



Revisiting **Taylor**

**L'organizzazione scientifica del lavoro:
il libro che ha sconvolto un secolo**

a cura di
Riccardo Giorgio Zuffo

**Testo originale e interventi di
Emilio Bartezzaghi, Olimpio Brivio,
Luigi Ferrari, Raoul C. D. Nacamulli,
Guido Sarchielli, Maria Sinatra,
Luigi Traetta**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Revisiting Taylor

L'organizzazione scientifica del lavoro:
il libro che ha sconvolto un secolo

a cura di
Riccardo Giorgio Zuffo

Testo originale e interventi di
Emilio Bartezzaghi, Olimpio Brivio,
Luigi Ferrari, Raoul C. D. Nacamulli,
Guido Sarchielli, Maria Sinatra,
Luigi Traetta

FrancoAngeli

In copertina: *North end of a Midvale Steel Company open hearth building facing East near Richmond branch of Philadelphia and Reading Railroad, ca. 1887*
(Kheel Center, Cornell University - licenza Creative Commons).

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di *Riccardo G. Zuffo* pag. 9

Parte I – La storia

- 1. “Principles of Scientific Management” (PSM): il libro che ha sconvolto un secolo**, di *Riccardo G. Zuffo* » 17
 1. Fattore umano e scientificità » 17
 2. Philadelphia e l’epoca del Progresso » 21
 3. L’offensiva mediatica di Taylor e dei *cooperators* » 24
 4. La questione della scientificità. Il metodo » 28
 5. Gli aspetti ideologici e politici » 32
 6. Taylor e Ford a confronto » 34
- Conclusioni » 38
- Riferimenti bibliografici » 41

- 2. Sullo sviluppo tecnico-ideologico del taylorismo nel mondo tedesco e in URSS**, di *Luigi Ferrari* » 43
 1. Una tecnica alla ricerca di un’ideologia negli USA dei primi del ’900 » 46
 2. L’ideologia alla ricerca di una tecnica nell’URSS dopo il ’17 » 48
 3. I nodi non si sciolgono » 53
- Riferimenti bibliografici » 56

- 3. Lo Scientific Management sul palcoscenico della psicologia americana ed europea**, di *Maria Sinatra, Luigi Traetta* » 58
 1. L’ingresso dello *Scientific Management* nei laboratori di psicologia » 58

2. Psicologia sperimentale vs psicologia applicata	pag.	59
3. Contro lo <i>Scientific Management</i>	»	64
Conclusione	»	69
Riferimenti bibliografici	»	70

Parte II – La rivisitazione

4. Il presente del “lavoro”: rivisitare Taylor in un’ottica psicosociale, di Guido Sarchielli	»	75
1. Superare le estremizzazioni interpretative	»	77
2. Alcuni nuclei tematici rilevanti: quale interesse per la psicologia del lavoro odierna?	»	78
2.1. Continuare a studiare scientificamente la natura del lavoro	»	79
2.2. Significati del lavoro: un nuovo taylorismo?	»	82
Riferimenti bibliografici	»	86
5. Organizzazione, metodo e tecnologia in Taylor: lettura critica e aspetti di attualità, di Emilio Bartezzaghi, Olimpio Brivio	»	87
Introduzione	»	87
1. Taylor e l’ <i>Organizzazione Scientifica del Lavoro</i>	»	88
2. La critica e il superamento del taylorismo	»	91
3. La centralità dell’organizzazione e la ricerca di nuovi paradigmi organizzativi	»	97
Riferimenti bibliografici	»	99
6. Taylor nell’era d’Internet, di Raoul Nacamulli	»	101
Premessa	»	101
1. Taylor, Smith e Ford	»	102
2. La gestione della conoscenza per il miglioramento	»	104
3. L’intima e cordiale collaborazione fra datori e prestatori di lavoro e la negoziazione integrativa	»	106
4. Lo sviluppo di una classe manageriale	»	109
Conclusioni	»	111
Riferimenti bibliografici	»	113
Gli autori	»	114

