



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

**IL TAYLORISMO E OLTRE
CON ALCUNI QUESITI SUL PRESENTE**

**TAYLORISM AND BEYOND
WITH SOME QUESTIONS ON THE PRESENT TIME**

Relatore:

Prof. Adelino Zanini

Rapporto Finale di:

Giuseppe Serafino

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

- INTRODUZIONE	Pag. 3
I – IL TAYLORISMO	Pag. 6
I.1 Le origini	Pag. 6
I.2 L'organizzazione scientifica del lavoro	Pag. 12
I.3 I principi dell'organizzazione scientifica	Pag. 15
I.4 Prospettive critiche	Pag. 21
II – IL FORDISMO	Pag. 30
II.1 Le origini	Pag. 30
II.2 La concezione del processo lavorativo	Pag. 34
III - RAFFRONTO TRA PRINCIPI TEORICI E REALTA' ODIERNA	Pag. 43
III.1. Evoluzione storica	Pag. 43

III.2. Fordismo e postfordismo	Pag. 44
III.3. L'organizzazione del lavoro ai giorni nostri	Pag. 50
IV – IL “MIO” MONDO DEL LAVORO, OGGI. TAYLORISMO O NO?	Pag. 57
- RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	Pag. 64

INTRODUZIONE

Nel 1870, il 32 % della produzione manifatturiera del mondo era realizzato in Inghilterra, il 23% negli Stati Uniti. Circa cinquanta anni dopo, nel 1918, il rapporto si era invertito: gli Stati Uniti producevano il 36% e l'Inghilterra il 14%. Passarono ancora una trentina d'anni e, nel 1953, gli Stati Uniti producevano il 46%, mentre l'Inghilterra solo l'8%. Questi pochi dati testimoniano la migrazione dell'epicentro dell'economia mondiale dall'Europa all'America. Nel quinquennio 1982-1987, gli Stati Uniti producevano il 30% della produzione mondiale della ricchezza, la Cina il 10%. Ai giorni nostri, però, analizzando il quinquennio 2012/2017, si nota un grande mutamento: la Cina ha contribuito alla produzione della ricchezza mondiale per il 37%, mentre gli Stati Uniti per il 14%.

Il sorpasso manifatturiero degli Stati Uniti sull'Inghilterra fu reso possibile da alcuni fattori specifici, il primo dei quali consisté nella circostanza per cui le idee illuministe una volta varcato l'oceano misero solide radici nel Nuovo Mondo, dove provocarono, attraverso un lungo conflitto rivoluzionario (1775-83),

l'affrancamento di tredici colonie dall'Inghilterra e la nascita degli Stati Uniti d'America. Fu anche a seguito della fine della guerra e ai nuovi equilibri geopolitici del pianeta che si ebbe un ridimensionamento dell'intera area europea a favore di quella del nuovo mondo.

Un altro fattore è sicuramente da ricercare nella progressiva liberazione della schiavitù che si concluse con la guerra civile del 1861-65, allorquando quattro milioni di schiavi, pari al 12% di tutta la popolazione statunitense, divennero liberi cittadini e molti di loro si riversarono dalle piantagioni alle città, trasformandosi così da forza lavoro rurale in un vero e proprio esercito industriale che venne sfruttato in maniera ottimale ed efficace.

Non da ultimo, vale la pena di ricordare l'inizio dell'industria petrolifera con la trivellazione del primo pozzo petrolifero redditizio del mondo, il 27 agosto del 1859; industria divenuta trainante anche grazie all'invenzione del motore a combustione interna ad opera degli italiani Eugenio Barsanti e Felice Matteucci.

Ma il fattore determinante dell'egemonia industriale americana fu la messa a punto dei nuovi mezzi di produzione. In proposito John Kenneth Galbraith scrive che la reale conquista della scienza e della tecnologia moderna consiste nel prendere delle persone normali, nell'istruirle a fondo in un settore limitato e quindi nel riuscire, grazie ad una adeguata organizzazione, a coordinare le competenze di ciascuno con quelle di altre persone specializzate. In queste poche righe, Gal-

braith sintetizza la funzione primaria, la molla del successo, la peculiarità storica e l'intrinseca genialità dell'industria americana, pur denotando la società civile profonde divisioni religiose, politiche, economiche.

Protagonista indiscussa di quella filosofia industriale americana è sicuramente un'innovativa concezione dell'organizzazione del lavoro che, dopo una lunga fase preparatoria, trovò il suo culmine nelle grandi fabbriche metallurgiche e automobilistiche degli Stati Uniti, grazie anche alle grandi intuizioni di Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e di Henry Ford (1863-1947) (DE MASI, 2018).

CAPITOLO PRIMO

IL TAYLORISMO

I.1 – Le origini

Frederick Winslow Taylor nasce a Germantown il 20 marzo 1856 e muore a Filadelfia il 21 marzo 1915. Alla sua morte fu unanimemente riconosciuto come “a father of scientific management” per aver trasferito il lavoro dal mondo del pressappoco all’universo della precisione, attraverso la separazione dei ruoli direttivi dai ruoli esecutivi e la loro parcellizzazione, classificazione, misurazione cronometrica, prescrizione, senza lasciare alcun margine di discrezionalità.

Con Taylor il cronometro entra in fabbrica, se ne impossessa, la regola e la domina. Nessuno meglio di Marx e di Taylor comprese che il cuore della società, il sistema centrale su cui tutti gli altri sistemi andavano modellandosi, non era più la produzione agricola ma la fabbrica. Certamente, per quanto attiene a Marx, nella fabbrica si giocava il destino del proletariato e, con esso, dell’intera umanità,

mentre per quanto riguarda Taylor nella fabbrica si giocava il destino della borghesia.

Sin dalle origini del suo pensiero, Taylor introduce una nuova prospettiva. Egli scrive:

E' senz'altro certo che l'organizzazione è destinata a diventare più che un'arte e che molti degli elementi, che sono ora considerati fuori del campo della conoscenza esatta, saranno presto stabiliti come regola precisa, catalogati, adottati e usati, come lo sono ora molti elementi di ingegneria. L'organizzazione sarà studiata quale arte e si appoggerà su principi ben riconosciuti ed esattamente definiti (TAYLOR, 1967, p. 41).

Con l'organizzazione rifondata scientificamente, tutto il lavoro fisico e gran parte di quello intellettuale, progressivamente ridotti nella quantità e accresciuti nella produttività, possono essere meccanizzati. Nella visione del Taylorismo ciò che non può essere delegato alle macchine può essere eseguito razionalmente in modo da risultare meno faticoso e più produttivo, ritenendo che tutta la questione si riducesse a poche regole elementari.

In particolare, per evitare conflitti e ottenere alta produttività erano da prevedersi gratificazioni economiche ai lavoratori più bravi ed era necessaria fiducia reciproca tra direzione e dipendenti, nonché la formazione di quadri superiori capaci di parlare lo stesso linguaggio dei lavoratori, incoraggiandoli a discutere insieme i

problemi che via via sorgessero nel corso della produzione. In ogni stabilimento si sarebbe dovuto fare in modo che:

- a) ogni operaio sia assegnato, per quanto possibile, alla più alta categoria di lavoro alla quale abilità o fisico lo rendono idoneo;
- b) ad ogni operaio si richieda di fornire la massima quantità di lavoro che un operaio di prim'ordine della sua categoria può eseguire senza danno per la sua salute;
- c) ogni operaio, quando lavora al rendimento massimo di un operaio di prim'ordine, venga pagato dal 30 al 100% più della media della sua categoria (TAYLOR, 1967, p. 17).

Le conclusioni cui giunge Taylor hanno origine dagli studi appositamente realizzati attraverso esperimenti pratici effettuati direttamente nelle fabbriche, i cui risultati sono stati pubblicati nel 1903 nel testo *Shop management*.

Finalità di tale lavoro fu la ricerca di un miglioramento dei metodi di organizzazione industriale dell'epoca; ciò comportò la permanenza per parecchi anni in stabilimenti industriali e manifatturieri quanto mai diversificati, nel tentativo di focalizzare i principi generali e i vari stadi che si sarebbero dovuti attraversare nel passaggio da un mediocre sistema di organizzazione a uno migliore.

Taylor si rendeva perfettamente conto che "...nella maggior parte delle aziende più vaste e più importanti...l'organizzazione di fabbrica è in ritardo di almeno trent'anni..." e che "...in nessuna di queste imprese si tenta di introdurre il sistema di lavorazione a cottimo...la...retribuzione avviene in base alla catego-

ria d'appartenenza e non all'efficienza dimostrata individualmente" (TAYLOR, 1974, p. 11).

Dalla sua esperienza trentennale maturata in stabilimenti industriali assai diversi tra loro, Taylor aveva imparato che "...è possibile...ottenere da uno studio scientifico e sistematico dei tempi tutte le informazioni circa la quantità di lavoro che può essere svolta in una giornata lavorativa...", con la consapevolezza che gli obiettivi cui tendere sono "...alti salari e basso costo della manodopera..., raggiungibili con "l'accurato studio dei tempi..." (TAYLOR, 1974, p. 32).

In buona sostanza, Taylor pensava a se stesso come a uno spartiacque tra la concezione arcaica della produzione e la sua visione dell'organizzazione industriale, che avrebbe portato all'innovativo concetto dell'organizzazione scientifica del lavoro. Presupposto essenziale delle sue convinzioni, contenuto nell'altra sua grande opera, *The Principles of Scientific mangement*, pubblicata nel 1911, è il principio della "One Best Way", con cui si afferma la necessità, all'interno di un ciclo produttivo, di eliminare tutti i movimenti falsi, tutti i movimenti lenti e tutti i movimenti inutili; di raccogliere in una unica serie di movimenti più rapidi e migliori così come usare i migliori utensili; di ottimizzare un unico modo di compiere qualsiasi operazione.

Per ciascun lavoro esiste un tempo minimo, in cui esso può essere eseguito da un lavoratore di prim'ordine...questo tempo può essere chiamato "tempo standard" per quel lavoro (Taylor, 1967, p. 38).

In un simile contesto, divenne essenziale per Taylor partire dall'analisi delle azioni individuali compiute dai lavoratori per scomporle e riorganizzarle in modo efficiente, considerando che per ogni problema esiste sempre una e una sola soluzione ottimale ("One Best Way", appunto), da raggiungere mediante l'adozione di metodi scientifici di ricerca (teoria, ipotesi, verifica empirica su piccola scala, conferma, applicazione su larga scala). Per Taylor diventava quindi fondamentale individuare i lavoratori che meglio si adattavano alle varie mansioni, considerato che non tutti avevano le stesse capacità e caratteristiche. In sintesi, con "One Best Way", veniva indicato il modo più economico per compiere una data operazione in termini di quantità e in ordine ai tipi di movimenti. Naturalmente, tutto questo lo doveva decidere la direzione in quanto non era ammissibile l'esistenza di ritmi individuali.

