catena di montaggio. La produzione di massa ha portato al consumo di massa, con la crescita delle esigenze dei consumatori, così ora il concetto «qualsiasi colore, purché nero» non è più appropriato in un mondo altamente competitivo. Con l'aumento dell'individualismo e del senso di identità attraverso il consumo, le aziende hanno dovuto venire incontro ai nuovi bisogni fornendo varietà e diversità in moltissimi tipi di prodotti. Le automobili sono un buon esempio di questo fenomeno. Si tratta del **sistema Toyota** che ha rivoltato come un vestito vecchio l'organizzazione che ai suoi tempi aveva pensato Henry Ford. La produzione di massa, standardizzata, era basata sull'idea che si sarebbero trovati clienti per tutto ciò che si produceva; nella nuova situazione si tratta di avvicinarsi alla condizione di **produrre soltanto quello che è già richiesto da un cliente**. Ciò rende necessaria una rivoluzione organizzativa.

Nel fordismo le decisioni su cosa e quanto produrre sono fissate dalla direzione «a monte»: i componenti, prodotti in fabbrica o da fornitori esterni (ingranaggi, sedili, e così via), affluiscono a magazzini, e da qui passano all'assemblaggio lungo la catena. Se le auto non si vendono subito, vengono parcheggiate in piazzali in attesa di esserlo, mentre i componenti prodotti in eccesso si accumulano: nelle nuove condizioni di mercato questo può avvenire con frequenza. Rovesciando lo schema organizzativo, è l'ordinazione di un certo numero di auto pervenuta agli uffici commerciali che mette in moto lungo la linea produttiva la richiesta dei diversi componenti, i quali vengono allora prodotti solo nella quantità necessaria. In fabbrica non circola nessun componente che già non si sappia a che auto è destinato: è la cosiddetta produzione *just in time*, espressione di solito non tradotta con la quale si intende che nel corso dell'assemblaggio dell'automobile ciascun componente arriva alla linea di montaggio nel preciso momento in cui ce n'è bisogno e solo nella quantità necessaria.

Il cambiamento di ottica si accompagna a molte altre innovazioni organizzative. Ricordiamo ancora il principio della «autoattivazione», applicato alle macchine, agli operai e alle linee produttive: in caso di errore la macchina che sta operando si ferma automaticamente; allo stesso modo, in caso di anomalie riscontrate in una fase di lavorazione manuale il lavoratore interrompe la linea. I controlli di qualità non sono dunque solo alla fine di una linea produttiva, che funziona sempre senza interrompersi. L'autoattivazione permette di intervenire senza che gli errori si ripetano e accumulino, con tempestività e alla radice.

Il sistema Toyota, meno sprecone e più capace di adattarsi al mercato, richiede un attento gioco di

squadra da parte di tutti. Macchine automatiche, robot e macchine a controllo numerico sono utilizzate perché permettono elasticità, ma fattori di elasticità sono anche uomini addestrati a più compiti, in grado di percepire e realizzare direttamente i continui aggiustamenti necessari ai processi di produzione, e le squadre che gestiscono autonomamente singole aree di produzione, coordinandosi fra loro secondo i principi del *just in time*. Il sistema Toyota richiede molta responsabilizzazione e partecipazione da parte di tutti. La garanzia del posto di lavoro «a vita» e differenziali fra paghe di operai e di dirigenti più bassi che in Occidente sono due esempi delle motivazioni a partecipare che lo rendono possibile.

Dopo aver seguito l'evoluzione del lavoro industriale dal taylorismo alla fabbrica integrata, possiamo ancora chiederci: queste evoluzioni hanno in sostanza migliorato le condizioni di lavoro o le hanno peggiorate, lo hanno mediamente arricchito o impoverito, quanto a contenuti, partecipazione, professionalità? Su questo interrogativo ci sono state forti discussioni e diverse ricerche che hanno cercato di verificare ipotesi con dati. In conclusione, la tesi di una continua dequalificazione del lavoro è stata smentita. Sembra infatti che, con il passaggio alle nuove forme di organizzazione, in media si possono riscontrare un miglioramento della qualificazione professionale e maggiori ambiti di autonomia nello svolgimento delle attività lavorative.

