

# Oltre il taylorismo-fordismo, il toyotismo e il capitale: senza nostalgia<sup>1</sup>

Ricardo Antunes

## 1. La genesi del taylorismo-fordismo

La grande industria si afferma a metà del XVIII secolo con la Rivoluzione Industriale. Per la nascita dell'industria taylorista e fordista, all'inizio del XX secolo, oltre allo stesso sviluppo storico del capitalismo, furono decisivi due elementi: la proposta dell'ingegnere Frederick Taylor (1856-1915) e l'azione imprenditoriale di Henry Ford (1863-1947), entrambe accadute negli Stati Uniti. Rispetto alla grande industria, il nuovo insediamento produttivo non presentò solo novità ereditò, ereditò certamente numerosi elementi di continuità, ed anche per questo il sistema taylorista-fordista si diffuse rapidamente nel mondo.

Tra le principali caratteristiche che questo sistema introduce nel mondo del lavoro e della produzione si possono citare: 1) la nascita dell'*operaio massa*, creato per svolgere compiti che avrebbe dovuto eseguire rigorosamente come un lavoro prescritto, cioè determinato da una gestione scientifica stabilita secondo la concezione taylorista; 2) di conseguenza viene sviluppata una nuova forma di qualificazione, basata rigorosamente sulla *specializzazione parcellizzata del lavoro*, caratterizzata da una netta separazione tra lavoro intellettuale e lavoro manuale; 3) i compiti creativi, detti 'intellettuali', sono di competenza dell'ammini-

<sup>1</sup> Il testo è qui pubblicato nella traduzione dal portoghese gentilmente approntata da Ana Cristina Golçalves e Antonino Infranca.

Ricardo Antunes, Universidade estadual de campinas/unicamp, Brazil, rlcantunes53@gmail.com

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Ricardo Antunes, *Oltre il taylorismo-fordismo, il toyotismo e il capitale: senza nostalgia*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.135, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermari, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 1157-1163, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

strazione scientifica', mentre le attività 'manuali' sono un attributo esclusivo dei lavoratori, il cui *savoir-faire* viene controllato dai livelli intermedi, responsabili del *dispotismo di fabbrica*; 4) sulla base della proposta di Ford, fu realizzato un nuovo impianto produttivo basato su una catena di montaggio rigorosamente controllata, in maniera da far fluire la *produzione in serie* con un lavoro operaio parcellizzato e frammentato, in modo che le attività fossero sempre in sequenza concatenata; 5) in questa nuova divisione socio-tecnica della produzione e del lavoro, la ricerca incessante di nuovi metodi sempre più produttivi diviene un *leitmotiv* del mondo manageriale, che mira ad aumentare costantemente la produzione di massa fordista; 6) per ottenere questa produttività, il *cronometro* taylorista divenne la *metrica centrale* per il controllo della produzione in fabbrica, in perfetta sintonia con la produzione in serie fordista (vedi studi critici di Braverman 1977; Bihl 1998; Basso 2003).

Fu così che il nuovo progetto di organizzazione della produzione pervenne alla sua formulazione compiuta, attraverso una *duplica* innovazione, poiché l'originaria concezione di Taylor trovò effettiva concretezza nel pionieristico impianto di Ford, nella sua fabbrica automobilistica. Indipendentemente dalle specificità, dalle diverse enfasi e dalle differenze esistenti tra i suoi due ideatori, il risultato è stato una eccezionale unità tra la concezione *tayloristica* e la sua attuazione *fordista*, il quale, sviluppatosi inizialmente negli Stati Uniti, si è esteso praticamente a tutti gli spazi industriali dal nord al sud del mondo (Antunes e Pinto 2017).