Negli anni in cui Taylor sviluppava le proprie idee innovatrici ogni fabbrica era organizzata a suo modo, secondo i metodi di ogni singolo imprenditore e alle soluzioni individuate dai singoli capireparto, che avevano il potere di assumere, addestrare, licenziare, premiare e punire la manodopera, soprattutto in aziende tessili e calzaturiere con bassissime percentuali di specializzazione.

Fu nelle imprese metalmeccaniche, invece, che Taylor sperimentò le sue rivoluzionarie tecniche organizzative, assestandosi su posizioni originali sia rispetto agli altri ingegneri meccanici, che tendevano a trattare l'organizzazione come un meccanismo di precisione tecnica e senza troppa attenzione ai suoi risvolti umani e sindacali, sia rispetto agli industriali riformatori, che anteponevano il consenso dei lavoratori a qualsiasi soluzione tecnico-organizzativa. Taylor detta in proposito le seguenti linee guida, utili proprio nel caso di stabilimenti per lavorazioni meccaniche:

- 1) Introduzione della standardizzazione nell'officina e negli uffici
- 2) Studio scientifico dei tempi unitari su parecchi lavori speciali
- 3) Analisi completa delle caratteristiche delle varie macchine utensili di tutta l'officina
- 4) Istituzione di un sistema di cartoline di lavorazione per l'inoltro dei relativi dati a cura degli operai all'ufficio programmazione
- 5) Istituzione di una contabilità dei materiali mediante registrazione delle entrate e delle uscite
- 6) Istituzione dei vari moduli per rendiconti d'officina, relazioni, cartoline dei tempi, foglio paga e registrazioni contabili, manutenzione della standardizzazione, ecc. (TAYLOR, 1967, pp. 92-93).

Come detto, Taylor riteneva che si dovessero riconoscere ai lavoratori più bravi alcune gratificazioni economiche, nonché creare fiducia reciproca tra la direzione e i dipendenti, discutendo insieme dei problemi che potevano sorgere nel corso della produzione. Per la prima volta, dunque, il Taylorismo introduce il concetto di meritocrazia, in quanto secondo la visione di Taylor era essenziale che i lavoratori, almeno quelli di prim'ordine, fossero considerati come individui singoli, non come massa, e che si potesse riconoscere una retribuzione secondo il valore individuale.

Perciò, possiamo affermare che il Taylorismo è basato su specifici metodi organizzativi a mezzo dei quali viene favorita la valorizzazione di ogni singolo lavoratore da evidenziare nei confronti dei rispettivi capi; una simile visione andava contro l'opinione di molti industriali dell'epoca, che sostenevano che le associazioni sindacali rappresentavano un danno quasi assoluto per coloro che entravano a farne parte (DE MASI, 2018).

I.2 – L'organizzazione scientifica del lavoro

L'apporto più originale, innovativo e rivoluzionario fornito dall'organizzazione scientifica del lavoro taylorista è sicuramente costituito dall'analisi dei tempi di produzione. Tale concetto, espresso sinteticamente nel più volte citato principio della “one best way”, consiste nella misurazione esatta del

tempo richiesto per ogni operazione produttiva, allo scopo di poter raggiungere una valutazione cronometrica del rendimento del singolo operaio.

Nell'introduzione al libro l'autore dichiara che lo scopo della sua opera è mettere in evidenza come:

- l'inefficienza dell'adozione delle nuove tecniche nelle fabbriche causasse enormi perdite all'economia americana;
- il rimedio dovesse essere ricercato in un'opera di organizzazione e di direzione e non nella ricerca di uomini di elevate abilità;
- l'esistenza di una vera scienza dell'organizzazione con proprie leggi, regole e principi applicabili in ogni attività umana svolta in modo associato (One Best Way) dovesse essere ufficialmente riconosciuta.

Taylor propone quindi un nuovo sistema di gestione e di direzione, "Task Management", che possiamo sinteticamente definire come un sistema di organizzazione basato sull'attribuzione dei compiti ben prefissati e ben definiti che ha nei seguenti punti la sua essenza:

- sviluppo di conoscenze su basi scientifiche;
- selezione scientifica della manodopera;
- preparazione e perfezionamento dei lavoratori su basi scientifiche;

- intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera.

Di seguito vengono elencati gli elementi che costituiscono il meccanismo operativo di tale sistema e che possono essere così sintetizzati:

- direzione a struttura funzionale con responsabilità chiaramente ripartite fra varie persone e creazione di un ufficio o centro di programmazione;
- standardizzazione di tutti gli utensili, delle operazioni e dei movimenti per ogni genere di lavoro, utilizzazione del principio di eccezione e applicazione di un moderno computo dei costi;
- studio dei tempi, introduzione del concetto di compito definito e applicazione delle tariffe differenziali di cottimo;
- utilizzazione di appropriati strumenti di rilevazione e di controllo (regoli calcolatori, strumenti per la rilevazione dei tempi, schede di istruzione, sistemi mnemonici di classificazione, schemi per il flusso dei materiali) (TAYLOR, 1967, pp. 221-224).

La scientificità del metodo applicato rendeva oggettivo il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, escludendo qualsiasi ostilità, poiché la massima prosperità poteva esistere solo come risultato della massima produttività possibile degli uomini e delle macchine. Ciò era possibile secondo la visione tayloristica quando

ciascun uomo e ciascuna macchina produceva al massimo delle proprie possibilità.

I.3 – I principi dell'organizzazione scientifica

a) Lo studio scientifico del lavoro è il primo tra i principi che rappresentano l'essenza del sistema taylorista, dovendo esprimere la necessità di applicare la scienza alla produzione per individuare, nella varietà di dati empirici, la modalità ottima.

Invece di esservi soltanto un metodo, accettato da tutti come sistema unificato, sono di uso quotidiano cinquanta o cento maniere diverse di eseguire un'operazione qualsiasi...Ora, nella migliore delle forme di organizzazione attualmente impiegate, i dirigenti riconoscono che...i lavoratori...alle loro dipendenze... dispongono di questo complesso di conoscenze tradizionali, ignorate in gran parte dalla direzione (TAYLOR, 1967, p. 163).

Nella deposizione resa alla speciale commissione della Camera dei Rappresentanti Taylor affermò, presentando il sistema da lui proposto, come lo sviluppo di conoscenze su basi scientifiche doveva essere inteso come lo sviluppo di una scienza che rimpiazzasse le vecchie conoscenze approssimative degli operai. Le conoscenze degli operai si dimostravano in molti casi esatte quanto quelle vagliate dalla direzione, ma erano nella mente degli operai e non se ne aveva alcuna informazione formale, né alcuna registrazione. A obiezioni rivoltegli sull'uso della parola scienza rispose rilevando come a tale termine potesse essere attribuita la

definizione di uno studioso americano (Mc Laurin, dell'Istituto di Tecnologia di Boston) "la scienza è la conoscenza di qualsiasi genere classificata e organizzata" (TAYLOR, 1967, p 263).

*b) La manodopera deve essere selezionata e preparata scientificamente con un'adeguata istruzione e con un mirato addestramento del lavoratore, che non deve essere lasciato libero di scegliere un lavoro e di perfezionarsi in maniera fortuita (TAYLOR, 1967, p. 217). Per Taylor ogni lavoratore deve essere "fatto oggetto di un esperimento", che consiste nello studio del carattere, della natura e del rendimento di ciascuno, per valutarne i limiti e le possibilità di sviluppo; in tale contesto, è utile la predisposizione di diverse forme di aiuto attraverso un'istruzione sistematica per offrire occasioni di miglioramento che lo renderanno capace di compiere un lavoro più avanzato, più redditizio e più interessante. Attraverso *un'intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera* il lavoratore deve eseguire le sue mansioni specifiche secondo leggi scientifiche precedentemente determinate, in contrasto col sistema di abbandonare la soluzione di ogni problema nelle mani del singolo esecutore (TAYLOR, 1967, p. 217).*

In una risposta alle domande del Presidente della commissione speciale della Camera dei Rappresentanti, Taylor ribadisce come con l'organizzazione scientifica del lavoro gli operai e la direzione possano diventare migliori amici perché le modalità di lavoro sono condivise e determinate da ex operai che quindi hanno

ben presente le esigenze dei colleghi. “Con l’organizzazione scientifica, gli operai e la direzione diventano i migliori amici...Finché tale sforzo di trattare con assoluta giustizia l’operaio non si verifica, l’organizzazione scientifica non esiste” (TAYLOR, 1967, p. 329).

L’organizzazione della produzione industriale nella grande fabbrica all’epoca dell’elaborazione dei principi dell’organizzazione scientifica del lavoro di Taylor era vincolata dall’iniziativa del singolo operaio. "Il migliore dei metodi organizzativi applicati attualmente è quello in cui la manodopera mette a disposizione la sua più elevata capacità di iniziativa e riceve in compenso un qualche particolare incentivo...in antitesi alla organizzazione scientifica o task management..." (TAYLOR, 1967, p. 165).

Taylor propone pertanto una sua specifica organizzazione funzionale, in cui appare evidente la responsabilità di un ufficio programmazione appositamente previsto, in quanto ad esso compete l’analisi e lo studio di tutte le operazioni da compiere, l’individuazione dei metodi migliori per eseguirle, la fissazione dei tempi elementari per le operazioni. Con tale tipologia di organizzazione agli operai, ai capi officina e ai capi reparto rimane solo da compiere un’attività puramente esecutiva. “L’organizzazione funzionale consiste nel suddividere il lavoro organizzativo in modo tale che ogni uomo...abbia il minor numero di funzioni possibili da espletare” (Taylor, 1967, p. 66).

Si tratta di veri e propri meccanismi operativi, sui quali Taylor ha costruito la sua organizzazione, e basati su:

- struttura funzionale e ufficio programmazione di tipo gerarchico-militare, da cui dipendono gli uomini di ciascun gruppo (Taylor, 1967, p. 66). Di fatto viene ribadito il principio della divisione del lavoro e della specializzazione secondo funzioni. Infatti,

il...principio dell'organizzazione scientifica...consiste nel dividere in parti quasi uguali l'effettivo lavoro di uno stabilimento tra gli operai da un lato e la direzione dall'altro...in altre parole, il lavoro che, con il vecchio tipo di organizzazione, era fatto praticamente dagli operai, viene diviso in due parti ed una di queste viene affidata alla direzione. Questa nuova divisione del lavoro, questa nuova parte di lavoro che la direzione si assume, è così grande che...per esempio in officina meccanica che compie lavorazioni complesse...ci sarà un uomo della direzione ogni tre operai...In un'officina meccanica organizzata in tal modo, non c'è una sola operazione compiuta dagli operai che non sia preceduta e seguita da qualche operazione compiuta dalla direzione. Le operazioni di registrazione, direttive ed esecutive, fluiscono in successione e si legano in interdipendenza (TAYLOR, 1967, p. 265).