Parte III – Il libro
Federico Winslow Taylor, *L'Organizzazione Scientifica*
del Lavoro, Athenaeum, Roma 1915

Introduzione	pag. 119
CAPITOLO I. Basi dell'ordinamento scientifico	» 121
Il massimo di prosperità	» 121
Il sotto-lavoro	» 122
Le cause del sotto-lavoro	» 124
CAPITOLO II. I principi dell'ordinamento scientifico	» 131
Tre questioni fondamentali per l'ordinamento scientifico	» 131
L'ordinamento: <i>iniziativa e stimolo</i>	» 131
La parte della direzione nell'ordinamento scientifico	» 134
Il trasporto dei pani di ghisa	» 136
Il lavoro del Taylor nelle officine	» 140
Gli esperimenti per l'ordinamento scientifico	» 142
La determinazione del compito	» 142
Il lavoro di spalatura	» 148
Il lavoro di muratura	» 154
L'ispezione delle sfere per bicicletta	» 159
Il lavoro negli stabilimenti meccanici	» 165
La scienza del taglio dei metalli	» 168
La psicologia degli operai	» 176
L'insegnamento del lavoro	» 177
L'essenza e il meccanismo dell'ordinamento scientifico	» 180
Il passaggio dai vecchi ordinamenti ai nuovi	» 181
L'interesse dei consumatori	» 184
I benefici dell'ordinamento scientifico	» 186
Biografia di Frederick Winslow Taylor e altri eventi salienti	» 189

Prefazione

Approssimativamente cento anni dopo la storica intuizione di Adam Smith sulla centralità della divisione del lavoro come fattore determinante della generazione di valore (1876, Taylor 1911), iniziano a delinearsi le prime concezioni dell'industria moderna e di quello che sarà definito *Scientific Management*. L'incubazione era durata a lungo e sarà il ventitreenne Taylor – nel 1879 entra alla Midvale – ad intuire progressivamente e a delineare i principi, i modelli e l'ideologia che andranno ad influenzare un secolo intero di un modo di produrre, di “vivere” il lavoro e di riconfigurare la stessa vita quotidiana. Ancora un secolo dopo – un oggi pieno di grandi suggestioni e cambiamenti – una rilettura delle opere di Taylor contestualizzata in quella che è stata definita come l'“epoca del progresso” assume il valore paradigmatico di una riflessione più ampia, che ci induce a ripensare al presente e a quali aspetti della sua opera e della sua azione possano essere in qualche misura ripresi e focalizzati.

Taylor è stato considerato dalla storia e dalla cronaca del XX secolo in mille modi: un ingegnere, un tecnocrate, un razionalizzatore, un grande eroe e benefattore dell'umanità, un emblema del capitalismo feroce e della alienazione della fabbrica moderna, ... con lui il lavoro diventa merce, ... con lui il lavoro si evolve e permette l'emancipazione economica e sociale di milioni di uomini. Nella realtà Taylor fu un personaggio complesso e controverso: geniale, curioso, sofisticato, ambizioso, ricco, irascibile, dogmatico, supponente, arrogante, aristocratico ed anche amico di presidenti e di ministri, molto noto negli ambienti imprenditoriali dell'epoca ma anche ad un pubblico più vasto per gli interventi sui giornali e per i suoi scritti a larga diffusione ed infine ... politicamente schierato. Per coglierne appieno la centralità in rapporto al “lavoro” del novecento è però opportuno superare sia le dimensioni più personali, le infinite suggestioni sul personaggio che le biografie hanno messo in evidenza, sia le apologie ideologiche che lo hanno usato come bandiera di parte nella giustificazione dello sfruttamento operaio o quale benefattore dell'umanità.