A Taylor si deve, in sintesi, la concezione del 'management scientifico' che ha creato la separazione tra la concezione di come produrre e la sua realizzazione da parte dei lavoratori manuali. Questa concezione divenne famosa anche attraverso la metafora, attribuita a Taylor, del 'gorilla intelligente' (*intelligent gorilla*) (Taylor 1970, trad.it. 169). Il lavoratore ideale doveva essere, secondo l'ingegnere del capitale, sia virile nella sua azione produttiva, sia docile e collaborativo nei confronti delle alte sfere. Un tipo di lavoratore in grado di facilitare, al fine di evitare e anticipare il confronto di classe, una prassi di conciliazione della separazione tra le *attività intellettuali* e le *attività manuali* che l'amministrazione aziendale aveva acuito ulteriormente. Nel nuovo disegno produttivo la 'cooperazione' tra queste due dimensioni viene anche intesa come il percorso necessario per garantire la produzione dal verificarsi di azioni operaie volte a ridurre lo sfruttamento del lavoro, come le 'cere' [arresti volontari del lavoro] che si verificavano durante la giornata lavorativa.

Nelle parole stesse di Taylor:

Affinché il lavoro possa essere eseguito secondo norme scientifiche, è necessario venga attuata fra direzione e mano d'opera una ripartizione delle responsabilità molto più equa di quella che vige in tutte le ordinarie forme organizzative. [...] Tale amichevole collaborazione, cioè ripartendo equamente il peso del lavoro quotidiano, tutti i grandi ostacoli [...] vengono spazzati via. [...] La quotidiana domestichezza coi dirigenti elimina completamente ogni motivo di *far finta* di lavorare [...] In luogo della sorveglianza piena di sospetti e dello stato di guerra più o meno dichiarata che caratterizzano l'ordinario sistema organizzativo, esiste dappertutto fra direzione e mano d'opera una cordiale collaborazione (Taylor 1970, trad. it. 159-60).

Henry Ford, oltre ad introdurre la produzione di massa con la catena di montaggio, attuò anche una politica di aumenti salariali, affinché i lavoratori potessero, oltre che produrre, diventare anche consumatori dell'industria automobilistica. Il suo progetto capitalista mirava all'universalizzazione e alla naturalizzazione:

Il mio massimo interesse è quello di dimostrare pienamente che le idee che abbiamo messo in pratica possono avere la più ampia applicazione possibile; e che non hanno nulla che riguardi esclusivamente le automobili o i trattori, ma costituiscono qualche cosa di simile ad un codice universale. Sono del tutto certo che si tratta del codice naturale e desidero dimostrarlo in modo così rigoroso che verrà accettato non come idea nuova, ma come codice naturale (Ford 1995, trad. it. 65).

E aggiunge:

Mi sono impegnato nella produzione manifatturiera con un minimo di spreco, sia di materiali che di forze umane, [...] commensurato al profitto totale realizzato sul volume della distribuzione (Ford 1995, trad. it., 83).

Riducendo gli sprechi e collegando gli aumenti salariali all'aumento degli obiettivi produttivi, Ford mirava (come Taylor) a espandere esponenzialmente la produzione di massa. È così che è nato e si è espanso nel corso del XX secolo il binomio Taylorismo-Fordismo: al costruito di Taylor si è aggiunta la pragmatica fordista. E il capitalismo industriale poté allora decollare. Nasce la *società dell'automobile*.

Al di là delle apparenze, nel senso più profondo, il lavoro operaio, nella grande industria automobilistica sotto il binomio del taylorismo-fordismo, perde le sue qualità essenziali, presenti nella fase artigianale e manifatturiera, e intensifica la *sussunzione reale del lavoro al capitale*. Di conseguenza, il *lavoro vivo* accentua la condizione di *appendice* della macchina, di *automa*, secondo la caratterizzazione marxiana (vedi Marx 2013, trad. it. 494-95 e 1978, trad. it. 55-6).

Nel fuoco degli eventi di cui stiamo parlando, due grandi pensatori marxisti del XX secolo hanno avanzato critiche seminali (Antunes 2018, 101-2). György Lukács, analizzando il taylorismo, ha dimostrato che la frammentazione del lavoro, con le sue attività ripetitive e meccaniche, è penetrata 'nell'anima del lavoratore', generando il fenomeno sociale della *reificazione della coscienza*, poiché il lavoratore non

si presenta come l'autentico tramite di questo processo: viene inserito come una parte meccanizzata in un sistema meccanico, un sistema che egli trova bell'è pronto di fronte a sé e che funziona in piena indipendenza da lui Lukács 2004, trad. it. 116).

