

Laura Azzolina
Oltre il consumo

Nel suo articolo in questo numero Giuseppe Mazza riflette sul legame fra produzione industriale e linguaggio pubblicitario. In particolare egli ci mostra come, in una fase circoscritta della sua evoluzione, quest'ultimo abbia subito i riflessi del modello fordista-taylorista: una trasposizione di principi, assunzioni e pratiche che nel passaggio dal mondo della produzione a quello della comunicazione sfuma i tratti della drammaticità, ma ne assume quelli del paradosso e del grottesco. È noto come dentro le fabbriche l'utopia scienziata del modello fordista-taylorista si esprimesse nella esasperazione della divisione e scomposizione del lavoro in mansioni frammentate e ripetitive. Una razionalizzazione che, nel caso del taylorismo, si sosteneva su una rozza antropologia paternalista, che, accomunando la forma mentis del lavoratore alla razza bovina, spogliava lo stesso di autonomia sulle preferenze, sulle attività, e - nella variante fordista - perfino sul dominio della sua fisicità, per metterne al servizio della produzione la sola forza, pazienza e resistenza alla fatica. È di certo meno noto quanto invece richiamato all'attenzione da Mazza, ovvero come la stessa presunzione razionalizzatrice abbia investito un certo linguaggio pubblicitario, che, emendato il messaggio da ogni sofisticazione creativa o intellettualistica, lo riportava alla sua funzione richiesta dal mercato: non tanto quella di comunicare, quanto quella di - ripetutamente - martellare il consumatore di massa, considerato non troppo dissimilmente dal suo omonimo lavoratore. Per il linguaggio pubblicitario il cambio di paradigma avviene con l'affermazione della *creative revolution*, con cui si riscoprono nella comunicazione risorse come l'originalità, la differenziazione, la responsabilità, l'innovazione. Il destinatario non è più l'uomo-massa, ma un cittadino con capacità di discernimento e in grado di elaborare domande differenti. È a questo punto che la pubblicità trova un suo spessore umanistico emancipandosi dalle logiche di mercato.

La riflessione di Mazza procede per contrapposizione di modelli, il modello fordista-taylorista, che esemplifica la 'via bassa' nella produzione e nella comunicazione, e sulle cui spoglie si genera una 'via alta' di intendere il linguaggio pubblicitario. Inoltre l'esplicita intenzione dell'autore è quella di scindere l'evoluzione del linguaggio pubblicitario da quella del capitalismo. Questo articolo si propone di intervenire su questi due aspetti, seguendo due direzioni di ragionamento che rimangono particolarmente stimolate dalla riflessione avviata. In primo luogo rileggendo la vicenda del fordismo-taylorismo, che la sociologia del lavoro e delle organizzazioni tende a rivedere alla luce sia delle pratiche precedenti, cui esso intese ovviare, sia del suo lascito nell'evoluzione successiva delle società industriali. Un esercizio che non vuol essere il tentativo di riequilibrare un giudizio storico sul modello, ma semmai quello di complicarne la lettura. In secondo luogo provando a ricongiungere ciò che l'autore intendeva scindere. Il tentativo suona grosso modo così: senza ridurne le rispettive specificità, rimane possibile ricondurre il mondo della produzione e quello del linguaggio pubblicitario a una logica comune? In che misura è possibile leggerli come espressioni di una comune linea evolutiva, quella del capitalismo, che non si esaurisce in un modello di organizzazione della produzione e di distribuzione delle merci, ma che si estende a un modello di regolazione della società moderna nel suo complesso?

Benché l'indimenticabile operaio di *Tempi Moderni* abbia consacrato nel nostro immaginario il fordismo-taylorismo come la rappresentazione più vivida della società industriale, e dei suoi mali peggiori in termini di sfruttamento e alienazione della classe operaia, esso in realtà non ne è che una tappa, e - dal punto di vista dell'operaio semplice - non necessariamente la peggiore.

Prima della rivoluzione scientifica che Taylor intese imprimere all'organizzazione del lavoro nelle fabbriche, la gestione del processo produttivo era lasciata alle gerarchie intermedie, operai qualificati i quali avevano in mano l'intera gestione del personale: assumere, determinare i livelli di qualità del lavoro, stabilire i tempi e i metodi di produzione, stabilire il costo del lavoro, licenziare. La sostanziale estraneità del management a queste tematiche determinava una elevatissima concentrazione di potere organizzativo in capo a queste figure. Ora, la storiografia ha mostrato come la gestione di questo potere da parte dei capireparto nei confronti dell'operaio semplice, lungi dall'essere benevolente, si basava sull'assoluto arbitrio. A cominciare dalle assunzioni, su cui l'aneddotica ci riporta immagini di mele lanciate fra la calca degli operai davanti alle fabbriche e operai assunti sulla base della loro

