

REVISITING TAYLOR, CENTO ANNI DOPO IL LIBRO CHE HA SCONVOLTO UN SECOLO

DI VITO SALERNO

• **R**iccardo Giorgio Zuffo, docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università di Chieti e Pescara, nel suo ultimo libro "Revisiting Taylor", edito da Franco Angeli, propone una interessante riflessione su quanto oggi resti dell'esperienza, delle concezioni e dei valori dell'"uomo di Philadelphia".

• Di quanto siano ancora forti le influenze del pensiero originario di Frederick W. Taylor sul lavoro, l'organizzazione e i modelli di management, ma anche di molto altro, abbiamo parlato con l'autore in un'intervista.

• **Come possiamo riassumere il significato che ha avuto storicamente il pensiero di Taylor?**

• Quasi cento anni dopo la storica intuizione di Adam Smith sulla centralità della divisione del lavoro come fattore determinante della generazione di valore, iniziano a delinearsi le prime concezioni dell'industria moderna e di quello che sarà definito Scientific Management.

• Taylor esprime opinioni concordanti con quelle di Adam Smith quando sottolinea l'importanza di un clima di intima e cordiale collaborazione fra le parti sociali allo scopo di accrescere la produttività per aumentare la quantità e la qualità di risorse disponibili per i portatori d'interesse.

• Quindi, come sostiene Raoul Nacamulli, uno degli autori del testo, sia Smith che Taylor partono da un quadro di valori di fondo omogeneo, per arrivare a precisare



RICCARDO GIORGIO ZUFFO

come alla base del problema organizzativo ci sia una situazione d'interdipendenza finalizzata ad accrescere la felicità individuale e al contempo ampliare il bene comune.

Con il volume Principles of Scientific Management si verifica fino in fondo il sorpasso della cultura industriale americana su quella europea ed un salto epocale nella storia della modernità e della industrializzazione.

È la prima teorizzazione del processo produttivo, della fabbrica intesa come "macchina delle macchine", di una analisi di secondo livello dello sviluppo delle tecniche nel loro complesso che trascende >

< il singolo aspetto di innovazione o di una tecnicità specifica.

Il pensiero di Taylor è storicamente importante tanto che un secolo dopo una rilettura delle sue opere assume il valore paradigmatico di una riflessione più ampia, che ci può indurre anche a ripensare il presente e quali aspetti della sua opera e della sua azione possano essere in qualche misura ripresi e focalizzati.

Qual è la principale finalità dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro?

Taylor definisce l'ordinamento scientifico come: "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."

Pertanto la principale finalità dell'organizzazione scientifica del lavoro è quella di assicurare il massimo di prosperità sia per il datore di lavoro, sia per il lavoratore.

Per il primo, questo obiettivo non significa solo profittabilità elevata nel breve termine, quanto lo sviluppo di tutte le dimensioni dell'impresa verso una condizione di benessere duraturo.

Per il secondo, prosperità non significa avere subito un più elevato saggio salariale, ma disporre della possibilità di svolgere il proprio lavoro al massimo livello di efficienza, di valorizzazione individuale e anche, naturalmente, di riconoscibilità economica.

Una pietra di paragone pensando a Taylor è Ford. Quali sono le differenze fra il fordismo e il taylorismo?

Entrambi sono il risultato dei cambiamenti indotti dalla produzione di massa in un paese le cui dimensioni del mercato domestico inducevano enormi potenzialità di consumo.

È comunque fuorviante e parzialmente riduttivo definire Ford come un perfezionatore e successore di Taylor nel nome della razionalizzazione produttiva.

Taylor configura un modello nel quale tecniche di produzione, macchine utensili, attrezzi di lavoro, processi e gli uomini iniziano ad essere lucidamente raccordati. La na-

tura dei problemi da affrontare è profondamente diversa da quella che Ford si troverà davanti approssimativamente trent'anni più tardi, quando il sistema imprenditoriale sarà molto più evoluto, il rapporto con le "tecniche" meno occasionale e a-sistematico, la struttura e la concezione dell'impresa consolidata e pronta ad entrare nella sua fase più matura.

Taylor è un intellettuale di Philadelphia, la città più aristocratica, dotta e ricca degli Stati Uniti del tempo: è attento alle applicazioni concrete ma è un intellettuale che propone un modello, diremmo ad "alta valenza sociale", che trascende la specificità del servizio al singolo cliente. Taylor propone un modello di un sistema produttivo che elimini gli sprechi, pensa a un mondo migliore, nella consapevolezza del bene comune e del benessere del suo paese.

Ford è invece un contadino benestante, creativo e geniale, un tecnico d'avanguardia, meno sofisticato, con una cultura meno ampia ma focalizzata, che diventa industriale per passione della tecnica e delle sue possibili applicazioni.

Il fordismo, al di là delle possibili dichiarazioni di facciata, si propone di garantire il massimo dell'efficienza quotidiana delle linee di montaggio, di semplificare con la forza della tecnica e della catena semovente il modo di lavorare e le modalità di controllo.

Ford, con il progetto five dollars day vuole assicurare che la giostra corra la sua corsa 24 ore al giorno e che la spossatezza indotta dal lavoro alienato sia compensata dalla certezza del salario, dalla rassicurante figura di una moglie a casa e dalla morigeratezza dei costumi.