- Standardizzazione e principio di eccezione, mediante i quali Taylor individua la necessità e la convenienza a dedicarsi con particolare attenzione allo studio preliminare di ogni operazione fin nei minimi particolari, quale soluzione migliore nel senso di ridurre tutti i tempi morti e tutti i gesti inutili (TAYLOR, pp. 78-80). Mediante l'utilizzo degli standards (tempi e metodi) quale strumento di controllo sull'effettiva erogazione della forza lavoro si registrò l'efficacia dell'analisi scien-

tifica dei metodi come base per il controllo stesso. "Una completa standardizzazione dei metodi e di tutti i dettagli è una premessa assolutamente indispensabile per poter stabilire il tempo di esecuzione di ogni operazione e per esigere che questa venga effettivamente eseguita nei limiti di tempo concessi" (TAYLOR, 1967, p. 82).

Taylor intravede poi nel principio di eccezione la scelta obbligata di delegare le decisioni di routine ai subordinati e di lasciare ai dirigenti solo le decisioni più importanti. "E' soltanto imponendo l'unificazione dei metodi, imponendo l'adozione degli attrezzi più razionali e delle migliori condizioni di lavoro, imponendo la collaborazione, che si può assicurare un lavoro più rapido. Il compito di far entrare in vigore sistemi unificati e forme di collaborazione spetta unicamente alla direzione" (TAYLOR, 1967, p. 196).

Si ricerca dunque la standardizzazione assoluta, fino a rendere intercambiabili e fungibili uomini e macchine. E' il punto di arrivo estremo della divisione del lavoro e della parcellizzazione della mansione. Per rendere possibile ai dirigenti seguire l'andamento aziendale, Taylor suggerisce il principio di eccezione come la scelta di delegare le decisioni di routine ai subordinati e di lasciare ai dirigenti solo le decisioni più importanti. Così facendo ai dirigenti dovrebbero arrivare solo rapporti riassuntivi e comparativi con lo scopo di mettere in evidenza le eccezioni, cioè le deviazioni rispetto alle medie e alla normalità.

- Studio dei tempi e concetto di compito ben definito, con cui si raggiunge lo scopo di assegnare un ben definito *task* ad ogni persona occupata nell'organizzazione. La sua definizione e la sua assegnazione sono prerogativa della direzione, rifiutando quindi il contributo dell'operaio nella sua definizione e attribuzione. Lo studio dei tempi di attuazione è sicuramente uno degli aspetti più innovativi di questo modello, tant'è che misurando con il cronometro una mansione sempre più parcellizzata, resa cioè sempre più elementare, l'esecutore diventa sempre più intercambiabile.

Taylor afferma in diversi punti dei suoi scritti che, per ottenere quanto sopra, operai e datori di lavoro devono cambiare mentalità. Chiede agli imprenditori di essere corretti e giusti e ai lavoratori di accettare i metodi dell'organizzazione e di lavorare con voglia e determinazione, attraverso l'iniziativa, unico modo di favorire le condizioni indispensabili per realizzare il sistema scientifico del lavoro.

D'altra parte, ottenere l'iniziativa degli operai è la minore delle due cause principali che rendono l'organizzazione scientifica assai migliore per ambo le parti del vecchio tipo di organizzazione. Il maggiore vantaggio che si ottiene con l'organizzazione scientifica proviene dai nuovi vasti e straordinari compiti e doveri che la direzione volontariamente si assume; questi nuovi compiti e doveri sono così inconsueti e così grandi che sembrano quasi inconcepibili a uomini abituati ai vecchi metodi di organizzazione (TAYLOR, 1967, pp. 262-263).

Con Taylor non è solo il rapporto capo/operaio (o prestazione/controllo/ incentivo) che risulta trasformato, ma l'intera configurazione del processo produttivo e l'idea stessa di "collaborazione" e di organizzazione.

I.4 Prospettive critiche

L'ossessione del controllo totale, che sarà poi tipica anche dell'organizzazione fordista, presenta quale unico margine di variabilità il rinvio delle decisioni sugli imprevisti all'alta direzione (a differenza del fordismo "maturo", in cui l'organizzazione "scientifica" rimane sempre organizzazione dell'officina, mai dell'impresa industriale). "L'officina, e in effetti l'intero stabilimento, dovrebbero essere diretti non dal direttore, dal sovrintendente o dal capo officina...bensì dall'ufficio programmazione. ... Al direttore rimane così molto tempo libero per esaminare i più vasti problemi di condotta dell'azienda" (TAYLOR, 1967, p. 75 e 85).

Lo schema Tayloristico si presta certamente a molte considerazioni critiche circa la connessione che lega il lavoro produttivo a quello normativo. Il lavoro esecutivo da una parte è concettualizzato come pura esecuzione di compiti, ma d'altra parte viene identificato come principale fonte di informazione originaria.

Circa poi la questione dei processi decisionali del management, in relazione alla quale Taylor ipotizza il ricorso a semplicissimi strumenti di connessione e condivisione delle conoscenze, bisogna osservare che gran parte del pensiero organizzativo successivo avrà come oggetto il problema dei processi decisionali, sul

quale Taylor non ha fornito grandi idee risolutive. Su questa e altre questioni si innesta la visione critica di diversi scrittori, tra i quali citiamo James G. March, Hernert A. Simon e Elton Mayo.

March e Simon

La rapida diffusione delle fabbriche durante la rivoluzione industriale aveva già posto considerevoli problemi che le imprese non avevano mai incontrato prima. La crescita della domanda di lavoro e il conseguente aumento del numero di lavoratori, infatti, concepiti da Taylor come “addetti alle macchine per l’esecuzione di compiti produttivi routinizzati”, costrinse a ripensare la progettazione del lavoro con l’obiettivo di incrementare la produttività e consentire all’organizzazione di raggiungere la massima efficienza.

Questo tipo di approccio venne applicato fino agli anni '70-'80 del '900, quando la più intensa competizione, in special modo su scala globale, modificò gli scenari; negli anni '80, infatti, si assiste al consolidarsi di un gran numero di culture aziendali, che introducono valori nuovi, quali la flessibilità, la rapidità di risposta ai clienti, la motivazione dei dipendenti, la qualità dei servizi e dei prodotti.

E' bene ricordare che tutto ciò accade all'interno di uno scenario mondiale in rapido mutamento ove i confini aziendali vengono modificati dalle prime fusioni di compagini industriali e da una competizione sempre più agguerrita. Le vecchie

forme organizzative e i vecchi metodi manageriali sono sempre più inadeguati per fronteggiare i problemi della realtà post-moderna.

Secondo March e Simon, ipotizzando un sistema industriale ove le imprese possiedono esattamente le stesse risorse, si potrebbe ipotizzare anche la medesima quantità di capitale umano, fisico, nonché organizzativo. La realtà, al contrario, presenta caratteristiche assai diverse se consideriamo che la struttura e la funzione dell'organizzazione derivano dalle caratteristiche dei processi umani di risoluzione dei problemi e della scelta razionale umana, a causa soprattutto dei limiti delle conoscenze disponibili.

La concezione e l'implementazione strategiche, infatti, utilizzano varie risorse dell'impresa, in relazione alle quali le loro diverse modalità di combinazione portano a un differente livello di efficienza ed efficacia, che viene inevitabilmente condizionato dal comportamento razionale. I processi di identificazione e socializzazione, mediante i quali gli individui associano se stessi con un'identità e apprendono un ruolo, sono meccanismi per la routinizzazione delle risposte che seguono al riconoscimento di una situazione. Conseguenza di detti processi è che le organizzazioni trasformano la propria esperienza in regole che vengono a volte conservate e implementate senza che ne venga compreso il senso. I membri dell'organizzazione seguono le regole ma non sempre è chiaro quali regole sono appropriate; le situazioni sono incerte e non sempre riconosciute in modo inequi-

vocabile; applicare una regola può richiedere abilità e volontà non sempre disponibili da parte del lavoratore.

Per quanto riguarda i “gruppi delle comunità”, il grado di esposizione è d’importanza cruciale ai fini dell’identificazione. L’esposizione si riflette in quei fattori, come, ad esempio, il tempo di residenza: più lungo è il tempo di residenza in una comunità, maggiore è l’identificazione dell’individuo con i gruppi di quella comunità. Uno degli aspetti che colpiscono di più le organizzazioni come l’esercito, quando la residenza in una sede tende ad essere breve, è l’assenza d’identificazione con gruppi locali...L’integrazione degli individui nella comunità...offre dei vantaggi dal punto di vista delle relazioni pubbliche...tanto più piccola è una comunità, tanto più vi sarà identificazione con i gruppi della comunità (MARCH, SIMON, 1958, pp. 99-100).

Il controllo effettivo sui processi organizzativi non è sempre di facile realizzazione in quanto si è rivelato limitato, nonché fortemente condizionato dall’incertezza, dalla complessità dei processi, dalla competizione. In tal senso, appare debole il costrutto della struttura funzionale di tipo gerarchico militare ipotizzata da Taylor in quanto fortemente condizionata dal processo decisionale (decision-making) e dal flusso di informazione delle decisioni: quelle prese dagli individui quando entrano a far parte delle organizzazioni o quando si stabilisca il

grado di impegno ed entusiasmo che essi vogliono investire nella loro partecipazione.

Un'ulteriore distinzione viene fatta dagli autori sopra citati attraverso la focalizzazione delle attività lavorative in condizioni di stabilità (steady state) e in condizioni di innovazione e mutamento organizzativi (statica e dinamica). In definitiva, secondo i due autori menzionati, il modello di comportamento implicito nel concetto di produttività del taylorismo riconosce al rendimento individuale soltanto quei limiti che sono analoghi a quelli della macchina. Infatti, il modello meccanico del comportamento umano porta ad ignorare la vasta gamma dei ruoli che l'individuo svolge simultaneamente e non tratta adeguatamente i problemi connessi con il coordinamento dei ruoli, con il concretizzabile rischio di ottenere un comportamento che l'organizzazione, in linea di principio, tende a voler evitare (MARCH, SIMON, 1958).

Elton Mayo

Se per Taylor l'unico vincolo umano nei ritmi di lavoro era costituito dalla resistenza fisica a uno sforzo prolungato, ci si rese progressivamente conto, grazie al lavoro di alcuni ricercatori, che gli studi sulla fatica mostravano che essa era associata non solo allo sforzo fisico, ma anche al fenomeno della monotonia e che entrambi provocavano un rallentamento dei ritmi lavorativi e un abbassamento della soglia dell'attenzione.