possibilità di afferrarle, e su cui, la ricerca descrive come assai diffusa la pratica di corrompere i capireparto per orientarne le decisioni sulle assunzioni. Una volta assunti, gli operai erano poi sottoposti a controllo stretto, abuso, minaccia. Il *drive system*, termine con cui venne definito quel metodo, si basava sullo spingere continuamente l'operaio a mantenere elevati i ritmi e la fatica, incutendo paura, minacciando il licenziamento e costringendo il lavoratore ad operare sotto una costante pressione. L'arbitrio si estendeva infine alla definizione del salario, e, nel caso dei contrattisti, anche al suo aggiustamento al ribasso quando la somma stabilita dall'azienda per quella determinata quantità di lavoro pattuita, veniva ribassata. Del resto, dal momento che il reddito del contrattista equivaleva alla cifra ricevuta dall'imprenditore meno le paghe distribuite agli operai dipendenti più qualche altro costo aggiuntivo, ed essendo la sua discrezionalità nell'assumere e nel licenziare pressoché assoluta, vi era un vero incentivo a scaricare il costo del ribasso sugli operai semplici.

Il potere di mercato di questa 'aristocrazia operaia', che si sosteneva sulla estraneità del management alle questioni legate all'organizzazione del lavoro e della produzione, fu poi ulteriormente rafforzato, almeno nei contesti dove si era più diffusa la centralità degli operai specializzati, Usa e Gran Bretagna, dal sindacalismo di mestiere, una forma di organizzazione a tutela degli interessi degli operai più qualificati, da cui restavano esclusi gli operai semplici.

Sebbene il taylorismo sia ricordato pressoché unicamente per il suo tentativo di aumentare la produttività operaia, Bonazzi ricorda la maggiore complessità di quel tentativo, il cui più grande portato «non si esaurisce nella razionalizzazione dello sfruttamento del lavoro operaio (... insegnare come tosare le pecore senza scorticarle)... L'organizzazione scientifica del lavoro conduce anche ad un'altra conseguenza fondamentale sebbene più trascurata, ossia la fine di quello che Nelson chiama l'impero dei capireparto». ¹ L'organizzazione scientifica del lavoro oltre che disciplinare il lavoro operaio secondo la formula della misurazione dei tempi e dei metodi, mirava anche a ricollegare l'impiego e l'uso del lavoro alla direzione manageriale, esautorando così le figure intermedie, che nella nuova organizzazione dovevano trasformarsi «da una élite di piccoli capi dotati di completa autonomia locale, in un esercito disciplinato di quadri intermedi». Si introduceva cioè una organizzazione basata sull'esercizio di competenze definite, di mansioni assegnate e gerarchie stabilite ex ante dal potere centrale.

La conclusione di Bonazzi è che il taylorismo non era quindi scientifico perché si basava sulla misurazione di tutti gli aspetti della produzione (cosa che pure esso raccomandava), ma lo era perché mirava a codificare le procedure secondo una direzione centralizzata. In questo senso il concetto di scientificità del metodo produttivo taylorista può forse essere inteso nel senso della prevedibilità e della funzionalità all'organizzazione. Non a caso del resto l'organizzazione della produzione di tipo taylorista è stata associata alla burocrazia weberiana, per le analogie che le trasformazioni imposte alla produzione in fabbrica avevano con i processi di burocratizzazione e di affermazione dello stato moderno.

Ad ogni modo, la rivoluzione taylorista poneva enormi problemi di realizzazione connessi con la difficoltà ad imprimere cambiamenti così radicali sia sui manager sia sugli operai: si trattava, in concreto, del fatto che gli imprenditori avrebbero dovuto spiegare a ciascun operaio il miglior modo di lavorare, e avrebbero dovuto trovare il modo di assicurarsi il consenso nel praticare esattamente quel modo di procedere. Non stupisce dunque come ancora negli anni che precedono la prima guerra mondiale il taylorismo avesse una diffusione assai limitata. La soluzione la introduce Ford con la catena di montaggio. Questa soluzione tecnica riduceva in qualsiasi mansione il contributo degli operai e la loro abilità. La semplificazione, rispetto alle proposte di Taylor, non era da poco: piuttosto che insegnare i movimenti migliori, l'immissione dell'operaio nella catena di montaggio avrebbe imposto loro il movimento obbligato.