Antonio Gramsci, in *Americanismo e Fordismo*, analizzando anche in modo pionieristico questo processo produttivo, intuì il significato essenziale di questo sistema: al capitalismo mancava un *nuovo tipo umano*, conforme al *nuovo tipo di lavoro e di produzione*. Pertanto, era necessario adattare il nesso psico-fisico del

lavoro ai nuovi imperativi del capitale (Gramsci 1976, 489-90). Ciò ha permesso al filosofo sardo di affermare che il *five dollars Day*, prima ancora che essere un incentivo al consumo di massa, mirava a selezionare lavoratori più adatti al sistema produttivo, mantenendone la stabilità, allontanandoli dall'alcolismo, dalle droghe e controllandone la sessualità, tutti elementi presenti nell' «americanismo» (Gramsci 1976, 489-92).

Questo sistema avvolgente si appropria del *savoir faire*, storicamente costruito da parte della classe operaia, incrementando la condizione di unilateralità presente nel *lavoro astratto, alienato e unidimensionale* (Marcuse 1973), che in questo modo viene aumentata nella fabbrica taylorista-fordista: ragione strumentale da un lato e lavoro oggettivato ed estraniato dall'altro. Questa era l'ideologia e la pragmatica del capitale nella nuova fabbrica automobilistica. Si suggellava la nefasta separazione tra *homo sapiens* e *homo faber*, ampliando la trasformazione del *lavoro concreto* in *lavoro astratto*.

Se questi furono i contorni dell'azione taylorista-fordista lungo tutto il secolo dell'*americanismo* e del *fordismo*, quali furono i principali fondamenti presenti nel toyotismo?

## 2. Dalla specializzazione frammentata alla flessibilità liofilizzata: l'avvento del toyotismo

A partire dal 1973, in risposta alla *crisi strutturale del capitale* (Mészáros 2002), il capitale, su scala globale, ha innescato un ampio processo di ristrutturazione sotto la guida del treppiede distruttivo composto dal *capitale finanziario*, dalla *ideologia neoliberista* e dalla *accumulazione flessibile* (Harvey 1992). L'obiettivo era quello di recuperare il ciclo di espansione del capitale e ricomporre l'egemonia borghese duramente contrastata dalle lotte operaie e sociali del 1968. Dopo aver attraversato una lunga era in cui i cicli produttivi si alternavano tra ascesa e crisi, il mondo capitalistico era entrato in una nuova fase, inedita, segnata da un quadro depressivo che alterò profondamente il capitalismo e il suo sistema produttivo (Mészáros 2002).

È stato in questo scenario di crisi, caratterizzato dalla tendenza alla decrescita del tasso di profitto e dal crescente squilibrio tra sovrapproduzione e recessione, che i capitalisti e i loro manager si resero conto che non sarebbe stato possibile sviluppare un nuovo ciclo di espansione basato sul Taylorismo-Fordismo. Era necessario forgiare un nuovo disegno produttivo, capace di produrre beni (materiali e immateriali) coniugando maggiore produttività, avanzamento tecnologico-informativo e maggiore sfruttamento della forza lavoro. E il toyotismo, che si era sviluppato in Giappone a partire dal secondo dopoguerra, finì per diventare il principale esperimento produttivo da attuare in Occidente (Coriat 1991; Antunes 2015).

A differenza della rigidità taylorista-fordista, il toyotismo, secondo Taiichi Ohno (1912-1990) – il suo principale ideatore (una sorta di 'Taylor' della Toyota) – permetteva all'impresa di incentrare la propria azione sul *coinvolgimento*

e sull'espropriazione dell'intelletto del lavoratore, favorendo la 'collaborazione', e aumentando in questo modo i profitti della Toyota (vedi Ohno e Taiichi 1997). L'attenzione alla soggettività dei lavoratori, ampiamente svalutata dal precedente sistema, è diventata centrale nella sua proposta (vedi la critica pionieristica del toyotismo in Kamata 1982).