La finalità del volume è allora duplice: quella di “storicizzare” ma anche quella di “attualizzare”, rivisitare cioè il contributo tayloriano alla luce del presente: che cosa oggi potrebbe essere ancora utile? Che cosa ha senso mantenere, che cosa è storicamente superato? “Ricostruire la memoria” forse ci permette di riconoscere i contributi decisivi di Taylor e del suo gruppo di *co-operators* alla fondazione e allo sviluppo delle teorie manageriali, psicologiche ed organizzative e alle evoluzioni dei sistemi economici e produttivi alla fine dell’ottocento e nelle prime due decadi del novecento. La storicizzazione è certamente una questione importante per ancorare le discipline scientifiche – la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, la sociologia, l’ampia articolazione delle teorie manageriali – e le loro evoluzioni ai fatti concreti e di contesto. L’ancoraggio ci permette anche l’attualizzazione, di riflettere sul presente, di condurre ricerche rilevanti, di “agire pratiche” manageriali concrete e non idealizzate.

Una seconda dimensione interpretativa e cruciale, che vogliamo ricordare, è la concezione ed il “senso” che il positivista Taylor, soprattutto nel volume che andiamo a riproporre, attribuiva allo *Scientific Management*. Il fattore centrale dell’opera è l’intreccio tra la nuova scienza e una ideologia dell’interesse comune, del benessere collettivo, “del bene della nazione”, del superamento della miseria.

È ben chiaro oggi – così come tra gli intellettuali americani del tempo – l’importanza di questi fattori dove appare ancora più evidente come il lavoro, le tecnologie, le organizzazioni non si chiudono solo sulle tecnicità, le efficienze, le generazioni di valore specifiche. Riguardano anche il lavoro quotidiano delle persone, il modo di concepire le relazioni sociali, la struttura delle città, gli spazi fisici, la qualità della vita, la distribuzione della ricchezza sul pianeta, l’emigrazione dei popoli del sud del mondo, gli infiniti segnali della finanziarizzazione e della globalizzazione di oggi. In questo sta la attualità ed acquisisce senso riproporre, di Taylor, il suo libro manifesto, ideologico e politico “*Priciples of Scientific Management*”, che influenzerà gli intellettuali, i managers, le istituzioni scientifiche, i governi ed i capi di stato di molti decenni del novecento.

Il volume, infine, rappresenta il fattore di riconoscibile e indiscusso sorpasso della cultura industriale americana su quella europea ed insieme anche un salto epocale nella storia della modernità e della industrializzazione. È la prima teorizzazione – anche se oggi questo ci appare ovvio – del processo produttivo, della fabbrica intesa come “macchina delle macchine”, di una analisi di secondo livello dello sviluppo delle tecnologie nel loro complesso che trascende il singolo aspetto di innovazione di una tecnica specifica.

Il volume, come si è detto, è concepito nello spirito della storicizzazione e della attualizzazione.

Un primo contributo è quello di Riccardo G. Zuffo, “Il libro che ha sconvolto un secolo”, e vuole essere la chiave di lettura del volume di Taylor qui

riproposto. Ricostruisce il contesto familiare, culturale e sociale nel quale si sviluppa il pensiero tayloriano e come il volume rappresenti fino in fondo l'America della fine dell'ottocento e della prima decade del novecento. Il sapere scientifico diventa tecnica, la tecnica si salda con il capitale e con una incredibile ed esponenziale generazione di valore. Valore per il bene collettivo perché lo *Scientific Management* di Taylor rappresenta la coniugazione tra il sapere scientifico e l'idealismo etico che sostiene il bene individuale con quello collettivo o della "nazione". Il volume rappresenta la sintesi apicale dell'"epoca del progresso" del tramonto dell'Occidente – per dirla con Splenger – che presto si infrangerà sul disastro della prima guerra mondiale.

A questa prima focalizzazione si affiancano gli altri due saggi storici finalizzati a cogliere la complessità di un'epoca. Il contributo di Luigi Ferrari tratta dell'intreccio irrisolto di tecnica e ideologia nel taylorismo. Per Luigi Ferrari, negli USA e in genere in Occidente – mondo tedesco incluso –, il taylorismo riuscì a imporre un'ideologia e una mentalità, al di là della tecnica, affascinando anche i suoi critici, come Kafka. All'opposto, in URSS, prima Lenin e poi Stalin tentarono di deideologizzare Taylor per utilizzarlo come utile tecnica nel contesto specifico dell'industrializzazione forzata.