Ma, di nuovo, se si parla di fordismo, non ci si può limitare alla catena di montaggio. Almeno altre due cose dobbiamo ricordarle. La prima è che Ford rafforzò la soluzione tecnica al problema del consenso con quello che oggi gli economisti definirebbero 'il salario di efficienza'. L'innalzamento unilaterale del 15% delle paghe correnti e l'abbassamento dell'orario di lavoro da 9 a 8 ore giornaliere; erano forse questi gli aspetti più rivoluzionari delle innovazioni introdotte. Con ciò Ford andava molto

¹ G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano 2009.

oltre la soluzione del consenso, compito comunque bene assolto se, come ci ricorda Accornero,² quelle condizioni ancora mezzo secolo dopo avrebbero attratto folle di operai. Ma di più, l'innalzamento della paga e la conquista del tempo libero - una conquista che si sarebbe pienamente affermata negli anni sessanta - erano le condizioni che avrebbero reso il lavoratore il primo consumatore del bene prodotto, cementando un ricongiungimento fra produzione, processo lavorativo e consumo. Gli alti salari per Ford erano il cruciale raccordo con la scommessa sulla produzione di massa piuttosto che sul saggio di profitto, con la scelta cioè di puntare sulla vendita di un gran numero di articoli con poco guadagno piuttosto che sulla vendita di un piccolo numero di articoli con maggiore guadagno. Per far questo non bastava orientare l'impresa verso la produzione di automobili economiche, occorreva riunificare il lavoratore al consumatore e, da ultimo, attrezzare l'impresa verso la vendita. Siamo al punto in cui l'impresa si sviluppa come organizzazione commerciale (oltre che produttiva) e in cui il linguaggio pubblicitario ne diventa il tramite decisivo, il compimento, potremmo dire. Più che di riflesso del modello di produzione fordista-taylorista sul linguaggio pubblicitario, si potrebbe allora parlare di una estensione organizzativa che ingloba entrambi nel modello di società industriale a consumo di massa.

Dove questo modello ebbe più diffusa affermazione furono gli Stati Uniti. Non a caso la storia dell'invenzione della placca di cui ci racconta Mazza è una storia tutta americana, a partire dai suoi protagonisti: Hopkins e Reeves.

A dispetto della sua identificazione con l'essenza del capitalismo industriale, il fordismo-taylorismo non si distese a macchia d'olio in tutti i settori produttivi e in tutti i paesi industriali avanzati. La sua reale diffusione fu invero assai più contenuta di quanto non si creda, e anche al suo apice il modello coesistette con altre forme di produzione che, per il settore produttivo o per la domanda proveniente dal mercato, restavano necessariamente meno standardizzate. Esso ebbe una precoce e maggiore diffusione negli Stati Uniti, dove le caratteristiche del mercato, unificato da un anticipato sviluppo delle ferrovie, e la struttura meno segmentata e differenziata della popolazione (per altro in rapida crescita) facilitavano la diffusione del consumo di massa. È lì che si poté dispiegare una concezione infinitamente espansiva del mercato, come moto perpetuo. Non che gli altri paesi industriali avanzati non videro accrescere l'importanza dell'organizzazione commerciale (in Francia lo testimonia la storia dei magazzini Lafayette), o non conobbero il fordismo, ma negli Stati Uniti l'importanza che assunse il consumo in quella fase fu maggiore: per dirla con Accornero, il modello fordista-taylorista, era connaturato al contesto sociale ed economico americano. Sulla scoperta del consumo gli Stati Uniti divennero una potenza mondiale, sopravanzando la Gran Bretagna, dove la società industriale aveva avuto origine.

E veniamo a un altro aspetto su cui tornano la sociologia dell'organizzazione e del lavoro. Quel modello, basato su un patto che legava in un circolo virtuoso alta produttività del lavoro ed alti salari, aveva generato elevati tassi di crescita ed esteso le garanzie dell'occupazione più che in altri momenti nella storia del capitalismo. Ricorda Negrelli³ come il «patto fordista» fra produttività e salari, che negli Stati Uniti era basato esclusivamente su rapporti di mercato, ha consentito il più alto tenore di vita della classe operaia americana. E anche nell'esperienza europea, più limitata da un lato e più regolata dall'azione dello stato e delle organizzazioni degli interessi dall'altro, il fordismo-taylorismo assicurò la massima espansione delle tutele e della sicurezza del posto di lavoro (esclusione fatta per le donne, si intende). È nella considerazione di questo aspetto che, nel suo bilancio sul secolo del lavoro,⁴ Accornero assolve il fordismo, le cui più fosche profezie non si sono avverate: «l'abbruttimento dell'uomo», la sua «deprivazione sociale», la sua «degradazione professionale», il suo «abbassamento antropologico». Niente di tutto questo è accaduto perché i contenuti del lavoro furono ampiamente bilanciati dalla qualità dei rapporti di lavoro, dall'estensione delle tutele e dalla crescita del benessere.

