

Tempo, mano d'opera e organizzazione del lavoro

di David Saul Landes

Il 16 novembre 1990 la Facoltà di Economia e Commercio della Università di Ancona ha concesso la laurea h.c. a David Saul Landes, celebre autore del *Prometeo liberato* (1969), ed. it. Torino, 1978. Questo che pubblichiamo per gentile concessione dell'autore è il testo della lezione da lui tenuta al corpo accademico, agli studenti, agli invitati subito dopo la cerimonia di proclamazione. Traduzione di Vittoria Zompanti.

Il lavoro richiede tempo: questo è un truismo in quanto affermazione di principio, ma il rapporto tra tempo e lavoro non può e non deve essere dato per scontato e vi è anzi molto da dire a questo proposito.

Si può iniziare fissando qualche limite e trascurando la questione del lavoro fatto per sé, come quello degli scrittori. Non che esso sia privo di interesse, soprattutto per lo psicologo e il sociologo, ma io qui parlo come storico dell'economia riferendomi al lavoro che genera prodotto quantificabile, che nella maggior parte dei casi viene svolto per conto di altri.

Escluderei anche il lavoro non remunerato, anch'esso molto interessante, ma di scarsa rilevanza economica.

In altre parole, ciò di cui intendo qui occuparmi, è il lavoro salariato o stipendiato. Includerei in questa categoria anche la maggior parte del lavoro compiuto da schiavi e da servi, poiché gli stessi ricevono normalmente qualche forma di compenso: cibo, alloggio, terra da coltivare, protezione. Un'eccezione potrebbe essere costituita da quanti prestano la loro opera semplicemente in virtù del loro status e non ricevono nulla in cambio: mi riferisco, ad esempio, agli *obrok* della Russia zarista.

Dal punto di vista dell'imprenditore (o proprietario) l'aspetto cruciale del rapporto di lavoro è quello di garantirsi la prestazione.

Il lavoratore vende il suo tempo, il che Marx chiama potenzialità di lavoro (labor power), volontariamente o involontariamente prestato, a condizioni favorevoli o sfavorevoli. Egli non vende una prestazione, quali che siano le sue

premesse. La tendenza del datore di lavoro o del suo agente è quella di rendere ottimali la quantità e la qualità di questa prestazione, vale a dire di ottimizzazione della produttività.

Il sistema abituale per assicurarsi una buona prestazione di lavoro è la supervisione: il datore di lavoro o i suoi agenti (capisquadra, capireparto, supervisori, ecc.) controllano gli operai durante lo svolgimento delle loro mansioni, si accertano che siano puntuali sul posto di lavoro, si prendano la debita cura dei loro attrezzi e dei materiali loro affidati, eseguano il lavoro in modo adeguato ed efficiente, e così via. Il punto nodale del processo di supervisione è costituito dal tempo: l'uso completo, totale ed appropriato di quello pagato dal datore di lavoro. Ad un giorno di paga deve corrispondere, come minimo, l'equivalente di un giorno di lavoro, perciò gli operai sono indotti e costretti a presentarsi puntuali all'ora di inizio e non sono autorizzati ad andarsene prima di quella di chiusura. Come aspettativa massima (ma chi è in grado di decidere quale sia il massimo di essa?) il contenitore temporale, le dieci o le otto ore, o quello che sia, debbono essere usate senza il minimo spreco di tempo.

Gli intervalli per i pasti e il riposo sono inevitabili, ma anch'essi dovrebbero essere misurati con la stessa accuratezza del periodo di lavoro. Tutte le interruzioni dovrebbero essere ridotte al minimo: non si può, ad esempio, permettere agli operai di trascorrere lunghi lassi di tempo per fare la coda, a chiacchierare oziosamente davanti al distributore delle bibite o nel magazzino degli attrezzi. Potrebbero anche cominciare a parlare di argomenti poco gradevoli, come, ad esempio, le disagiate condizioni di lavoro. Tutti sanno a cosa può portare questo genere di discorsi. Del resto, per quanto s'è detto, gli operai potrebbero anche avere un interesse del tutto opposto, moltiplicando le interruzioni e le distrazioni, dato che il lavoro ripetitivo può diventare faticoso e può accadere che abbiano bisogno di occasioni per comunicare l'uno con l'altro.