Il contributo di Mariuzza Sinatra e Luigi Traetta si focalizza, invece, sull'ingresso dello *Scientific Management* nei laboratori di psicologia. Lo scenario di riferimento sono gli Stati Uniti, connotato dai nuovi orientamenti funzionalisti sostenuti dal padre della psicologia americana William James ed interpretati con rigore ed originalità da Münsterberg. Quest'ultimo, tedesco e direttore del laboratorio di Harvard, aveva pubblicato spesso le proprie opere nella sua lingua di origine influenzando gli orientamenti della psicologia applicata in Europa. Gli autori ricordano poi quanto avvenne in Francia sia in seguito al contributo di Le Châtelier finalizzato alla diffusione dello *Scientific Management* in Francia, sia in seguito alle ricerche di Lahy, Amar e Imbert. Studiosi – psicologi e fisiologi – che, avvertendo la necessità di considerare la personalità con un'ottica globale, intrapresero la via del superamento dello *Scientific Management* e l'idea di un "uomo indiviso".

Presentiamo, infine, anche tre contributi di riflessione su quanto resti oggi della esperienza tayloristica e quanto possa valere ancora ed in quale misura. Abbiamo scelto in questo caso un approccio multidisciplinare: psicologi, ingegneri, economisti esperti di organizzazione che hanno posto il "focus" sul lavoro, sui metodi e le tecnologie, sul management.

È appunto il "lavoro" l'idea di partenza di Guido Sarchielli. L'autore assume l'utilità di superare le estremizzazioni interpretative riferibili alle applicazioni del taylorismo che hanno a lungo mascherato l'approccio di Taylor di attuare i cambiamenti organizzativi e del lavoro, non con regole approssimative, ma con la conoscenza empirica dei fattori contestuali che influenzano le condotte dei lavoratori. Molti degli insight di Taylor sull'analisi del lavoro, la sua progettazione, la valutazione delle prestazioni, sono in realtà

divenute pratiche correnti o suggerimenti metodologici validi per le successive sperimentazioni. In particolare, l'analisi del lavoro, tappa indispensabile per la gestione delle risorse umane e di molte altre funzioni manageriali, oggi assume nuovamente un'importanza decisiva di fronte ai «nuovi lavori» ad alto tasso cognitivo, ma segnati dalla precarietà occupazionale. È in tale quadro di frammentazione dei significati del lavoro che oggi, come ai tempi di Taylor, si ripropone l'esigenza di comprendere su quali elementi rifondare un soddisfacente legame tra persona e organizzazione.

Emilio Bartezzaghi e Olimpio Brivio sostengono che con Taylor si è affermata l'idea che l'"organizzazione" è un fattore fondamentale per ottenere l'efficacia e l'efficienza delle imprese e delle istituzioni, ma evidenziano anche che lo sviluppo successivo del pensiero organizzativo si è in larga parte fondato sull'analisi critica del taylorismo, soprattutto a partire dalla sua convergenza con il fordismo. L'evoluzione delle teorie organizzative è infatti caratterizzata dalla ricerca dell'integrazione, della cooperazione e della flessibilità organizzativa, al fine di trovare una risposta alle ampie "fratture organizzative", agli elevati costi di struttura e alla sostanziale rigidità tipiche del taylorismo – fordismo. La critica al taylorismo non deve comunque nascondere l'insegnamento fondamentale di Taylor, tuttora da valorizzare pienamente: occorre riconoscere la centralità del progetto organizzativo per il rilancio e il pieno sviluppo delle imprese ed è necessario affrontare con determinazione e sistematicità l'innovazione organizzativa.