Questo modello tuttavia cedette il passo a nuove forme organizzative. Nelle fabbriche, ricorda Mazza, si affievoliva la centralità del lavoro operaio e si faceva largo appello alla flessibilità. In ambito pubblicitario la svolta si determinò con la *creative revolution*, che ristabiliva l'integrità dell'esperienza umana nella comunicazione. Un nuovo modo di intendere la comunicazione che apriva la strada alla

² A. ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna 1997.

³ S. NEGRELLI, *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Roma-Bari 2013.

⁴ A. ACCORNERO, *Era il secolo del lavoro*, cit.

creatività, alla originalità, alla responsabilità: una via alta insomma che riscattava il linguaggio pubblicitario dall'asservimento alla logica del mercato.

Eppure, il mercato stesso, oltre che il mondo della produzione, vivevano importanti trasformazioni che suggeriscono una lettura più unitaria e coerente di quell'evoluzione. Anche lì si aprivano strade per una nuova visione del consumatore e del lavoratore, mentre in fabbrica, insieme alla flessibilità, si modificavano - non meno radicalmente - i contenuti del lavoro. Sullo sfondo di questa evoluzione profondi cambiamenti sociali e istituzionali avevano avuto luogo, molti dei quali connessi proprio allo sviluppo del fordismo: aumento dei redditi e dei livelli di istruzione, crescita dei ceti medi, consolidamento istituzionale dell'azione sindacale, democratizzazione dell'antagonismo di classe.

Accornero ci ricorda che, per sostenere la concorrenza con la Ford, la General Motors aveva provato già dalla fine degli anni venti a giocare la carta della differenziazione dell'offerta. Se Ford aveva prodotto lo stesso modello T per venti anni giungendo a venderne oltre 15 milioni, secondo uno spirito del tempo esemplificato dal motto «*Ogni cliente può ottenere un'auto colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero*», il tentativo del concorrente era quello di stimolare la clientela introducendo la varietà, attraverso cioè la sostituzione periodica dei modelli. Un criterio che fu destinato a soppiantare il mercato della produzione di beni standardizzati e che tiene tutt'ora in piedi il settore automobilistico (per lo meno quel che ne rimane).

Quando nei paesi di prima industrializzazione inizia a saturarsi il mercato dei beni di massa, ogni famiglia arriva a possedere un'automobile, un frigorifero e una macchina da cucire, il livello della domanda di quei beni inesorabilmente si abbassa. Quando anche l'aumento del reddito medio si accompagna all'aumento dei livelli di istruzione, e il consumo si orienta sempre più verso beni non standardizzati e di qualità, la domanda si diversifica. Quando infine a questi cambiamenti nei mercati interni, si vanno aggiungendo cambiamenti nei mercati internazionali, crescita dei volumi degli scambi, ingresso di nuovi competitori, forte instabilità - più avanti la si chiamerà globalizzazione -, la domanda si fa più volatile. A questo punto, la necessità di rivedere le strategie competitive diventerà ineludibile. In un quadro caratterizzato da un crescente rallentamento della domanda interna e da una crescente instabilità dei mercati internazionali, la scelta strategica non poteva restare quella delle economie di scala, occorreva invece riorganizzare la produzione industriale per recepire e soddisfare quanto più velocemente possibile una domanda sempre più diversificata. Doveva dunque cambiare l'idea del consumo e quella del consumatore.

Beninteso, il consumo rimane l'esperienza trainante del capitalismo post-fordista, ma viene abbandonata l'idea di un consumatore come scatola vuota da riempire con ripetuti martellamenti che incitano all'acquisto di beni standardizzati, e passa una visione del consumatore dotato di autonoma capacità di scelta, che si basa su differenti sensibilità, cultura, istruzione, stile. Passa la visione dell'uomo sul consumatore di massa, direbbe Mazza; passa quella dell'attore sociale, direbbero i sociologi. Ma, avverte Accornero, la produzione flessibile è solo apparentemente agli antipodi della produzione di massa, in realtà rimane dentro la sua logica e anzi ne sviluppa fino in fondo le potenzialità: «La produzione di massa diversificata tiene davvero in conto dei desideri e dei gusti del consumatore: non si limita a decantare la sua libertà di scelta».⁵

Ancora più importante è ricordare che per far questo, la produzione industriale deve riorganizzarsi al suo interno e deve ripensare il modo di usare la forza lavoro. Nel nuovo paradigma non cambia solo l'idea del consumatore, cambia anche quella del lavoratore.