È ovvio che, date le circostanze, i datori di lavoro abbiano cercato vari sistemi per coinvolgere gli operai nella produttività. Esistono, naturalmente, le pressioni del mercato: in un mercato competitivo i lavoratori le cui prestazioni si rivelano scadenti resteranno presto senza lavoro. Anche se il padrone non li licenzierà (il che può essere difficile e costoso) sarà il mercato ad eliminare l'azienda. È il *bastone*. La debolezza di questo incentivo negativo è che gli operai sottovalutano gli avvertimenti che possono ricevere in proposito. Il padrone può dire loro che se non lavorano perderanno terreno a vantaggio di imprese più efficienti, che anche con le migliori intenzioni egli non può permettersi di tenerli in sovrannumero o di tollerare inefficienze. Il padrone può anche far presente il pericolo rappresentato dalla concorrenza vicina e lontana, ma non vi

è ragione per la quale gli operai dovrebbero prestar fede a questo genere di prediche interessate.

Esistono richieste che travalicano i limiti della dignità e della decenza; non ci si può aspettare che gli eredi di una seria tradizione di lavoro accettino una remunerazione miserabile per posti da fame. Ma c'è anche la *carota*, rappresentata dal proprio interesse. A questo proposito si può fare in modo che l'operaio renda di più accrescendo il proprio utile, come nel caso del cottimo. Nel lavoro di squadra, si può pagare a cottimo l'intera squadra: in Gran Bretagna, dove era molto usato nella cantieristica, veniva chiamato *butty*, lasciando alla squadra il compito di ripartire i salari individuali, secondo il criterio che essa riteneva adeguato.

Per il lavoro svolto all'esterno della fabbrica o a domicilio, il lavoro può essere pagato una volta che sia stato completato o consegnato. In questo caso non c'è alcun bisogno di controllo: se il prodotto non è soddisfacente lo si rifiuta o lo si paga meno.

Questi sistemi di remunerazione modificano radicalmente il ruolo del tempo. A volte possono rendere del tutto superfluo il controllo dei tempi, dato che il lavoratore sarà indotto dal proprio interesse a lavorare sodo e a lungo. Può cominciare a smettere quando vuole, ma se la remunerazione è interessante ed egli è sensibile ai *normali* incentivi economici, il lavoro sarà svolto senza insistenze o richiami padronali. L'aspetto negativo di ciò è la presenza in esso di due grossi "se": se la remunerazione è interessante e se il lavoratore è sensibile ai "normali" incentivi economici. Ma, anche qui, chi potrà mai dire che cosa è *normale*?

I mercati manifatturieri dell'Inghilterra del XVIII secolo scoprirono che i filatori e i tessitori a domicilio mostravano una netta preferenza per il gioco e per il tempo libero: una volta guadagnata una somma a loro avviso sufficiente, smettevano di lavorare per dedicarsi al bere e al gioco, o, più esattamente, cominciavano a lavorare tardi, dopo un buon giro di bevute, conseguenti ubriacature e mali di testa. Mostravano anche una disdicevole tendenza ad appropriarsi indebitamente («embezzle» era il termine allora usato) del materiale fornito dagli agenti del datore d'opera, al fine di lavorarlo e venderlo per proprio conto. Più cresceva la domanda ed aumentava il costo del lavoro, meno ore venivano dedicate ad esso e maggiore diventava l'incentivo al furto.

È comprensibile quindi che, date le circostanze, gli imprenditori tornassero a prendere in considerazione la supervisione e il controllo del tempo: orario e riscontro dell'attività.