Infine il contributo di Raoul Nacamulli assume che "*the father*" abbia ancora parecchio da insegnare nei nostri tempi moderni. Taylor, infatti, aveva configurato l'idea di equità fra incentivi e contributi, del controllo dei lavoratori, del ruolo cruciale della direzione intesa come management preparato e razionale. Ed inoltre come fosse cruciale la raccolta sistematica dei dati, la progressiva conoscenza organizzativa in chiave di "miglioramento continuo" e di "knowledge management". Nella sostanza si sostiene che si sono modificate le condizioni di contorno – tecnologiche, istituzionali, competitive, infrastrutturali – e di linguaggio, ma non il suo nucleo centrale. L'autore, infine, sottolinea la crucialità che con Taylor assume lo sviluppo di una nuova classe manageriale e di come la nuova tecnocrazia, che trova in Veblen il suo teorico più riconosciuto, possa avere proposto criteri di governo scientifici e oggettivi che avevano orientato alla configurazione anche di un nuovo middle management.

Nel volume che stiamo presentando, infine, riproponiamo "*L'Organizzazione Scientifica del Lavoro*", prima edizione italiana di "*Principles of Scientific Management*" del 1915 (Athenaeum, Roma), in onore ad un grande rispetto per le "fonti primarie". Il volume è interessante sia per il linguaggio molto comprensibile sia perché quel linguaggio ha un sapore un po' meno stereotipato dell'"aziendalese" di altre traduzioni successive. Il volume, stampato con la prima guerra mondiale in corso, era stato curato dal pro-

fessore di economia Francesco Giannini e si presenta con una ampia e dotta introduzione finalizzata a spiegarne la comprensione e l'utilità nella specifica situazione europea, dove le implicazioni politiche e ideologiche connesse alle dinamiche sociali erano – sarà del 1917 la rivoluzione russa – più vive e sentite che non al di là dell'Atlantico. Giannini sottolinea come lo Scientific Management possa svolgere una funzione positiva nella politica economica di un paese industriale pur non ritenendo, a differenza delle "ingenuità americane" di Taylor, che esso possa di per sé risolvere la "lotta di classe". Il curatore ricorda la inutilità delle esperienze luddiste di come "... Ormai troppa acqua è passata nella Senna da che i tessitori di Lione vi gettarono i telai meccanici di Jacquard" (Giannini, 1915, pag. XXXXII) e riprende Marx, ricordando come possa essere "dovere dei lavoratori di strappare allo stato leggi che precisino finalmente quando finisce il lavoro che il lavoratore vende e quando comincia invece quello che gli appartiene". Ricorda, infine, come con la crisi della guerra sarà dispersa una grande ricchezza nella lotta che vede gli stati europei contrapposti e come, esaurito il conflitto, si renderà necessario "elevare il rendimento della economia mondiale" (Giannini, 1915, pag. XXXXIV). Quest'ultimo peraltro fu il "*leitmotiv*" che connotò fortemente su tutti i fronti politici ed ideologici, se non scientifici, la razionalizzazione del taylor-fordismo nei due decenni successivi.

Un grazie sentito ai coautori del volume che sono stati disponibili a questa esperienza multidisciplinare di un *revisiting* culturalmente condiviso e a cavallo del tempo. Il lavoro ha visto un confronto sistematico, discussioni, più precise focalizzazioni nel tempo. Un grazie va a Michele Riva, che per primo ha evocato la parola "*revisiting*". Un caro ricordo per Dario Romano, mio professore e mentore, che mi avvicinò ad una psicologia critica, di riflessione e di ancoraggio alla complessità della realtà. Un caro ringraziamento anche ad Aris Accornero che per primo ha illuminato con le sue parole su Taylor ed il fordismo ciò che io, ancora timidamente, andavo pensando.