A seguito degli studi di tre scienziati inglesi, Wyatt, Fraser e Stock, si diffusero le prime osservazioni in merito alle modalità per risolvere o attenuare il problema provocato dai due fenomeni congiunti. Gli studiosi ipotizzarono alcuni metodi che, per la prima volta, attribuivano importanza anche all'aspetto relazionale di ogni singolo lavoratore.

A differenza di quanto postulato da Taylor si proponeva, infatti, di svolgere più attività, durante uno stesso turno, dotate di senso compiuto e di cui il lavoratore doveva poter prendere consapevolezza; gli operai, in questo caso, avrebbero dovuto lavorare in postazioni che non favorissero l'isolamento, ma in formazione di gruppi spontanei. Inoltre, dovevano essere introdotti periodi di riposo e ripristinata la retribuzione a cottimo.

Elton Mayo realizzò esperimenti simili a quelli su citati e dai loro risultati iniziò a trarre la considerazione dell'importanza della natura sociale e relazionale dell'individuo anche nel luogo di lavoro, aspetto questo che comportava una riflessione sull'osservazione della rilevanza delle motivazioni e del bisogno di sicurezza insito in ogni lavoratore.

Di particolare rilevanza fu la ricerca condotta nel 1924 presso la Western Electric Company di Hawthorne nell'Illinois; ricerca dapprima incentrata su problemi come quello del salario, poi, via via, sul peso e il senso della variabile umana nell'ambito aziendale, variabile a lungo definita "fattore umano". Tali evi-

denze avrebbero necessariamente trasformavano l'azienda da apparato esclusivamente tecnico in un sotto-sistema sociale più flessibile ed equilibrato.

L'aspetto umano della teoria economica è penosamente insufficiente. Non è corretto descrivere l'umanità come un'orda di individui, ciascuno mosso dal proprio interesse e ciascuno in lotta col proprio vicino per procurarsi il necessario alla sopravvivenza, che è insufficiente per tutti...ci vediamo costretti a tornare allo studio delle situazioni umane specifiche (MAYO, 1969, p. 217).

La dimostrazione dell'esistenza del "fattore umano" si ebbe nella rilevazione di un effetto particolare che fu poi denominato non a caso "effetto Hawthorne" e che consisteva nel comportamento che i lavoratori, consci di essere soggetti ad osservazione, mettevano in atto. Solo per il fatto di essere osservati vi era oggettivamente un miglioramento delle loro prestazioni lavorative e di conseguenza un aumento della produttività. Le trasformazioni positive rilevate non sarebbero derivate tanto dagli effettivi miglioramenti delle condizioni lavorative, ma dagli esperimenti stessi. Questo comportava una importante conseguenza teorica su cui Mayo pose la sua attenzione. A differenza di Taylor, Mayo sosteneva che, per ottenere migliori risultati produttivi, non si doveva concentrarsi solo sulla retribuzione, ma sull'intero contesto lavorativo.

Da un lato dunque l'uomo fa pesare tutta la sua personalità nella gestione della vita sociale e comunque sugli individui su cui può influire, dall'altro le scienze umane si dimostrano ancora una volta incapaci di comprendere la società in

quanto non la analizzano come disciplina sperimentale e dunque ne rendono impossibile la razionalizzazione.

In buona sostanza, Mayo mette in rilievo l'importanza dei gruppi e dei metodi atti a comprendere il comportamento dei gruppi stessi, siano essi formalmente organizzati e riconosciuti dalla direzione, oppure, raggruppamenti che si costituiscono da sé in modo non ufficiale, in ogni caso condizionati nel loro cambiamento dall'evolversi del progresso tecnologico. Nella visione dell'autore era indispensabile che i gruppi diventassero così stabili da rappresentare l'elemento stabilizzatore dell'azienda attorno al quale costruire anche una vita appagante.

Dopo gli studi di Mayo le critiche al taylorismo si fecero sempre più pressanti e diffuse, ma ciò non impedì al taylorismo di diffondersi (a volte anche sull'onda della ricostruzione post-bellica). Di fatto, la teorizzazione di Taylor, per quanto spesso ritenuta inadeguata o passibile di forti disapprovazioni, trovò una applicazione molto ampia in tutti i paesi industrializzati per un lungo periodo (e forse anche ora si può considerare come il sistema maggiormente diffuso nelle realtà produttive medio-piccole).

Piccole modifiche intervenute non ne intaccarono mai la struttura d'insieme e i principi fondamentali. Di fatto ci si muoveva dentro il sistema taylorista che rimaneva, sempre e comunque, il paradigma di riferimento con cui confrontarsi, anche solo per criticarlo ferocemente, blindando i principi fondanti della teoria che rima-

sero pertanto immutati, almeno fino agli anni settanta del secolo scorso
(MAYO, 1969).

CAPITOLO SECONDO

IL FORDISMO

II.1 – Le origini

Taylor non ha mai conosciuto l'industria elettrificata e non è mai stato imprenditore. Prima da dipendente e poi da consulente, per realizzare le sue idee ha avuto bisogno di passare attraverso il collo di bottiglia costituito dalla volontà degli imprenditori che lo pagavano. A calare davvero la teoria nella pratica ci pensò un altro ingegnere, Henry Ford (1863/1947), in tutt'altro contesto urbano (Detroit), in un panorama tutt'altro che tecnologico, in tutt'altro settore (l'industria automobilistica) e in tutt'altro ruolo (proprietario, imprenditore e direttore).

Fino a quel momento, la produzione in grandi serie aveva interessato solo le fabbriche di bulloni, rotaie e pentole. Con Ford la razionalizzazione e la massimizzazione conquisteranno l'azienda produttrice dell'automobile, cioè della macchina per eccellenza, quella che più di ogni altra connoterà il xx secolo. Nel 1903

Ford fondava a Detroit la Ford Motor Company, dove con 311 dipendenti, costruì la prima vettura “Modello A”. Nel 1913, cioè due anni prima che Taylor morisse, Ford inaugurò la prima catena di montaggio, espressione e sintesi massima del Taylor-Fordismo. L'idea vincente di Ford era quella di creare una vettura per il grosso pubblico, destinata sia ad un singolo cliente sia a un'intera famiglia, costruita con materiali di qualità e messa in vendita a prezzi contenuti.

Nasce con tali finalità il Modello T, rigidamente nero, che fu messo in vendita a meno di mille dollari quando una Mercedes, che l'acquirente poteva scegliere nel colore di suo gusto, veniva a costare 18.000 dollari. Ford ripete più volte che l'impresa è un'opera collettiva, come una cattedrale, e che nessun imprenditore ha il diritto di considerarla un risultato suo personale.

Prima del 1913 Ford era circondato dai migliori specialisti del mondo, e vicino a loro lavorava un immenso insieme di manovali immigrati, addetti a mansioni di infimo valore, le quali richiedevano pochi giorni o addirittura poche ore per essere apprese. Questi lavoratori passavano la maggior parte del loro tempo andando in giro per i capannoni e urlando ciascuno nella propria lingua, alla ricerca degli attrezzi o dei pezzi che servivano loro per mettere insieme una vettura (DE MASI, 2018).

Con l'introduzione della catena di montaggio, che porta i pezzi al posto preciso in cui il lavoratore deve adoperarli, si evitarono gli spostamenti o altri movi-

menti inutili. Con questa innovazione gran parte del tempo che prima si perdeva fu incorporato nella catena, il lavoro si parcellizzava ulteriormente e perdeva qualità, la produttività cresceva a vista d'occhio. Dove impazzava il disordine delle cose e il vagare disordinato degli uomini, ora regnavano sovrani la precisione dei gesti, il silenzio delle persone e la potenza della macchina (DE MASI, 2018).

Scrive Ford nella sua autobiografia:

Nell'ottobre del 1913 ci volevano nove ore e 54 minuti di tempo per montare un motore; con il metodo della catena di montaggio, questo tempo era stato ridotto a cinque ore e 56 minuti. In pochi anni la catena di montaggio riuscì a quadruplicare il rendimento di ciascun operaio...Il risultato netto dell'applicazione di questi principi è la riduzione della necessità di pensare da parte dell'operaio e la riduzione al minimo dei suoi movimenti (FORD, 1982, p. 156).

Il fatto che l'operaio venisse deprivato della necessità di pensare non preoccupava minimamente Ford che, cavalcando l'onda del successo ottenuto come imprenditore, appariva consapevole di aver creato un sistema imprenditoriale che sarebbe stato tra i protagonisti del XX secolo, il secolo delle grandi fabbriche, e che avrebbe fatto da apripista alla produzione in larga scala e al consumo di massa.

Le componenti del fordismo sono molteplici, ma quelle prevalenti sono sicuramente quella organizzativa (struttura gerarchica) e quella esecutiva (sequenze di processi produttivi). L'organizzazione scientifica del lavoro, la razionalizzazione

della fabbrica, l'ingegneria dei rapporti tra classi e Stato, il miglioramento delle condizioni di vita degli operai, nonché l'espansione internazionale della Ford, furono le concause che consentirono l'espansione del fordismo a livello quasi globale.

Man mano che si diffondeva, infatti, il fordismo acquisiva caratteristiche nuove determinate dai diversi contesti in cui si inseriva tanto da penetrare dapprima nella metalmeccanica statunitense, negli anni Venti, e passare attraverso la crisi del 1929 e la seconda guerra mondiale in maniera da consolidarsi e diventare il sistema base dell'espansione della forte domanda negli Stati Uniti.

Fu proprio l'America il primo paese in cui, grosso modo dalla fine degli anni Quaranta, il fordismo avrebbe accompagnato il welfare e quindi una stabilità di riproduzione sociale complessiva. Con gli anni Cinquanta, tale sistema si sarebbe irradiato dagli Stati Uniti verso altri paesi, influenzando progressivamente l'industria inglese, quella tedesca, francese, giapponese e cecoslovacca, e persino il comunismo russo, interessato alla disciplina del lavoro e dalla grande fabbrica. Nel nostro paese le famiglie Olivetti e Agnelli furono tra i principali osservatori e seguaci del modello fordista, che fu peraltro oggetto di analisi da parte di vari statisti, anche di estrazione politica diversa, ma tutti rivelatisi comunque molto interessati al fordismo.

I cambiamenti epocali negli Usa e la diffusione in ambienti tanto diversi (basta pensare alle differenze tra liberismo americano e stalinismo mussoliniano) fecero assumere al fordismo caratteristiche via via diverse ma sempre derivanti da rigidi principi organizzativi, fino a quando, entrando nel periodo c.d. del postfordismo, non sarebbe inevitabilmente scivolato in una fase di transizione che continua ancora oggi – come poi diremo.