La manifattura di grandi dimensioni poteva rappresentare una soluzione, ma,

nel fatto, poco economica; infatti mentre il sistema a domicilio poneva impianti e attrezzature (con relativi costi e rischio di inattività) a carico dell'operaio, l'onere del grande laboratorio o della fabbrica gravava sul datore di lavoro. E, ciò che è peggio, gli operai preferivano la libertà del lavoro a domicilio: per farli lavorare in azienda era necessario pagarli di più. Il risultato fu che, a parità di livello tecnico, il grande laboratorio o la manifattura non erano in grado di competere con il lavoro a domicilio. Solo a sud della Manica, nel continente, funzionava un buon numero di impianti centralizzati, ma questo avveniva perché i governanti mercantili o cameralisti sovvenzionavano gli opifici e in alcuni luoghi li rifornivano persino di mano d'opera gratuita costituita da soldati, prigionieri, o ospiti di ospizi per poveri.

Furono le macchine e l'energia inanimata i fattori che resero la fabbrica competitiva, anzi, più che competitiva, dominante. A questo punto il tempo divenne protagonista della organizzazione del lavoro, dato che il capitale fisso non poteva essere sottoutilizzato a causa di abitudini derivate da un suo cattivo uso. Gli operai dovevano abituarsi ad arrivare in orario e a lavorare con ritmo uniforme e continuo, un ritmo fissato dalle macchine e controllato dagli uomini.

Non fu un compito facile per una società abituata ad altre cadenze temporali, e pertanto i datori di lavoro fecero ricorso alla *carota* ed al *bastone* nel loro tentativo di inculcare questa nuova disciplina del tempo. Suonarono campane, sirene, corni e mandarono in giro per le case «addetti alla sveglia» per cacciare dal letto gli operai nelle buie ore antelucane. Facevano anche dono di orologi a quanti si dimostravano diligenti e puntuali; un cinico potrebbe obiettare: proprio a coloro che ne avevano meno bisogno! Come era logico attendersi, questa campagna di indottrinamento funzionò più con i giovani che con gli adulti: le buone abitudini si apprendono meglio in giovane età ed i giovani trovarono difficile rifiutarsi.

Non si deve pensare che tali pratiche conducessero il lavoro alla precisione di un meccanismo. I lavoratori trovano sempre i mezzi per difendersi dalle pretese eccessive della controparte aziendale e nessun controllo è mai perfetto, anche se nel diciannovesimo secolo vi fu un certo numero di proposte di razionalizzazione, volte di solito all'impiego dei carcerati, per altro non prive di implicazioni nel quadro della disciplina di fabbrica. I reiterati tentativi per rafforzarle sono la prova evidente del limitato successo di esse. Né va sottovalutata l'influenza della congiuntura economica: i datori di lavoro diventano avari di tempo oltre che di denaro (ma in fondo è la stessa cosa) quando si verifica una contrazione dei profitti. Così, ad esempio, negli anni fra 1870 e 1896, un lungo

periodo di depressione, furono fatti strenui sforzi per imporre controlli più severi sul tempo e sul lavoro.

«La cosa più importante è non permettere che si perda tempo bighellonando, restando inattivi, conversando, mangiando, rimandando il lavoro, riposandosi nelle pause prima o dopo lo svolgimento delle varie mansioni. Il lavoro deve essere continuo e senza interruzioni dall'inizio e per tutta la durata della giornata lavorativa» (dall'articolo di R. Jaun Brandli et alii, eds., *Schweiz im Wandel: Studien zur Neueren Gesellschaftsgeschichte*, Basel, 1990).

Questo, quale espressione di uno sforzo molteplice volto a razionalizzare ed accelerare il processo produttivo, è il *taylorismo* - una sorta di filosofia del lavoro ed un sistema di coordinazione fra tempo e movimento - concepito non solo per eliminare le occasioni per evitare la fatica (il termine inglese, di origine dialettale scozzese era «ca' canny»), ma anche per accelerare il ritmo del lavoro, semplificandolo e riducendo al minimo i movimenti. Fu la più illustre delle soluzioni allora escogitate, tanto che diede origine ad un "movimento", che implicava, come quelli simili, del resto, l'uso del cronografo (cronometro a scatto), per permettere ai sorveglianti di cronometrare fino alla frazione di secondo (di solito un quarto o un quinto di esso) ogni gesto compiuto durante lo svolgimento di una operazione.