Diversamente dalla *pratica della specializzazione frammentata* del taylorismo-fordismo, in vigore nel corso del XX secolo, il toyotismo ha generato *flessibilità multifunzionale*. Si trattava, quindi, di intensificare il *capitale costante*, abbinando al nuovo apparato tecno-informativo una *nuova forma di produzione, controllo e organizzazione del processo lavorativo* che aveva come principale risultato la riduzione del *lavoro vivo* e l'espansione del *lavoro morto* (Antunes 2016). Nasceva così la nuova fabbrica del liofilizzato, che pervase il mondo della produzione capitalistica.

A tal fine, il toyotismo incoraggia i lavoratori a svolgere una molteplicità di compiti, responsabilizzandoli della produzione e sollecitandoli nella ricerca di 'continui miglioramenti'. A differenza del dispotismo di fabbrica taylorista-fordista, potrei caratterizzare la massima del toyotismo come segue: *ogni lavoratore deve essere despota di sé stesso* (Antunes 2015).

Un nuovo lessico ha invaso l'ideologia imprenditoriale: coinvolgimento partecipativo, lavoro polivalente e multifunzionale, collaboratori, partner, circoli di controllo di qualità/CCQ, *kanban*, *just in time*, *lean production*, team o cellule di produzione, salari flessibili ecc., lavoratori indirizzati da 'obiettivi' e 'competenze' che sono diventati il *nuovo cronometro dell'era del toyotismo, della robotizzazione e del lavoro digitale*. Vale anche la pena ricordare che la fabbrica Toyota è sempre stata molto maschile nella composizione dei dipendenti delle 'fabbriche madri', mentre la composizione femminile (così come quella dei lavoratori immigrati) è stata più numerosa negli spazi delocalizzati e maggiormente precari, come nelle aziende fornitrici di parti e attrezzature.

Attraverso la combinazione del progresso informatico-digitale e dell'esigenza di una maggiore qualificazione della forza lavoro e di una nuova organizzazione socio-tecnica delle attività, il taylorismo-fordismo, caratterizzato dalla *prassi della specializzazione*, è stato così sostituito dal toyotismo e dalla sua fabbrica liofilizzata. Un nuovo modello di sfruttamento della forza lavoro, apparentemente più blando, ma in realtà intensamente interiorizzato nella soggettività operaia, diffuso su scala globale.

Diversi decenni dopo la sua attuazione, relativamente alle condizioni di lavoro, il risultato è ben visibile: *outsourcing, informalità, flessibilità, disoccupazione, lavoro intermittente, lavoro uberizzato, lavoro su piattaforme* ecc. Una fotografia che si ha non solo nel Toyotismo occidentale, ma anche in Giappone, con i suoi *lavoratori incapsulati* o *cyber-rifugiati*, giovani che dormono negli internet café per cercare un lavoro occasionale e intermittente. È così che il Toyotismo ha sviluppato la nuova fabbrica liofilizzata<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Liofilizzazione, espressione coniata da Juan J. Castillo (1996), che nella produzione, significa eliminazione delle sostanze viventi (vedi Antunes 2016).

### 3. Una doppia alienazione: oltre il capitale

Possiamo concludere con un ultimo commento. Se nel sistema taylorista-fordista l'alienazione assumeva una forma dispotica e oggettivata, nella fabbrica toyotista essa diventa più 'avvolgente', apparentemente 'meno dispotica', ma profondamente interiorizzata nella soggettività operaia (vedi Antunes 2016, 130-34).

È necessario, quindi, superare la doppia alienazione, senza nostalgie. Ciò sarà possibile solo se la classe che vive del lavoro sarà capace di superare il capitalismo, che attualmente è nella sua forma più distruttiva, sia relativamente alla natura, sia al lavoro e all'umanità. La recente pandemia ha messo a nudo ed esasperato tutto ciò, al punto da spingermi a designare il capitalismo come *capitalismo virale o pandemico* (Antunes 2021).