II.2 - La concezione del processo lavorativo

La concezione del lavoro fordista, seppur basata sull'organizzazione di tipo taylorista, si sviluppò con caratteristiche proprie, superando di gran lunga le premesse poste da Taylor secondo il quale si doveva concepire il lavoro come l'insieme di semplici gesti ripetuti meccanicamente. Ford lavorò in primo luogo sulla psiche dei propri operai determinando nelle fabbriche le condizioni per cui la macchina cessò di essere soltanto uno strumento nelle mani dell'operaio stesso e diventò il meccanismo propulsore dell'attività di quest'ultimo, ciò che lo indirizzava e lo determinava.

Scrive Ford:

Il lavoro ripetitivo, il fare continuamente, sempre nello stesso modo un'unica cosa, è una prospettiva terrificante per un certo genere di mentalità. È terrificante anche per me. Io non riuscirei a fare la stessa cosa tutti i giorni, ma per altri tipi di persone, e direi forse per la maggioranza delle persone, le operazioni ripetitive non sono motivo di terrore in realtà, per alcuni tipi di menta-

lità, pensare è veramente una pena. Per loro il lavoro ideale è quello in cui l'istinto creativo non deve esprimersi. I lavori nei quali occorre mettere cervello e muscoli hanno pochi aspiranti... l'operaio medio, mi spiace doverlo dire, desidera un lavoro nel quale non debba erogare molta energia fisica, ma soprattutto desidera un lavoro nel quale non debba pensare. La maggior parte degli uomini desiderano esser guidati e non vogliono avere alcuna responsabilità (FORD, 1982, pp. 179 e 174).

L'organizzazione ideata da Taylor e concretizzata da Ford alle sue estreme conseguenze pratiche consente di impiegare gli operai senza farli pensare, di scindere il loro corpo dalla loro mente. L'intuizione rivoluzionaria di Ford, rispetto a Taylor, risiedeva nel fatto che la produzione di massa generasse il consumo di massa e tale situazione, nel corso degli anni, portò a una riduzione reale delle differenze di classe nella maggior parte degli stati occidentali, mettendo inevitabilmente in moto un circolo virtuoso, in cui i produttori materiali di beni ne diventarono anche i consumatori finali.

Per ottenere ciò, il sistema fordista introdusse la politica degli alti salari che venne resa possibile soprattutto in virtù dell'accumulazione di capitale da parte dell'industria e concretizzabile grazie alla massiccia standardizzazione del prodotto. Coerente con tutto ciò, fin dal 1914, Ford stabilì il minimo salariale a cinque dollari al giorno (il più alto nel settore) e la giornata lavorativa a otto ore (la più corta del settore). Nel 1921, a sei anni dalla morte di Taylor, la Ford sfornava la sua cinquemilionesima vettura che l'americano medio poteva comprarsi

con meno di seicento dollari e correre felice dalla casa alla fabbrica, dalla fabbrica al centro commerciale per spendere ed acquistare (DE MASI, 2018).

Ambizione di ogni imprenditore dovrebbe essere quella di pagare salari maggiori di qualsiasi altra azienda del settore; ambizione di ogni lavoratore dovrebbe essere quella di meritarselo. Tutti i lavoratori dovrebbero sempre avere una partecipazione agli utili sotto forma di buon salario o di buon stipendio, o di una gratifica aggiuntiva (FORD, 1982, pp. 195, 199).

L'aumento del salario e del tempo libero degli operai, tuttavia, sono da interpretarsi anche nell'ottica del desiderio di Ford di creare una società nuova, indirizzata verso uno scopo superiore al quale sia imprenditori che operai dovevano proiettarsi.

Appare evidente quindi come il fordismo non si sia limitato alla riorganizzazione della fabbrica ma, al contrario, abbia mirato anche ad uscire dall'impianto di produzione, con l'obiettivo di investire l'intera società, grazie allo sfruttamento della propria rigida disciplina. "Il fordismo classico era costruito su un'idea scientifica del sapere produttivo, ossia sul progetto di ridurre la produzione ad un processo completamente artificiale, scientificamente controllato e dunque indifferente al contesto. La produzione fordista nel suo disegno classico inseguiva una razionalità de-territorializzata e de-storicizzata...i contesti dovevano essere piegati alle esigenze del programma produttivo..." (RULLANI E. e ROMANO L., 1998, p. 17).

Molto asetticamente Ford riteneva l'impresa come una collezione di persone che si trovavano insieme solo per svolgere un lavoro e niente altro che questo; la sua concezione del lavoro era basata su di una inflessibile assegnazione di mansioni talmente parcellizzate e concatenate che ognuno doveva fare sempre e solo ciò che gli era minuziosamente prescritto:

Non possiamo pensare neanche un momento di permettere agli uomini di fare quello che vogliono. Senza la più rigida disciplina avremmo la confusione più totale. Gli uomini si trovano in fabbrica per svolgere la massima quantità possibile di lavoro e per ricevere la massima quantità possibile di paga. Se qualcuno non gradisce lavorare a modo nostro può sempre andarsene (FORD, 1982, pp. 188, 89).

Mentre svolge il suo lavoro l'uomo non ha né tempo né voglia di sapere cosa fanno i colleghi: "Non è necessario tenere riunioni per creare un clima di comprensione reciproca tra individui e tra sezioni. Per lavorare insieme non è necessario che la gente si voglia bene... gli uomini fanno il loro lavoro e se ne vanno a casa, una fabbrica non è un salotto" (FORD, 1982, pp. 166, 190). E' evidente che secondo tale orientamento un eccesso di amicizia fra due lavoratori potrebbe portarli a coprire i reciproci errori e quindi è assolutamente da evitare un simile rischio all'interno di una fabbrica (DE MASI, 2018).

Ford, inoltre, istituì la pratica delle ispezioni per appurare cosa facessero i suoi dipendenti anche durante il tempo libero, nel presupposto che solo un buon cittadino può essere anche buon lavoratore. La qualità intrinseca del lavoro che

Ford chiedeva ai suoi dipendenti è dimostrata dalla quantità di tempo che occorreva per apprendere le diverse mansioni, di cui lo stesso Ford riferisce:

il 43% richiedeva non più di un giorno di addestramento; il 36% richiedeva da un giorno a una settimana; il 6% richiedeva una o due settimane; il 14% richiedeva da un mese a un anno; l'1%, corrispondente ai tecnici addetti alla costruzione di macchine utensili e alla produzione di stampi, richiedeva da uno a sei anni (FORD, 1982, pp. 187-188).

Con Ford il datore di lavoro organizza tutto, ordina ogni cosa nei minimi particolari, decide cosa il dipendente debba fare e quanto debba guadagnare e fruga persino nella sua vita privata, tanto che al lavoratore non resta altra scelta che accettare una simile situazione obbedendo ciecamente oppure andarsene. Ciò nonostante Ford vede la sua organizzazione di fabbrica come un sodalizio paritetico: “Il padrone è socio del suo operaio, l’operaio è socio del padrone...E’ assolutamente sciocco che il Capitale o il Lavoro vengano concepiti come due gruppi separati. Sono soci” (FORD, 1982, p. 195).

Il Fordismo sfrutta dunque i principi dello “scientific management” introdotti dal Taylorismo per ridurre al minimo gli imprevisti del processo produttivo mediante la creazione di una struttura aziendale rigida che ha come unico input il capitale (e ciò che si può comprare con il capitale) e come unico output i prodotti (che si possono comprare con i salari e i profitti).

Il De Masi, nel suo libro *Sociologia dell'Azienda*, ha analizzato tali assiomi, celebrati dagli imprenditori come i nuovi dogmi dell'efficienza, mettendo in risalto le implicazioni di natura filosofica, etica, sociologica, sia che attengano alla struttura aziendale, sia che attengano agli uomini che vi operano. Li ha riesaminati concisamente nel libro *Il Lavoro nel XXI secolo*, all'interno del quale analizza gli specifici principi dello "scientific management", di seguito sintetizzati:

- principio gerarchico

L'autorità e la responsabilità dovrebbero confluire in una linea chiara e continua dal dirigente di livello più alto all'esecutore di livello più basso, legittimando, in nome dell'efficienza produttiva, la dittatura dell'uomo sull'uomo;

- principio dell'unità di comando

Ogni lavoratore, nello svolgimento delle proprie funzioni, deve fare capo a un solo superiore che gli seleziona le risorse e le informazioni, lo guida nel lavoro e ne controlla i risultati, ponendo le premesse della castrazione delle facoltà psico-socio-politiche dei dipendenti;

- principio di eccezione

Le decisioni libere e creative sono accentrate sempre più in alto mentre quelle esecutive, di scarso contenuto intellettuale, sono scaricate in basso, determinando condizioni obiettive per la progressiva proletarizzazione dei tecnici;

- principio della divisione del lavoro

Ogni lavoro deve essere frantumato scientificamente e ogni frantume deve essere assegnato a un solo operatore che lo deve ripetere all'infinito.

In buona sostanza, si può concludere dicendo che la piramide aziendale risulta scissa in tre blocchi:

- a livello basso c'è la fascia di personale che esegue mansioni fisiche senza pensare;
 - a livello medio c'è la fascia della ragione funzionale che ha il compito di proceduralizzare ma non di decidere le strategie;
 - a livello alto c'è il residuo e fortunato gruppo della ragione strategica cui è lasciato il privilegio di pensare senza eseguire.
- principio dell'accentramento e del decentramento

Ogni unità produttiva interna deve essere dotata di autonomie sufficienti a mettere in antagonismo tra loro i vari subsistemi di cui è composta l'azienda;

- principio della selezione e dell'addestramento scientifico della manodopera

Ogni uomo è assegnabile a un qualche genere di lavoro e, cercando, si può trovare senz'altro il genere di lavoro adatto a lui;

- principio dell'intima e cordiale collaborazione tra dirigenti e manodopera

Non esistono cause strutturali di conflitti in azienda se vi è cordialità reciproca (DE MASI, 2018).

Partendo dunque da una tale rigida applicazione di principi scientifici, si può osservare come, successivamente alla concezione del lavoro di stampo tayloristico, la direzione della fabbrica proceduralizza anche il processo produttivo, favorendo la scissione della piramide aziendale in tre blocchi: a livello basso c'è la fascia di personale adibita a quelle mansioni fisiche che vanno eseguite senza pensare; a livello medio c'è la fascia della ragione funzionale che ha il compito di proceduralizzare senza eseguire ma anche senza decidere le strategie; a livello alto infine c'è l'esiguo e fortunato gruppo della ragione strategica, cui è lasciato il privilegio, come visto, di pensare senza eseguire. Siamo nel punto massimo di propagazione di tutti quei processi più o meno ricollegabili ai termini di alienazione, di anomia ecc., che costituiscono il tallone d'Achille del taylorismo e, ancora più incisivamente, del fordismo (DE MASI, 2018).