Desiderare di imporre un ritmo di lavoro più veloce non significa riuscire a realizzarlo. La mano d'opera risponde con ingegnose resistenze ed infatti la potenzialità di lavoro (per dirla ancora in termini marxiani) non corrisponde al lavoro effettivamente svolto. Nonostante ciò, le trasformazioni tecniche del primo quarto di secolo, facilitarono l'applicazione di una disciplina dei tempi assai più severa. Basterà ricordare a questo proposito, la produzione in serie di parti standardizzate intercambiabili e il loro montaggio *en chaine*, che trasformarono la natura delle produzioni relative ai beni di consumo durevoli, quali orologi, macchine da cucire, biciclette e, soprattutto, automobili. L'introduzione della catena di montaggio significò che tutta una serie di operazioni era collegata in modo tale che un ritardo o una interruzione in qualsiasi momento del processo avevano conseguenze su tutta la catena.

A questo punto le resistenze e le difficoltà individuali furono praticamente ridotte a zero: il ritmo del lavoro era dettato dalla macchina. Coloro che non riuscivano a tenere il passo venivano sostituiti da lavoratori più freschi e più veloci. E non è casuale che le transizioni più riuscite alle nuove tecnologie dell'assemblaggio fossero realizzate con mano d'opera "vergine": meglio non avere alcuna esperienza piuttosto che vecchie abitudini; la mancanza di abilità era da preferirsi alle abilità obsolete.

Restava, tuttavia, altro spazio per diversi sviluppi della tecnica. Non tutti i produttori trovavano facile o auspicabile l'introduzione di questi nuovi ritmi, e sebbene le imprese di maggiori dimensioni fossero convinte di doversi adeguare ad essi per restare competitive, i fabbricanti minori si scavarono nicchie per proteggere modi e procedure più personali. La protezione delle barriere tariffarie nazionali favoriva l'adozione di pratiche diverse da paese a paese, nonostante l'impiego di attrezzature e tecnologie abbastanza affini. Molti ricorderanno il caso della *Ford Motor Company*, la quale, dopo la seconda guerra mondiale, costruì impianti praticamente identici in Inghilterra e in Germania, ottenendo una produzione quasi doppia in Germania rispetto a quella dell'Inghilterra. Si scoprì che buona parte della differenza era dovuta alle abitudini nazionali relative ai tempi: gli operai britannici erano soliti praticare lunghe pause, leggere il giornale e distrarsi durante i momenti di minore impegno (e questi sono in gran parte in funzione inversa all'attenzione e all'operosità: si possono fabbricare, oltre alle automobili, anche tempi di minore impegno). Tali abitudini erano difese dai sindacati, e, quel che più conta, dai capisquadra, il cui compito era quello di salvaguardare i diritti dei lavoratori contro lo sfruttamento del datore di lavoro.

Nonostante ciò, la storia dell'industria automobilistica e di altre ad essa simili, fu una storia di crescente concentrazione. Le nuove tecnologie erano costose ed elevavano la soglia della concorrenza. Lo spazio per la specializzazione e la differenziazione erano limitati alle punte più alte del mercato, ossia ai conoscitori che potevano permettersi di indulgere al proprio gusto per articoli di lusso rifiniti a mano. Ciò non significa che questi produttori di piccola e media dimensione non svolgessero un ruolo importante nell'industria, in particolare nella invenzione e nel "testing" di nuovi prodotti situati al limite della produzione industriale "d'arte"; anzi, un certo numero dei loro modelli veniva acquistato dai grossi fabbricanti e prodotto anche in perdita per ragioni di prestigio. Tuttavia, la pressione della concorrenza, in particolare di quella internazionale e soprattutto di quella asiatica, tendeva ad eliminare le tecnologie superate e meno avanzate e procedeva nella direzione di produzioni ad alta intensità di capitale e di tempo.