Pertanto, sebbene differenti, né il taylorismo-fordismo, né il toyotismo rompono con il fenomeno sociale dell'alienazione e dello sfruttamento. Entrambi, ciascuno a suo modo, sono estremamente nefasti per il mondo del lavoro e pieni di contraddizioni. Se il taylorismo-fordismo è stato più dispotico, la lotta operaia è andata comunque molto avanti, conquistando diritti del lavoro di grande importanza. Il toyotismo, a sua volta, è apparentemente meno brutale, ma ha portato con sé la distruzione dei diritti dei lavoratori e l'intensificazione delle forme di sfruttamento. È necessario, quindi, *andare oltre il capitale*.

#### Riferimenti bibliografici

- Antunes, Ricardo. 2013. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo (tr. it. A. Antonino Infranca. Milano: Punto Rosso, 2016).
- Antunes, Ricardo. 2015. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. San Paolo: Cortez (tr. it. A. Infranca. Venezia: Edizioni Ca' Foscari).
- Antunes, Ricardo. 2018. *O Privilégio da Servidão*. São Paulo: Boitempo (tr. it. A. Antonino Infranca. Milano: Punto Rosso, 2020).
- Antunes, Ricardo. 2021. *Capitalismo virale. Pandemia e trasformazioni del lavoro*, traduzione di A. Antonino Infranca. Roma: Castelvecchi.
- Antunes, Ricardo, e Geraldo A. Pinto. 2015. *A Fábrica da Educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista*. SP: Editora Cortez.
- Basso, Pietro. 2003. *Modern Times, Ancient Hours: Working Lives in the Twenty-First Century*. Londra: Verso (trad. it. Milano: Franco Angeli, 1998).
- Bihr, Alain. 1998. *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. San Paolo: Boitempo (tr. it. O. Mazzoleni e G. Ragona. Pisa: BFS, 1998).
- Braverman, Harry. 1977. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra (tr. it. L. Ristori e M. Vita. Torino: Einaudi, 1980).
- Castillo, Juan José. 1996. *Sociologia del trabajo*. Madrid: CIS.
- Chaplin, Charles. 1936. *Tempi Moderni*. USA (87 min).
- Coriat, Benjamin. 1991. *Penser à l'envers, travail et organization dans l'entreprise japonaise*. Parigi: Christian Bourgeois Éditeur (tr. it. M. Giannini. Bari: Dedalo, 1991).
- Ford, Henry. 1995. *Minha vida e minha obra*. In: *Henry Ford por ele mesmo*. São Paulo: Martin Claret.
- Gramsci, Antônio. 1976. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira (ed. it. Roma: Editori Riuniti, 1971).

- Gramsci, Antônio. 2004. *Escritos políticos*, vol. I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Harvey, David. 1992. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola (tr. it. M. Viezzi. Milano: Il Saggiatore, 2010).
- Kamata, Satoshi. 1982. *Japan in the Passing Lane: an Insider's Account of Life in a Japanese Auto Factory*. New York: Pantheon Books.
- Lukács, György. 2004. *A reificação e a consciência do proletariado*. In *História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista*. São Paulo: Martins Fontes (tr. it. G. Piana. Milano: Sugar, 1978).
- Marcuse, Herbert. 1973. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Marx, Karl. 1978. *Capítulo VI (inédito)*. São Paulo: Ciências Humanas (tr. it. B. Maffi. Torino: Einaudi, 1975).
- Marx, Karl. 2013. *O capital: crítica da economia política*. Livro I, San Paolo: Boitempo (tr. it. D. Cantimori. Torino: Einaudi, 1975).
- Mészáros, István. 2002. *Para além do capital*. San Paolo: Boitempo (tr. it. N. Augeri. Milano: Punto Rosso, 2016).
- Ohno, Taiichi. 1997. *O sistema Toyota de produção. Além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman (tr. it. G. Polo, Torino, Einaudi, 1993).
- Petri, Elio. 1971. *La Classe Operaria va in Paradiso*. Italia (110 min).
- Taylor, Frederick W. 1970. *Princípios da administração científica*. San Paolo: Atlas (tr. it. F. Garella, L. Zannini, e L. Grandi. Milano: Etas, 2004).