Parte I – La storia

1

“Principles of Scientific Management” (PSM): il libro che ha sconvolto un secolo

di *Riccardo G. Zuffo**

1. Fattore umano e scientificità

Figura complessa e controversa ma soprattutto espressione del suo tempo, Taylor è stato il figlio idealista e illuminato di una borghesia dotta che ha caratterizzato “l’epoca del progresso” nel corso del secolo XIX negli Stati Uniti (Sasso, 1984). Nell’arco di circa 40 anni gli Stati Uniti avevano riconfigurato la loro identità sociale ed economica (Nelson, 1980; Gould, 2000) ed erano ormai riconoscibili come la maggiore potenza economica degli inizi del Novecento (Chandler, 1977). Non unico, ma con molti altri industriali, accademici, intellettuali sostenuti dalla fede per la modernità Taylor ha contribuito a plasmare l’America facendone un grande paese sulla scena della umanità. La sua vita, la sua azione e i suoi scritti sono stati sintesi di un cambiamento epocale (Wren, 2012). Difficile quindi ridurre “ad unum” specifico il suo contributo perché si perde nella complessità della storia e nel susseguirsi degli eventi del Novecento. È anche difficile ridurlo semplicemente ad una disciplina perché in effetti è con lui che si affacciano alla storia le cosiddette teorie manageriali che per il loro stesso oggetto configurano una multidisciplinarietà articolata – psicologia e sociologia del lavoro, ingegneria gestionale, economia di impresa, organizzazione – che ha permesso lo sviluppo ed una dimensione autonoma ma certamente correlata alle discipline appena ricordate.

Certamente Taylor, in rapporto allo sviluppo di un modello della gestione di impresa più organico ed agli stessi sviluppi della psicologia applicata, ha rappresentato la prima concezione che ha posto al centro dello sviluppo del sistema industriale con organicità il “fattore umano” nella sua complessità e non solo la specificità del lavoro, della tecnica e delle diverse applicazioni nell’impresa moderna.

* Dipartimento di Scienze Psicologiche, Umane e del Territorio, Università G. D’Annunzio di Chieti.

“Fattore umano” inteso come un elemento essenziale dello *Scientific Management*, fattore dalle ricche e complesse implicazioni politiche, sociali, etiche, economiche e naturalmente scientifiche. Scientificità del lavoro e dell’uomo al lavoro come soggetto sociale coesistono: al centro l’uomo concreto della fabbrica ma idealizzato dagli ultimi sprazzi della filosofia positivista. Taylor quindi come espressione dello *spirito del tempo*, – *lo zeitgeist* – e, con felice intuizione sinteticamente espressa da George Friedmann, si potrebbe dire che «se egli non fosse esistito sarebbe stato necessario inventarlo e avrebbe potuto chiamarsi Smith o Jones» (Friedmann, 1950, pag. 18). Così come il suo “*The Principles of Scientific Management*”¹ rappresenta la sintesi del suo pensiero e della sua concezione e se non fosse stato scritto avrebbe dovuto essere scritto. Il volume, per dirla con Aris Accornero, influenzerà un «secolo di lavoro industriale... rappresentando quel cruciale *turning point* che fa precipitare la storia del lavoro, separando due epoche del capitalismo e della civiltà» (Accornero, 1980, pag. 99).

È la nuova centralità del “fattore umano” (Zuffo & Kaneklin, 2009; Zuffo, 2012): centrale sia per ragioni di carattere ideologico e politico connesse alla regolazione del nuovo lavoro industriale nel contesto americano sia perché più specificatamente appare ormai chiaro come esso risulti un fattore pervasivo e cruciale nella gestione dell’impresa. Un ruolo non irrilevante nell’ambito del modello taylorista viene giocato dalla psicologia scientifica, che come vedremo, potrà giustificare e sostenere molte scelte e molte opzioni dello stesso *Scientific Management*. Taylor, al pari dei suoi contemporanei, è infatti molto interessato a quello che Münsterberg definisce come il «periodo della psicologia, la scienza naturale della vita mentale... che occupa la posizione centrale nel pensiero del nostro tempo e straripa in tutti i canali della nostra vita» (Münsterberg, 1899, pag. 42, tr. it. Massimilla). La psicologia è di “moda” nelle nuove classi emergenti del tempo anche perché se ne colgono le suggestioni ma anche le possibili potenzialità concrete nell’educazione, nella sanità, nella giustizia al pari di altre applicazioni più evidenti e tangibili quali la luce elettrica, la trazione meccanica, le medicine, ed i nuovi consumi che influenzano la vita quotidiana. Psicologia e “fattore umano” centrale perché Taylor coglie come lo *Scientific Management* non possa svilupparsi che attraverso un «completo mutamento nell’attitudine mentale di tutti gli uomini» (Taylor, 1911, vedi pag. 166) che lavorano nella fabbrica e di coloro che li guidano e «dell’accurato studio dei motivi che fanno agire gli uomini» (Taylor, 1911, vedi pag. 175) e che «con l’aiuto della scienza, la quale continuamente progredisce [...] ogni operaio di una data capacità intellettuale è reso capace di fare un genere di lavoro più ampio, più interessante ed infine più complesso e più economico di quello che fosse capace di fare prima»