Come vedremo nel capitolo seguente, in una fase successiva, che persiste tutt'ora, fortemente condizionata dalle innovazioni tecnologiche, si assiste ad un'inversione di tendenza rispetto al passato. La produzione viene trasformata profondamente giungendo ad una nuova concezione del lavoro suddivisa in un ristretto livello superiore di iperqualificati e in un massiccio livello inferiore di esecutori definiti postfordisti.

L'economia del fordismo classico, nata all'insegna del calcolo razionale, si è così trasformata in qualcosa di diverso man mano che nella storia ci si è avvicinati al "fordismo maturo"...il calcolo è stato progressivamente soppiantato...dalla negoziazione tra i grandi interessi

(stakeholders)... In secondo luogo...il fordismo ha spostato visibilmente il suo baricentro dalla fabbrica manifatturiera ai servizi (RULLANI E. e ROMANO L., 1998, p. 18).

E' per tali ragioni che l'operaio postfordista apparirà in definitiva come un individuo flessibile, tendenzialmente desindacalizzato, tenuto a basso salario e irrimediabilmente precarizzato nel posto di lavoro, tenuto conto che una quantità ingente di lavoro scompare proprio a causa del processo tecnologico che favorisce sempre di più la sostituzione dell'uomo con i robot.

CAPITOLO TERZO

RAFFRONTO TRA PRINCIPI TEORICI E REALTA' ODIERNA

III.1 Evoluzione storica

L'evoluzione della società e delle diverse forme di lavoro hanno portato alle attuali caratteristiche dell'economia occidentale, oggi più che mai influenzata dal passaggio dal vecchio al nuovo sistema economico, un processo tuttora in fase di completamento anche per il progresso tecnologico degli ultimi anni che ha favorito l'accelerazione della comunicazione e degli scambi.

Rispetto al Taylor-Fordismo e alla società salariale, che per molto tempo hanno viaggiato di pari passo, oggi possiamo osservare più distinti e profondi cambiamenti. Di sicuro nei sistemi moderni ha avuto un ruolo fondamentale il riconoscimento sociale del lavoro operaio (ottenuto grosso modo nella seconda metà del novecento), quando si sono concretizzate quelle garanzie e tutele che

hanno portato ad un salario non più inteso soltanto quale mezzo di sussistenza ma anche quale forma dignitosa di sostentamento.

Ma la continua evoluzione della società del lavoro e le novità economiche nel frattempo intervenute hanno via via portato all'affermazione di un c.d. postfordismo che sta mettendo in discussione anche i significati del lavoro finora affermati a scapito proprio delle conquiste ottenute attraverso importanti battaglie sindacali nel corso degli anni.

Il declino del fordismo si manifesta oggi come assenza: si percepisce la perdita di un ordine a cui ci siamo nel tempo abituati e che ha plasmato le nostre istituzioni e il nostro modo di vivere. I fenomeni più innovativi, infatti, avvengono ormai al di fuori di questo assetto, in situazioni maldefinite e fluttuanti, ma sicuramente diverse da quelle prescritte dai canoni fordisti (RULLANI E. e ROMANO L., 1998, p. 4).

Per comprendere quindi il modo in cui il lavoro viene oggi organizzato è necessario inquadrare meglio l'attuale epoca economica fortemente condizionata dalla crisi del modello taylor-fordista, ormai sorpassato a seguito dell'introduzione di nuove forme produttive e organizzative.

III.2 Fordismo e postfordismo

Fordismo e postfordismo devono ritenersi figli di diversi cambiamenti epocali; possono benissimo definirsi schemi astratti e non modelli reali, in quanto l'esperienza è molto più sfaccettata e diversificata, dovendo tenere conto

dell'evoluzione intervenuta nei processi sociali, culturali ed economici e dell'organizzazione del lavoro come elemento sempre più dipendente dalle diverse realtà delle singole economie.

Postfordismo è un termine la cui diffusione è ormai codificata in numerosi ambiti di ricerca: dalla sociologia all'economia, dalla politologia all'urbanistica, al diritto commerciale internazionale. Il termine indica un modello sociale il cui modo di produzione non è più dominato da formule di produzione verticalmente integrate bensì da forme di accumulazione flessibili. ... L'organizzazione fordista della produzione aveva il suo cervello nella "grande fabbrica" modellata sui dettami dello *scientific management* taylorista, dislocata a ridosso della città fabbrica, da cui era emersa una forza lavoro riarticolata, atomizzata e dequalificata all'interno di un processo di meccanizzazione e però anche di socializzazione del lavoro. (ZANINI A., FADINI U., 2001, pp. 11,16).

Dello stesso tenore sono le osservazioni di Rullani e Romano:

Il declino del fordismo potrebbe...continuare...senza crisi verticali, avvalendosi di qualche intervento di emergenza e di qualche rattoppo. Nel frattempo...i molti problemi irrisolti della crisi attuale (l'instabilità, l'aumento dei rischi e dell'insicurezza, la disoccupazione strutturale ecc.) rimarrebbero lì a marcire, alimentando il fatalismo delle rassegnazioni... ..Nominare oggi il postfordismo come possibilità realistica...di evoluzione del capitalismo industriale, significa cambiare il significato dei problemi con cui abbiamo a che fare giorno per giorno. La prospettiva di un nuovo paradigma...allontana il nostro modo di vivere dalla angosciosa semantica della crisi...e ci porta invece nel pieno della semantica della transizione, in cui è possibile esplorare nuovi spazi... (RULLANI E. e ROMANO L., 1998, pp. 5, 3, 4).

Con l'incalzante avanzata dei sistemi di automazione, si imprime una drammatica accelerazione al progresso tecnico e dunque ai mutamenti nelle condizioni del lavoro e nella vita dei lavoratori non immuni dalle spinte derivate dalle condizioni sociali e politiche dei diversi paesi. Sempre secondo Rullani e Romano,

...percorrendo la storia del novecento...si fanno concorrenza sul mercato...due modelli alternativi...produzione di massa e specializzazione flessibile... Col passaggio ad un paradigma diverso (postfordismo) ci si deve dunque aspettare non che la produzione flessibile soppianti la produzione di massa, ma che ambedue le varianti possano sopravvivere purché siano opportunamente reinventate. La produzione postfordista avrà ancora bisogno di standard e di grandi volumi per fare da completamento ai prodotti personalizzati e flessibili (RULLANI E. e ROMANO L., 1998, pp. 8-9).

Dunque, la grande fabbrica fordista, che appariva come un baluardo di efficienza e razionalità, il luogo dove il management, privato o pubblico, poteva anticipare i tempi dell'adattamento delle istituzioni alle trasformazioni tecniche ed economiche, emblema della tendenza del capitale a includere tutta la società sotto la sua organizzazione, sottomettendo sia le turbolenze dei mercati sia le cause dei conflitti sociali, in un sistema di capitalismo avanzato, giunse al punto di doversi misurare con problemi differenti.

Spesso si parla di turbolenza e instabilità dei mercati attribuendone genericamente la responsabilità alla sempre maggiore concorrenza internazionale...ma si trascura un mutamento

strutturale...”. “Nei paesi sviluppati il maggior potere di acquisto e la crescente sofisticazione del gusto dei consumatori hanno imposto non solo di puntare sulla qualità dei prodotti, ma anche di accelerarne il ritmo di innovazione e di ampliarne la differenziazione per cogliere le diverse nicchie di mercato con strategie che mirano a personalizzare il bene o il servizio. Ciò impone di ridurre drasticamente i volumi delle produzioni...standardizzando i componenti che poi entreranno in varia proporzione a costituire prodotti diversi” (REYNERI E., 2005, pp. 74,75).

Dal punto di vista del lavoratore, invece, va osservato come storicamente tutti i modelli scaturiti da ogni fase di cambiamento, rilanciati sostanzialmente fino agli anni settanta, siano stati contraddistinti dalla convergenza dei sindacati verso una contrattazione collettiva, dello Stato in direzione di politiche di welfare e delle aziende verso la standardizzazione dei prodotti, varianti tutte globalmente ricondotte all'unitarietà del paradigma fordista che ha caratterizzato l'intero Novecento.

In questo senso, il postfordismo rappresenta una fase di discontinuità rispetto all'economia che si è caratterizzata a partire dal secondo dopoguerra fino agli anni '70, innescata dalle innovazioni tecnologiche della microelettronica. È ancora in corso di definizione da parte degli economisti il dibattito sulle conseguenze del postfordismo, sulle sue potenzialità e sui suoi rischi. Forse si può meglio comprendere questa evoluzione avvalendosi della teoria dei cicli lunghi frutto della tradizione schumpeteriana, secondo cui esistono dei cicli secolari attivati da innovazioni fondamentali, capaci di creare fasi di discontinuità che provocano il

sorgere di un nuovo ciclo; quest'ultimo si sovrappone e poi, lentamente, si sostituisce a quello precedente. Affinché si completi il cambiamento è necessario, secondo questa ipotesi, superare le istituzioni politiche e sociali che hanno accompagnato lo svolgersi della fase precedente e crearne di nuove, in coerenza con il nuovo momento storico (REYNERI E., 2005, p. 6).

In buona sostanza, possiamo ritenere il postfordismo come quella fase in cui avviene il passaggio dalla produzione di massa alla produzione snella e dalle economie di scala alle economie di scopo. In tale modo, l'impresa snellisce i suoi rigidi apparati burocratici, riduce le sue dimensioni, esternalizza molte delle sue funzioni, puntando alla delocalizzazione e al decentramento produttivo, in favore di investimenti nelle periferie del mondo dove il costo inferiore del lavoro porta determinanti vantaggi economici. "Si affermano i nuovi principi dell'economia dell'appropriatezza (*economy of scope*) secondo i quali per l'impresa, più che ridurre i costi unitari di produzione, è importante produrre beni e servizi appropriati nel tempo e nel luogo in cui sono richiesti dal mercato" (REYNERI E., 2005, p. 75).

Conseguenza diretta di tali cambiamenti è la flessibilità vista secondo varie sfaccettature:

- flessibilità salariale – che può avere una dimensione strutturale dipendente da differenze retributive a seconda del territorio o del settore oppure può avere

una dimensione congiunturale dipendente dalle fluttuazioni cicliche condizionate dal sistema economico nazionale;

- flessibilità della forza lavoro – che presenta una dimensione statica legata alle differenze delle situazioni di lavoro e una dimensione dinamica che riguarda la capacità di adattamento ai mutamenti;
- flessibilità funzionale ed organizzativa – che riguarda la possibilità di spostare i lavoratori da un posto all'altro all'interno dell'impresa o di variarne il contenuto della prestazione (REYNERI E., 2005, pp. 76-77).