I successi ottenuti hanno sollecitato altrove imitazioni e adattamenti. Espressioni come «fabbrica integrata», «qualità totale», «produzione snella» sono entrate nell'uso per indicare l'organizzazione «alla giapponese». In realtà, sia l'organizzazione che il sistema di motivazioni escogitati in Occidente sono piuttosto degli ibridi, nati dall'innesto su esperienze e condizioni precedenti. Del resto, anche il sistema Toyota è in continua evoluzione: per esempio, i controlli in linea secondo il principio della autoattivazione sono stati alleggeriti ed è stato reintrodotta il controllo di qualità finale. Con l'aggravarsi della crisi anche il principio del lavoro «a vita» è stato accantonato per certe categorie di dipendenti, pur rimanendo una cura particolare del rapporto di lavoro.

Tabella: Principali differenze tra fordismo e post-fordismo

	Fordismo	Post-fordismo
1. Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • macchinario fisso, dedicato • operazioni integrate verticalmente • produzione di massa 	<ul style="list-style-type: none"> • controllata micro-elettronicamente, macchine multifunzione • subappalto • produzione per lotti
2. Prodotti	<ul style="list-style-type: none"> • per un mercato a consumo di massa • qualità non eccelsa • relativamente poco costosi 	<ul style="list-style-type: none"> • prodotti diversi, specializzati • alta qualità
3. Processi lavorativi	<ul style="list-style-type: none"> • frammentati, poche mansioni • poca discrezionalità • autorità gerarchica e controllo tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> • molte mansioni per operai versatili • maggior autonomia • controllo di gruppo
4. Contrattazione	<ul style="list-style-type: none"> • negoziata collettivamente per l'intero lavoro • relativamente sicura 	<ul style="list-style-type: none"> • pagamento secondo la prestazione individuale • mercato duale: sicuro il nucleo, altamente insicuro l'esterno

4. La "mcdonaldizzazione"

Se è certamente vero che l'industria è diventata più flessibile e che c'è maggiore diversità e una più vasta gamma di prodotti, l'idea che ci sia una situazione di lavoro totalmente diversa per tutti i lavoratori è una questione aperta. Ci sono ancora migliaia di lavoratori che svolgono lavori ripetitivi nelle fabbriche. In alcuni casi, la scelta del consumatore e la diversità hanno avuto come conseguenza nuove forme di lavoro ripetitivo in luoghi differenti del pianeta. L'alimentazione e la ristorazione ne sono un ottimo esempio, con imprese multinazionali di hamburger e fast-food che si fanno concorrenza in ogni città e paese per soddisfare i consumatori. Queste imprese hanno introdotto nella ristorazione di massa metodi di produzione sul modello della fabbrica e sono diventati imperi globali da miliardi di dollari di fatturato, con filiali nelle maggiori città di tutto il mondo, da Mosca a Melbourne, da New Delhi a New York.

Che cosa vuoi dire lavorare per una impresa globale di fast-food? Per il tipo di lavoro offerto – part time con orari flessibili – la paga e le condizioni possono essere ragionevoli, perciò rappresenta un'attrazione per lavoratori giovani, studenti e donne con figli piccoli. Il turnover della manodopera è piuttosto elevato, ma i nuovi assunti ricevono una formazione immediata. Tutti i prodotti vengono preparati e parzialmente cotti in fabbriche centralizzate, quindi distribuiti ai punti vendita al dettaglio per il semplice stadio finale che consiste nel riscaldarli e prepararli per il consumo. Si usa la tecnologia

per semplificare al massimo le mansioni, così la richiesta di specializzazione da parte del lavoratore è bassa. I dipendenti ricevono una formazione «American-style», con tecniche di attenzione al cliente che impongono per esempio il sorriso e le frasi di benvenuto e di commiato: «Buona giornata!» e «Buon appetito!» si possono sentire in una grande varietà di lingue e di accenti nei vari paesi del mondo, anche se il sorriso può essere fatto a denti stretti! La divisione del lavoro, legata alla divisione della produzione, viene applicata alle mansioni più semplici e a precise quantità di produzione: i Big Mac hanno esattamente lo stesso identico gusto in qualsiasi posto vengano acquistati.