1. Da ora useremo le sigle PSM oppure OSL per «L’Organizzazione Scientifica del Lavoro», edizione italiana del 1915.

(Taylor, 1911, vedi pag. 179). L'ormai consolidato approccio funzionalista degli studiosi di psicologia nell'impegno sociale e nella specifica valorizzazione dell'utilità del proprio sapere permettono di trovare un terreno compatibile con la concezione dello *Scientific Management*.

La condizione concreta è il rapporto di Taylor con i coniugi Gilbreth. Nello specifico la moglie Lillian, psicologa del gruppo dei suoi *cooperators* aprirà il proficuo rapporto diretto tra l'idealismo etico tayloriano focalizzato sull'uomo e il piano della rigorosa psicologia scientifica proposta dalla Gilbreth. Al di là dei rapporti più squisitamente personali del gruppo questa "liaison" tra psicologia e *Scientific Management* continuerà negli Stati Uniti per lungo tempo. Come già ricordato a proposito di Hugo Münsterberg, il suo Laboratorio sarà gestito, da lì a pochi anni e per lungo tempo, dallo stesso Elton Mayo (Mayo, 1933) nella stessa logica operativa e sperimentale, anche se non filosofica, in congruenza con lo *Scientific Management* nonostante una cospicua letteratura europea (Friedmann, 1946; Braverman, 1974) ne abbia fatto successivamente una icona antitayloristica.

In PSM convive quindi la psicologia scientifica con la psicologia del senso comune e della dimensione più squisitamente esperienziale che Taylor compone progressivamente in un puzzle e dove si conferma la centralità del fattore umano che si delinea nel corso di tutto il volume. Si alterna la scienza con esempi concreti, senso comune, esperienze dirette, descrizioni analitiche di lavori sperimentali, formule, suggestioni e molti altri segni che ben esprimono la cultura dell'epoca influenzata dal positivismo, da Adam Smith e dal darwinismo sociale di Spencer.

Il volume apre diverse questioni rilevanti a partire da come Taylor definisce lo stesso ordinamento scientifico che «... non è costituito da ogni singolo elemento, ma da tutta una combinazione che può essere riassunta così: scienza, non regola empirica; armonia, non discordia; cooperazione non individualismo; massima produzione, invece di una produzione ristretta; sviluppo di ogni uomo al suo maggiore grado di efficienza e di prosperità» (Taylor, 1911, vedi pag. 186).

Come si evince Taylor rimanda alle due questioni cruciali: la "scientificità", ovvero l'utilità, e il "valore dell'uomo" nella sua emancipazione che non può essere sacrificato sull'altare della semplice efficienza. Scienza quindi al servizio dell'uomo. La definizione proposta in PSM esprime la sintesi più sofisticata ed evoluta del pensiero tayloriano e quindi è partendo dalla "fisicità del libro" che ne riprenderemo e sottolineeremo alcuni aspetti critici e fondamentali. La prima questione è relativa alla dimensione etica e politica che lo *Scientific Management* pone e sollecita al nuovo mondo della industrializzazione e di come questi fattori saranno ricchi di implicazioni nelle politiche economiche, nei conflitti sociali e nelle ideologie dei decenni successivi. Le dinamiche delle evoluzioni tecnologiche, finanziarie, dei mercati avevano posto a quei tempi ampi e complessi problemi etici, di opportunità, di signi-