Fattore determinante nel processo di transizione è stato la rivoluzione tecnologica della telematica applicata alle telecomunicazioni che ha migliorato la comunicazione e la velocità degli scambi e ha favorito il passaggio dalla grande impresa verticistica alla rete di piccole e medie imprese che, pur appartenendo al medesimo processo produttivo, si posizionano su tutto il territorio mondiale. Ciò incentiva lo spazio virtuale che diventa fondamentale per l'interazione tra stakeholders ma si fa anche nuova base d'appoggio per le relazioni con i consumatori, facendo sorgere nuove forme di acquisto, promozione e scambio.

Al contrario dell'impresa fordista che sopravvive in condizioni di coerenza interna e all'interno di confini ben delimitati, l'impresa postfordista fa del “disordine relazionale” la sua risorsa strategica, organizzandosi sempre di più in strutture reticolari.

Nella transizione...si guarda avanti, a un nuovo approdo...un processo sperimentale aperto: esso impone l'assunzione di rischi, ma libera in compenso la creatività e il potenziale dei soggetti...chiamati a costruire un nuovo tessuto di relazioni, nuovi linguaggi, nuovi significati del produrre e del consumare (RULLANI E. e ROMANO L., 1998 p. 20).

III.3 L'organizzazione del lavoro ai giorni nostri

Il processo di cambiamento in atto è stimolato dalla necessità di creare un nuovo modello che superi le rigidità del sistema fordista di fronte all'incertezza ambientale in cui l'impresa si trova ad operare; diversi sono stati i mutamenti dovuti proprio al ripensamento dell'assetto economico e sociale. Il sistema capitalistico reagisce all'incertezza dell'ambiente in cui opera attraverso il principio della flessibilità, l'organizzazione basata su network, una produzione sempre più di scopo e attenta alla qualità. In questo nuovo contesto l'occupazione diventa un problema da gestire unitamente a questioni quali l'elasticità dei mercati.

Nel nuovo panorama economico, l'Occidente lascia ampio margine decisionale alle imprese e riduce i sistemi di welfare statali; si diffondono rapporti di lavoro atipici che accentuano la tendenza alla individualizzazione delle regole che definiscono il mercato del lavoro. L'innovativa capacità di saper gestire le imprevedibilità, di cogliere al volo le opportunità, sono caratteristiche fondamentali sia per l'impresa post-fordista, sia per il singolo lavoratore.

Negli ultimi anni la comunicazione diventa una risorsa fondamentale per l'impresa, in quanto consente la riduzione degli sprechi di produzione e rende più proficui gli investimenti, approfittando delle nuove tecnologie informatiche che agevolano la divulgazione sia con l'ambiente esterno sia in quello interno e consentono il rapido scambio di informazioni.

I sostenitori del postfordismo affermano che la produzione richiederà sempre più livelli elevati di comunicazione tra i soggetti produttivi. Tale comunicazione creerebbe una connettività sempre più intensa tra soggetti, in contrasto con l'isolamento e la frustrazione imposti all'operaio dalla prima e dalla seconda rivoluzione industriale. Nel breve termine tutti gli abitanti del pianeta saranno connessi a una rete comune formando un'intelligenza collettiva mai così imponente, fornita da cervelli mai prima così istruiti e interconnessi (DE MASI, 2018).

“Comunicazione” è un vero e proprio termine costellazione, che abbraccia altri concetti contigui, tra cui informazione, conoscenza, informatica, linguaggio. Nel modo di produzione postfordista l'inclusione della comunicazione ha un valore direttamente produttivo; dà luogo a una catena produttiva “parlante”, a un lavoro comunicativo, appunto, che non si pone accanto all'interazione ma la costituisce. E' esattamente il contrario di quanto avveniva nella fabbrica fordista dove l'attività lavorativa era muta, la produzione era una catena silenziosa, in cui era tagliata ogni correlazione interattiva tra processi simultanei (ZANINI A., FADINI U., 2001, p. 21).

Va comunque osservato che le ristrutturazioni di fabbrica, il cambiamento dei modelli e il progresso tecnologico non hanno di certo eliminato la tendenza a

imporre i ritmi di lavoro, che permane anche nel postfordismo, proprio a fronte del potenziamento delle forze produttive, del preoccupante ritorno alla precarietà del posto di lavoro, della diminuzione del potere di acquisto dei lavoratori, circostanze favorite dagli spostamenti degli stabilimenti produttivi in paesi dove il costo della manodopera è più basso.

In tal modo i tempi di lavoro si prolungano, anziché accorciarsi e in tutto l'Occidente come anche in Oriente si lavora più a lungo di vent'anni fa, ma in una dimensione sociale dalla quale il potere regolatore dello stato si fa sempre meno presente. Si lavora più a lungo e più intensamente anche grazie al vecchio cronometro taylorista e alla obsoleta catena di montaggio fordista. Sono pubblici alcuni dati che dimostrano come il lavoro alla catena è in aumento: vi erano assoggettati il 13,2% degli operai nel 1984 e il 16,7% nel 1991 (su un campione, rispettivamente, di 6.187.000 e 6.239.000 operai).

Col crescere della pressione competitiva l'obiettivo primario della nuova azienda è il profitto a tutti i costi, anche se ciò può comportare tagli e licenziamenti; ne consegue il fatto che le modalità organizzative non discendono direttamente e soltanto dalle tecnologie, ma sono condizionate da un ambito decisionale specifico e dall'influenza degli altri fattori del contesto, come ad esempio il tipo di assetto istituzionale.

Per alcuni aspetti, è come se si stesse ritornando all'epoca che ha preceduto il fordismo, quando ciascun dipendente vendeva il proprio servizio per progetti specifici e per un periodo limitato, in cambio di un reddito altrettanto temporaneo e circoscritto, con tanti saluti alle conquiste duramente acquisite dai lavoratori nel corso della storia. Benché in alcuni specifici settori il lavoro acquisisca maggior prestigio, in quanto le abilità richieste sono più complesse rispetto a quelle esistenti nel sistema fordista, si osserva attualmente un increscioso aumento dei rischi di vulnerabilità sociale e di precarizzazione. Flessibilità, formazione costante, precarietà diffusa, incertezza, sono i tratti di un modello sociale *mobile*, di una società mondiale del rischio (ZANINI A., FADINI U., 2001, p. 23).

Il paradigma organizzativo postfordista oggi si traduce anche nella strutturazione delle aziende in due nuclei, il primo costituito di lavoratori dipendenti, i *core workers*, il secondo di *peripheral workers*; tali si definiscono i lavoratori assunti per far fronte all'esigenza di flessibilità numerica. Essi sono sottoposti a contratti a termine e, di solito, a condizioni economiche e funzionali svantaggiose rispetto a quelle degli assunti con contratti a tempo indeterminato. Ciò è causato dall'individualizzazione delle forme contrattuali che accentua le disuguaglianze sociali, anche tra lavoratori di una stessa azienda e a parità di mansioni. In questo caso la flessibilità diventa sinonimo di precarietà, come nel caso di aziende (call

center) in cui i *core workers* sono molto pochi o addirittura inesistenti rispetto al numero molto elevato di *peripheral workers* (REYNERI E., 2005).

Questa organizzazione del lavoro rende molto più aspra la concorrenza che non si sviluppa solo tra le aziende ma anche tra gli stessi lavoratori. Essi infatti devono competere con i propri colleghi per ottenere una condizione di lavoro più soddisfacente e spesso devono prevedere di limitare la richiesta di far valere i propri diritti per non rischiare di perdere l'opportunità stessa del lavoro.

Secondo Brynjolfsson e McAfee, in questo turbinio epocale ci sono tre gruppi di vincitori: chi è riuscito ad investire nel capitale non umano accumulando macchinari, strutture, informazioni (*social networks*); chi è riuscito ad accumulare capitale umano investendo in formazione, esperienza, capacità; chi si è accaparrato tutta la posta in gioco (*winner takes all*) attraverso idee vincenti ed innovative che hanno consentito ai fondatori di guadagnare cifre folli (basti pensare, ad esempio, ai casi di Uber e Amazon). In ogni caso, per accedere ad ognuna di queste categorie, il ruolo delle tecnologie si è rivelato determinante (DE MASI, 2018).

Un discorso a parte va fatto per l'Italia dove, alla tendenza in aumento della precarizzazione del lavoro, si associa anche il problema di una maggiore e più ampia disoccupazione; il rischio non è solo il passaggio continuo da un lavoro all'altro ma, quello ancora più drammatico, da un lavoro ad una situazione di non

lavoro. I dati sulla disoccupazione, soprattutto giovanile, nel nostro paese, sono davvero allarmanti; la difficoltà a reperire un impiego fa sì che spesso ci si debba accontentare di lavori anche non adeguati al proprio livello di istruzione (laurea o diploma). Ciò spiegherebbe in parte la diffusione ai giorni nostri di specifiche tipologie di aziende che puntano alla flessibilità numerica attingendo all'organizzazione di tipo simile a quella delle fabbriche fordiste, utilizzando gli stessi mezzi (parcellizzazione e semplificazione delle mansioni lavorative), con la sola differenza che questi metodi sono impiegati esclusivamente in direzione della flessibilità.

Potremmo oggi tranquillamente affermare che la flessibilità, ritenuta tipica del postfordismo, può nuovamente condurre, dal punto di vista funzionale, a quel fordismo che si riteneva superato con la differenza che, a causa delle motivazioni sopra accennate, e per alcune tipologie di lavori molto attuali, il dipendente deve fronteggiare anche una rinnovata e spiccata precarietà. Al rischio, alla flessibilità, alla mobilità corrispondono sia l'indebolimento dei legami collettivi, sia il darsi di reticolari di esperienze che compongono l'identità dei soggetti. Nella metamorfosi del modo di produzione, tra il fordismo disciplinare e il postfordismo caratterizzato da una forte mobilità e flessibilità, la questione dell'insicurezza si mostra perciò quale tratto specifico dell'esistenza (ZANINI A., FADINI U., 2001, pp. 24-25).

In leggera controtendenza, secondo Reyneri, è il risultato di uno studio che, prendendo a riferimento il periodo dal 1995 al 2003, ha evidenziato come la crescita delle occasioni di lavoro instabili abbia consentito un aumento dell'occupazione soprattutto giovanile. Si stabilisce dunque un nesso tra i due fenomeni, cioè che l'aumento dell'occupazione e la riduzione della disoccupazione si devono attribuire alla flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, ciò che in definitiva rende possibile spiegare come la diffusione dei lavori flessibili, da quelli a tempo determinato, alle collaborazioni, abbia interessato essenzialmente i giovani.