La necessità dell'impresa di soddisfare una domanda sempre più variabile e volatile, di sincronizzare il livello e la qualità della produzione alla domanda proveniente dal mercato, e di innovare il prodotto, richiede il contributo di una mano d'opera qualificata, in grado di svolgere mansioni polivalenti, capacità di lavorare in squadra, interagire con una tecnologia riprogrammabile, e di interagire consapevolmente con le fasi della progettazione. Se il cambio di un allestimento deve essere rapido, vuol dire essenzialmente che progettazione ed esecuzione devono ridurre la distanza e, praticamente, che operai e progettisti devono interagire in modo ravvicinato. Il che contraddice uno dei presupposti di base del fordismo-taylorismo.

⁵ Ivi, p. 69.

Nel resoconto riferito da Negrelli⁶ su come veniva organizzato il lavoro alla Toyota, la cui esperienza si è soliti contrapporre a quella della Ford, si ricorda per esempio come si riunivano gli operai in squadre, a una stessa squadra venivano affidati compiti di assemblaggio, finiti i quali doveva dedicarsi alla pulizia dell'area di lavoro, successivamente alla riparazione degli utensili e al controllo di qualità. Infine si richiedeva loro di dedicare un po' di tempo a formulare collettivamente suggerimenti su come migliorare il sistema. Non va poi trascurato che in questa concezione di impresa una più generale valorizzazione delle risorse cognitive del lavoratore accresce l'attenzione per la sua formazione professionale. Una bella distanza dai lavoratori delle catene di montaggio!

Nella fabbrica snella l'alienazione viene sostituita dalla richiesta ad una partecipazione attiva e a un pieno coinvolgimento. Con riferimento alle trasformazioni del lavoro Negrelli afferma poi che autonomia e responsabilità sono cresciute in maniera tanto significativa da diventare tra i più rilevanti contenuti della nuova concezione del lavoro, al quale si richiede sempre più intraprendenza individuale, in un contesto lavorativo in cui aumentano gli stimoli, pure con qualche ricaduta negativa: a questi operai la richiesta di coinvolgimento è tale da determinare ansia e stress connessi alle responsabilità di commettere errori costosi.

La riscoperta dell'uomo nel lavoro e nei processi produttivi, della sua autonomia e delle sue attitudini, e da ultimo - nel capitalismo post-industriale - della sua intelligenza, creatività e sempre di più della sua istruzione, rimangono insomma iscritte dentro una evoluzione più complessiva delle società capitalistiche, che, però, ha sempre mantenuto forti antinomie. Nel caso della produzione flessibile le esemplifica molto efficacemente Accornero quando scrive che, rispetto all'epoca fordista, i contenuti del lavoro tendono a migliorare mentre i rapporti di lavoro tendono a peggiorare. Il riferimento è all'altra faccia della flessibilità, al suo portato in termini di precarietà e di riduzione di tutele del lavoro, proprie del capitalismo post-fordista.

A complicare ulteriormente la vicenda vi è infine il riemergere di pratiche tayloriste, di cui si ricomincia a discutere fra i sociologi del lavoro, e non solo. In un recente articolo del New York Times successivamente ripreso dall'*Economist*⁷ si denuncia la rinascita di forme di taylorismo volte ad accrescere la produttività del lavoro, puntando il dito sul caso Amazon, in cui i lavoratori sarebbero costantemente misurati, e quelli di loro che non arrivano ai parametri stabiliti drasticamente eliminati. Ma l'ombra di nuove forme di taylorismo si addensa anche sull'uso del lavoro nei call center, dove le forme di utilizzo del lavoro non hanno molto a che vedere con la valorizzazione delle risorse cognitive dei lavoratori. Nello stesso segno anche le lamentele di Mazza sul fronte della evoluzione del linguaggio pubblicitario, quando si sofferma sulla persistenza ai giorni nostri di animazioni anatomiche negli spot che ci vengono propinati. Ha dunque vinto Reeves, in una sua qualche variante attualizzata? Ha dunque prevalso la via bassa?

Difficile parlare di estinzione e di riesumazione di modelli. Più che di scheletri che non riusciamo a seppellire, il problema - non solo italiano - è semmai che differenti tendenze convivono, con tutto il loro portato di antinomie e contraddizioni, sì che, nella generale evoluzione, le conquiste fatte non possono considerarsi definitivamente acquisite.

⁶ S. NEGRELLI, *Le trasformazioni del lavoro*, cit., p. 62.

⁷ <http://www.economist.com/news/business/21664190-modern-version-scientific-management-threatens-dehumanise-workplace-digital>