Ma quanto sono ancora forti oggi le influenze del taylorismo sul lavoro, l'organizzazione e i modelli di management?

Un secolo dopo è difficile discriminare precisamente i confini del contributo di Taylor.

Tuttavia è possibile affermare che le influenze del taylorismo sulle organizzazioni sono state e sono tuttora ancora molte.

Le origini e lo sviluppo del knowledge management possono essere, come sostiene Raoul Nacamulli, fatte risalire ai pensieri ed agli strumenti elaborati da Taylor.

La funzione del knowledge management è quella di permettere il ri-uso, il perfezionamento e la ridefinizione dei



CON TAYLOR SI ASSISTE ALLE PRIME

TEORIZZAZIONI

DEL PROCESSO PRODUTTIVO



LA CRITICA PIÙ AMPIA RIGUARDA
IL TAYLORISMO COME PARADIGMA
ORGANIZZATIVO E QUINDI IL MODELLO
BASATO SU UNA FORTE DIVISIONE DEL
LAVORO, SU MANSIONI RISTRETTE,
SULLA NETTA SEPARAZIONE TRA
CHI PROGETTA E CHI ESEGUE,
SULLA PRESENZA DI LUNGHE
CATENE GERARCHICHE E DI PESANTI
STRUTTURE DI STAFF

metodi e dei tempi di lavoro: il ri-uso consente di utilizzare modalità già testate positivamente riguardo a fasi omogenee di processi organizzativi differenti, il perfezionamento tiene conto delle economie di esperienza cumulate nel tempo, la ridefinizione delle modalità di lavoro può essere innestata da processi d'innovazione delle tecniche e di contesto.

Quali elementi del modello taylorista possono, invece, essere considerati ormai superati?

Il modello taylorista è un modello di razionalità, che trova la sua forte giustificazione nella scienza positivista. Certamente oggi in parte superato come ha dimostrato la logica della "razionalità limitata" di Simon, ma funziona se si vuole produrre ampi volumi in una quantità di tempo limitato. Come sostengono Bartezzaghi e Brivio, l'analisi del lavoro di Taylor ha portato a mettere in evidenza fin dagli anni venti del secolo scorso i limiti di alcune delle soluzioni proposte e a mettere in discussione i presupposti di base ed i criteri per la progettazione della mansione.

In primo luogo, sono stati messi in evidenza gli effetti negativi di una eccessiva specializzazione dei compiti e della divisione del lavoro, che comporta non solo aumento della fatica e della monotonia per il lavoratore, ma anche perdite

di produttività e quindi un risultato effettivo per l'organizzazione contrario alle attese.

Vi sono poi altre critiche sostenibili come la sottovalutazione dei parametri psico-fisici e delle differenze tra i diversi individui; la visione semplicistica del rapporto lavoratore-prestazione; la visione individualistica che portava a escludere la dimensione sociale nel lavoro.

La critica più ampia riguarda il taylorismo come paradigma organizzativo e quindi il modello basato su una forte divisione del lavoro, su mansioni ristrette, sulla netta separazione tra chi progetta e chi esegue, sulla presenza di lunghe catene gerarchiche e di pesanti strutture di staff. Si tratta quindi di una struttura caratterizzata da profonde "fratture organizzative", dalla frammentazione del lavoro, dove il coordinamento per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione si basa principalmente sulla gerarchia. Tale modello organizzativo comporta inevitabilmente elevati costi di struttura e una sostanziale rigidità, che emerge con evidenza e con conseguenze negative nei contesti produttivi caratterizzati da elevata variabilità di mercato e da differenziazione dei prodotti.

L'analisi delle teorie di Taylor può fornire una chiave di lettura della crisi economica attuale, forse anche in termini etici?

Lo Scientific Management nasce come equilibrio tra scienza, istanze etiche, generazione di valore.

Ci si immaginava in una concezione smithiana che permettesse il massimo sviluppo delle risorse.

La scienza era considerata buona e portatrice di libertà. La storia del '900 ha dimostrato come anch'essa può piegarsi ad interessi ambivalenti quali l'uso massiccio dell'ICT in ambito bellico, ad esempio, e delle biotecnologie nelle manipolazioni genetiche.

Taylor può, dunque, rappresentare un buon esempio per il management e per il rapporto tra sistemi produttivi e società civile in un tempo che scompone e sembra non mettere insieme parole chiave come ricerca, efficienza, benessere, generazione di valore, salvaguardia del lavoro.

Taylor era un idealista, non aveva dubbi sulla distinzione tra il bene e il male e, pur all'interno delle contraddizioni sociali del tempo, era in lui chiara la volontà di produrre un sapere finalizzato alla generazione di una maggiore ricchezza per tutti.

Lo sviluppo dei consumi, il superamento della miseria erano sicuramente temi forti e centrali nell'ideologia positivista e nella cultura del '900.

Oggi, invece, si ha la sensazione che lo sviluppo dell'economia e delle nostre discipline scientifiche di riferimento non sempre possa rispondere al miglioramento della qualità della vita degli uomini.