È ovvio che alla maggiore quantità di capitale investito per operaio, corrispondevano una maggiore produttività di lavoro e salari più alti; e quanto più alti erano i salari, tanto maggiore era l'incentivo ad intensificare il lavoro e le relative prestazioni, specialmente nelle strozzature del processo di produzione industriale e dei punti di pressione. In effetti l'industria si è trovata nella stessa situazione conosciuta nel diciottesimo secolo, vale a dire in una condizione di

estrema impazienza. Ora come allora, l'industria ha cercato di rispondere sostituendo le macchine agli uomini. Oggi lo fa utilizzando l'automazione, la robotica e le apparecchiature a controllo numerico, che permettono alla direzione di imporre direttamente il ritmo, evitando i maestri artigiani e i meccanici: il *pedaggio umano* da pagare.

Queste tecnologie trasferiscono il controllo dei tempi e del lavoro dalla fabbrica all'ufficio, dall'operaio all'impiegato. Esse sono ancora allo stadio iniziale e si trovano ad affrontare la concorrenza della mano d'opera tradizionale a basso costo. Ciò avviene, ad esempio, in Giappone, ove il settore degli orologi attinge al continente asiatico per prodotti di minor costo pur investendo massicciamente in tecniche a controllo numerico nella industria nazionale.

La produzione esterna serve forse a soddisfare la domanda in eccesso rispetto ai limiti che una politica prudente di espansione può soddisfare in patria? Alcuni hanno visto in questo modo di fare una occasione particolare per le imprese più flessibili e di dimensioni minori, come il tipo di impresa che ha avuto particolare successo in Italia. Dopo tutto questi controlli numerici si prestano a variazioni di prodotto assai facili e quasi prive di costi, basta passare da una serie di istruzioni ad un'altra.

Ma il problema non è così semplice. Le aziende di maggiori dimensioni possono acquistare macchine sofisticate più facilmente di quelle piccole e possono usarle per evitare turni troppo lunghi e diversificare la produzione. In realtà, può anche avvenire che esse *restino indietro* rispetto alla creatività di ditte specializzate minori, anche se il divario, fra originali ed imitazioni si riduce sempre più, termini di tempo inclusi.

La flessibilità è ormai accessibile a tutti. E le aspettative di quanti contavano di tornare al vecchio lavoro a domicilio sono andate deluse. Alcuni aspetti della nuova tecnologia del computer e delle comunicazioni sembrerebbero incoraggiare questa tendenza, con grande soddisfazione dei lavoratori part-time e delle donne, legate alla casa; tuttavia, almeno negli Stati Uniti, la mano d'opera sindacalizzata è contraria a questo genere di organizzazione, considerata un ritorno allo sfruttamento del lavoro ed un'occasione per evadere il controllo delle condizioni nelle quali esso si svolge, controllo raggiunto a caro prezzo. In ogni caso, questo tipo di procedura, sebbene sempre presente, non sembra possa rimpiazzare la produzione di fabbrica, semmai può costituire un supporto.

Nel frattempo la maggiore produttività, le apparecchiature più costose, la concorrenza su scala mondiale, contribuiscono a fare del tempo un elemento via via più prezioso. I giapponesi, in passato nostri discepoli, ora ci impongono

il loro ritmo: colmano il contenitore tempo, accelerano il passo, fanno quello che va fatto puntualmente e tempestivamente. Se non vogliamo perdere terreno, dobbiamo fare la stessa cosa, a meno che non si riesca in qualche modo a *rallentare* la loro marcia e a *tenerli fuori*. Non è affatto chiaro se staremo meglio grazie a questa accelerazione. Dicevano «ars longa, vita brevis». Nel campo industriale dovremo modificare questo aforisma latino in «ars brevis, tempus breve».