Diverso però è il discorso relativo all'impatto sui tassi di disoccupazione che risulta comunque quasi nullo per i giovani maschi e molto scarso per le giovani donne; tale paradosso può essere in parte spiegato dal fatto che il forte aumento dell'occupazione si deve quasi tutto alle donne adulte e ai contratti di lavoro a tempo parziale mentre i dati riferiti alla pur minima diminuzione della disoccupazione giovanile sarebbero da attribuire soprattutto alla netta ripresa della scolarità superiore. Di certo rimane l'impressione che vi sia stato un collegamento, nell'ultimo periodo, tra crescita dell'occupazione e diffusione dei lavori atipici (REYNERI E., 2005).

CAPITOLO QUARTO

IL “MIO” MONDO DEL LAVORO, OGGI. TAYLORISMO O NO?

Vorrei trattare questo aspetto partendo da alcuni esempi concreti legati alla mia personale esperienza nel mondo del lavoro, tentando di operare un parallelismo tra quanto ipotizzato da Taylor in via teorica (ed applicato in concreto nella produzione delle automobili da Ford) e la realtà vissuta ai giorni nostri in un ambiente di lavoro moderno.

Da circa da tre anni infatti sono impiegato in una multinazionale specializzata nella grande distribuzione sportiva, svolgendo la mia attività giornalmente mediante un contratto di lavoro a tempo determinato. In relazione alle teorizzazioni del taylorismo e all'applicazione delle stesse nell'ambito della pratica fordista, posso affermare l'evidente assonanza con la realtà odierna su alcuni principi e, nel contempo, l'esistenza di alcuni elementi di discordanza su altri.

In particolare, circa la questione del fattore “tempo” comune sia ai principi dell’organizzazione scientifica teorizzati da Taylor sia al “cronometro” di Ford, ho personalmente avuto modo di notare che ultimamente tale concetto è entrato anche nell’azienda in cui lavoro e ciò in quanto, durante lo svolgimento di alcune determinate attività, dobbiamo elaborare i dati di un file contenente specifici algoritmi che ci permettono di stimare la durata di tali attività per far sì che, attraverso l’esaltazione del rapporto Attività/Tempo, il cliente trovi sempre prontamente il prodotto sugli scaffali del punto vendita e non debba attendere il completamento della predisposizione degli stessi a cura dei dipendenti.

Naturalmente detto rapporto tiene conto della *conditio sine qua non* secondo cui più alto è il numero degli addetti alla vendita in un determinato reparto, più basso sarà il tempo che occorre al perfezionamento di quella particolare attività presa a riferimento, a beneficio della produttività dell’intero punto vendita.

Questa iniziativa, nata su input della sede centrale, è stata dapprima adottata in un singolo punto vendita per poi venire capillarmente impiegata, in successione, in tutti gli altri centri di distribuzione in Italia. Grazie all’utilizzo di appropriati strumenti di rilevazione in termini di controllo della standardizzazione degli utensili e dell’ottimizzazione del “tempo” (cavalli di battaglia del taylorismo) si è potuto dunque registrare un incremento globale degli utili derivanti dall’adozione di questa specifica procedura aziendale.

Per quanto riguarda invece l'aspetto umano in azienda, completamente mortificato dalla visione fordista ancorata alla situazione della società di inizio ventesimo secolo, posso dire che, sempre in base alla mia pur breve esperienza lavorativa personale, vi siano ad oggi delle differenze essenziali dovute soprattutto all'evoluzione stessa della società e di conseguenza della concezione del lavoro.

In proposito, prendo spunto da alcuni esempi concreti legati proprio alle esperienze lavorative da me vissute nel corso degli ultimi tre anni, le quali mi hanno portato a non condividere, ad esempio, le tesi dell'inutilità delle riunioni sui luoghi di lavoro, dei rapporti umani tra i colleghi, nonché del divieto di rapporti tra datore di lavoro e lavoratore, veri e propri cavalli di battaglia di Ford.

Nel luogo in cui lavoro, la salvaguardia del rapporto umano è infatti fondamentale, anzi è un vero e proprio obiettivo della direzione aziendale, in quanto funzionale al rendimento del lavoratore, soprattutto laddove si decida di investirlo di pressanti responsabilità. Tale scelta di management non è dettata dal caso ma segue una logica ben precisa suggerita dalla necessità di fronteggiare, nel caso della multinazionale in questione, un "competitor" agguerrito e temibile come Amazon. Non a caso la scelta di procedere con un acquisto on line anziché fare una visita in un punto vendita dipende soltanto da una variabile: la possibilità di confrontarsi e affidarsi a un dipendente in carne ed ossa che può offrire un feed-

back al cliente, sfruttando tutta la sua esperienza accumulata in anni di lavoro riguardo uno specifico settore.

Se il dipendente fosse demotivato a causa di un trattamento indegno da parte del datore di lavoro o venisse abbandonato a sé stesso, si creerebbe quella stessa situazione diffusa in altre realtà estremamente attuali, come visto nel capitolo precedente, finendo con lo sviluppare quel disagio causato dal dover vivere il proprio ruolo senza alcuna identificazione né soddisfazione per la funzione svolta. Sono facilmente comprensibili le ragioni per le quali la multinazionale in cui sono inserito non può permettersi di correre un rischio simile, proprio per le implicazioni negative che esso comporterebbe: il sistema interno collasserebbe a scapito della produttività del punto vendita e via via dell'intera catena di distribuzione commerciale.

La mia sensazione in ordine alla realtà globale che stiamo vivendo, sicuramente frutto delle evoluzioni storiche e delle conseguenti trasformazioni economiche che sono state fin qui rappresentate, è che siamo in un momento molto particolare, fortemente caratterizzato da una fase di sicura involuzione sotto alcuni aspetti specifici ma anche proiettato verso un futuro che presenta, al contrario, sfide stimolanti.

Da un lato preoccupa fortemente il fenomeno della precarietà nel mondo del lavoro, simbolo della società di oggi, causa di un progressivo ridimensionamento

dei diritti dei lavoratori e delle garanzie ottenute con la conquista dello Statuto dei lavoratori nel 1970. E' verosimile che la precarietà determinerà nel lungo periodo una sempre più diffusa paura di perdere il posto di lavoro, rendendo inevitabile l'accettazione delle rinunce alle garanzie e ai diritti dei lavoratori e obsoleto anche il sistema delle tutele così come oggi lo conosciamo. Quello che si profila è un sistema presumibilmente basato su una tecnocrazia in cui il potere, anche economico, sarà detenuto da un ristretto gruppo di predestinati che prevarrà su una elevata fascia di soggetti resi progressivamente deboli in quanto sempre più privati delle loro certezze.

Da altri punti di vista, invece, si registra un'insperata inversione di tendenza dovuta al fatto che in una particolare fase come questa prende piede un radicale cambiamento proprio della concezione del lavoro. La tecnologia - che secondo l'opinione di alcuni avrebbe determinato una società senza lavoro, per la progressiva e sempre più invasiva sostituzione dell'uomo con i "robot" - potrebbe, secondo altri, essere considerata l'unico modo di inventarsi nuove forme di lavoro. Basti pensare al fenomeno globale in evoluzione delle start up, idee vincenti e originali create il più delle volte da ragazzi giovanissimi che realizzano un primo prototipo di un qualcosa di assolutamente innovativo.

Un fenomeno, questo, non ancora diffusissimo in Italia, che sta comportando soprattutto in paesi come Usa, Germania, Israele, una corsa al finanziamento delle

migliori start up da parte di istituzioni pubbliche e privati (magari attraverso il crowdfunding), che credono nel progetto e decidono di investirci. Oggi, le start-up rappresentano una leva potentissima per la creazione di ricchezza, strumento di competizione e crescita (attraverso l'innovazione) su cui un paese non può non puntare.

Insomma, rimaniamo in attesa e vediamo in che direzione muoverà il futuro. Di certo, se mi si chiede di esprimere un punto di vista personale riguardo all'attuale situazione del lavoro – soprattutto nel nostro paese – nel fare una simile analisi non posso non essere influenzato dalla mia condizione di “precarizzato” a tutti gli effetti e, in ragione di ciò, credo di rappresentare in tal senso un classico caso di studio. Al di là delle considerazioni strettamente teoriche, comunque, ritengo sia agevolmente comprensibile – e lo posso testimoniare in prima persona – lo choc psichico di un lavoratore alle prese con tutte le difficoltà che una tale condizione transitoria può comportare.

Facendo alcuni esempi concreti, posso immaginare, anche a seguito di situazioni vissute in prima persona, cosa possa significare per la dignità di un essere umano dover convivere con l'idea dell'incognita del futuro quando si è consapevoli che non si può pianificare alcun percorso di vita e dovendo constatare, tanto per entrare nello specifico, che le banche non concedono mutui o prestiti a chi non ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, con tutta una serie di conse-

guenze “a cascata” che vanno ad incidere in maniera perentoria sulla serenità personale del “frustrato” lavoratore “a tempo determinato”.

A ciò deve aggiungersi, nel mio caso specifico, la contemporanea condizione di studente “lavoratore” alle prese, anche qui, con un futuro imperscrutabile in quanto ricco di incognite circa gli eventuali sviluppi collegati al conseguimento di un titolo di studio che, come visto nel precedente capitolo, raramente offre concrete opportunità di impiego nella medesima direzione del percorso di studi effettuato ma spesso fa da semplice corollario ad un lavoro de-qualificato.

Ma è possibile dunque in una società come quella di oggi trovare ancora qualche traccia del taylorismo? Difficile dirlo soprattutto se consideriamo che si fa appena in tempo ad assimilare un cambiamento per accorgersi subito dopo dell'avanzata repentina di ulteriori e molteplici trasformazioni, grazie alla velocità dell'evoluzione tecnologica che azzerà le distanze ed elimina i confini.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- 1) TAYLOR, F.W., *La direzione di stabilimento - Shop Management*, Franco Angeli, Milano, 1974.
- 2) TAYLOR, F.W., *Deposizione davanti alla Commissione speciale della Camera dei Rappresentanti*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- 3) TAYLOR, F.W., *L'Organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Libri, Milano, 1967.
- 4) FORD, H., *Autobiografia*, Rizzoli, Milano, 1982.
- 5) DE MASI, D., *Il lavoro nel XXI secolo*, Giulio Einaudi, Torino, 2018.
- 6) MAYO, E., *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969.
- 7) MARCH, J.G., SIMON, H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Etas Libri, Milano, 1995.
- 8) RULLANI, E., ROMANO, L., *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prosimo venturo*, Etas, Milano, 1998.
- 9) REYNERI, E., *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna 2005
- 10) ZANINI, A., FADINI, U., *Lessico postfordista: dizionario di idee della mutazione*, Feltrineli, Milano, 2001.