George Ritzer (1993) indica che c'è stata una "mcdonaldizzazione" della società in quanto questi metodi di produzione, stile manageriale e comportamento dei dipendenti hanno contagiato tutti i tipi di situazioni lavorative, dai bar al trasporto ferroviario, dall'insegnamento all'assistenza sociale. Praticamente in tutte le maggiori industrie nel mondo viene fornita una precisa documentazione in manuali ufficiali che riportano le mansioni e le procedure da seguire. Inoltre è prevalente l'enfasi sul comportamento di benvenuto e l'attenzione al cliente.

La logica della "McDonaldizzazione" consiste nella **crescente espropriazione di attività, capacità e relazioni umane al posto delle quali si introducono strumenti tecnologici sofisticati**. Il senso della razionalizzazione contenuta nel modello McDonald's è quello di garantire **efficienza, calcolabilità, prevedibilità e controllo del servizio**.

L'**efficienza** del servizio viene garantita mediante "lo sforzo per scoprire i mezzi migliori per conseguire qualsiasi fine desiderato. Così, i lavoratori nei ristoranti di fast-food chiaramente debbono lavorare in modo efficiente; per esempio, gli hamburgers sono assemblati, e talvolta cotti, come nella linea di montaggio". I clienti da parte loro desiderano – questo ci si aspetta da loro – acquistare e consumare i loro pasti in modo efficiente. La consegna attraverso uno sportello è il modo migliore di ottenere il cibo da parte dei clienti; di distribuirlo da parte degli addetti.

La **calcolabilità** implica l'attenzione alla quantità. Il tempo di lavoro è predeterminato per aumentare la velocità del servizio. Gli addetti non gradiscono questi aspetti dell'organizzazione del lavoro e si verifica un notevole turn-over. Resistono lavoratori part-time, teen-agers e, generalmente, lavoratori non sindacalizzati. Solo la forza lavoro di basso costo dura per un anno e più. La velocità del servizio va a scapito della qualità del cibo. Per preparare un buon pasto occorre tempo, infatti.

La **prevedibilità** è assicurata mediante una doppia ma convergente procedura: una per gli addetti e l'altra per i clienti. Perciò, quando il cliente entra, gli addetti domandano cosa vuole ordinare. Da parte sua il cliente deve sapere cosa vuole o deve essere rapidamente in grado di saperlo leggendo la lista. Infine, ci si aspetta da lui che ordini, mangi, paghi e se ne vada velocemente.

Il **controllo** è affidato alle tecnologie non umane. Nello stesso tempo tali tecnologie controllano gli impiegati e li sostituiscono. Ritzer fa l'esempio della friggitrice automatica. Quando le patatine sono fritte la friggitrice emette un suono e le tira automaticamente fuori dall'olio bollente. I clienti da parte loro sono controllati dagli addetti e dalle macchine. Il risultato è che la friggitrice rende impossibile avere le patatine "ben fritte".

Infine, l'**irrazionalità della razionalità**. Il processo di razionalizzazione incorporato nei servizi McDonald's e nei loro simili comporta una serie di irrazionalità sostanziali. Ad es., il servizio del cibo da un chiosco è rapido ed efficiente per McDonald's; esso crea però una lunga fila di persone o di macchine in attesa. Il servizio inoltre comporta una riduzione della varietà e delle possibilità di selezione, con notevoli effetti di omogeneizzazione del gusto e della dieta.

La "McDonaldizzazione della società" comporta effetti più ampi sulla qualità delle relazioni sociali. Per questa ragione McDonald's diventa un simbolo di un processo di disumanizzazione delle relazioni sociali. Il "modello McDonald's" si estende infatti alla cura della persona, alla salute (i McDoctors!), all'alta educazione, all'intrattenimento, alle vacanze, alla costruzione delle abitazioni. Il senso di questa applicazione del modello McDonald's alla gestione della vita quotidiana degli individui è quello della creazione di una weberiana "gabbia d'acciaio", nella quale alla fine restano rinchiusi pure coloro che per profitto e convenienza l'hanno promossa.

La sempre più crescente diffusione del modello McDonald's crea effetti di omogeneità non solo nella vita delle persone, ma anche nel mondo vegetale. La riduzione delle varietà, infatti, colpisce anche le materie prime (soprattutto le patate nel caso di McDonald's) che devono essere di qualità e grandezza prefissata per poter entrare nel circuito produttivo. Gli agricoltori (quando la produzione agricola non è parte della catena di un grande marchio) sono costretti a selezionare certe varietà a scapito di altre, se vogliono accedere al mercato e realizzare un reddito.