

Organizzazione del lavoro e taylorismo

L'organizzazione scientifica del lavoro di Frederick Winslow Taylor

Tratto da: La storia contemporanea attraverso i documenti, a cura di Enzo Collotti e Enrica Collotti Pischel, Bologna, Zanichelli, 1974, pp. 23-25.

L'organizzazione scientifica non è un ritrovato per aumentare l'efficienza, né un qualunque espediente per assicurarla, né è un sistema per calcolare i costi; non è un nuovo sistema di pagamento; non è un sistema a premio; non è un sistema a buoni; non è un sistema di cottimo; non significa controllare con un cronometro il lavoro di un uomo; non è uno studio dei tempi di lavorazione, né uno studio dei movimenti, né un'analisi dei movimenti degli uomini; non consiste nel preparare e stampare una tonnellata o due di moduli e scaricarli su un gruppo di uomini dicendo: «questo è il vostro sistema; usatelo!»; essa non è direzione tecnica suddivisa o funzionale; non è alcuno di quei ritrovati che l'uomo comune ha in mente quando si parla di «organizzazione scientifica». L'uomo medio pensa a una o più di queste cose, quando sente le parole «organizzazione scientifica», ma «organizzazione scientifica» non è alcuna di esse. Io non disprezzo affatto i sistemi di riduzione dei costi, lo studio dei tempi, la direzione funzionale, né alcun nuovo e migliore sistema di pagare gli uomini, né alcun altro ritrovato che aumenti l'efficienza, se si tratta realmente di ritrovati che abbiano un'utilità; credo in essi, ma voglio mettere in rilievo che questi ritrovati, nel loro complesso, o in parte, non si identificano con l'organizzazione scientifica; essi sono utili in aggiunta ad altri sistemi di organizzazione.

Orbene, nella sua essenza, l'organizzazione scientifica comporta una completa rivoluzione mentale da parte degli operai impiegati in qualsiasi stabilimento o industria — una completa rivoluzione mentale da parte di questi uomini nei riguardi del loro lavoro, sia verso i loro compagni che verso i loro datori di lavoro. Ed essa comporta la stessa completa rivoluzione mentale da parte dei dirigenti — il capo-officina, il sovrintendente, il proprietario dell'impresa, il consiglio di amministrazione — una completa rivoluzione mentale da parte loro, sia riguardo ai loro doveri verso i colleghi di lavoro nella direzione, che verso i loro operai e verso tutti i loro

problemi quotidiani. Senza questa completa rivoluzione mentale da ambo le parti non può esservi organizzazione scientifica. [...]

Questo grande cambiamento nell'atteggiamento mentale deve produrre dei risultati meravigliosi per ambo le parti. Adesso posso forse spiegarvi anzitutto uno dei grandi cambiamenti nell'atteggiamento dei lavoratori da un lato e della direzione dall'altro. Credo di poter dire, senza tema di sbagliarmi, che nel passato una gran parte delle preoccupazioni e degli interessi dei datori di lavoro e degli operai nelle industrie, siano stati polarizzati su ciò che possiamo chiamare la giusta divisione del «surplus» risultante dai loro sforzi uniti. I proprietari hanno cercato di ottenere il profitto maggiore possibile per sé; gli operai hanno cercato di ottenere il massimo salario possibile. Questo è ciò che io intendo dire quando parlo di divisione del surplus. [...] Generalmente, io incomincio con la descrizione del trasporto della ghisa. Per qualche ragione, non so esattamente perché, questo esempio è stato citato tante volte, che qualcuno sembra credere che tutta la scienza organizzativa consista nel trasporto della ghisa. L'unica ragione per cui diedi sempre questo esempio è, d'altra parte, che il trasporto della ghisa è il più semplice tipo di lavoro umano. Non conosco nulla che sia così semplice come trasportare della ghisa.

Un uomo semplicemente si curva e solleva con le mani un pane di ghisa e poi fa qualche passo e lo lascia cadere al suolo; ebbene, non sembrerebbe che qui vi siano molte possibilità per lo sviluppo di una scienza, per la selezione scientifica degli uomini, per il loro allenamento progressivo, per la cooperazione tra le due parti; ma posso dire, senza la minima esitazione, che la scienza di trasportare la ghisa è così difficile che l'uomo adatto a trasportarla non è in grado di comprendere questa scienza; l'uomo che è fisicamente capace di trasportare la ghisa ed è tanto ottuso da scegliere questa occupazione, è raramente in grado di capire la scienza che riguarda il trasporto della ghisa; e questa incapacità di comprendere la scienza che riguarda il proprio lavoro, diventa sempre più evidente man mano che il lavoro si fa più complicato. Affermo, senza la minima esitazione, che un meccanico di prima categoria ha una possibilità minore di riuscire a comprendere interamente la scienza del suo lavoro di quella che non abbia il trasportatore di ghisa, e mi accingo a dimostrarvi che questa legge è quasi universale, non del tutto, ma quasi, che cioè un uomo adatto ad un certo lavoro è incapace di comprendere la scienza di questo lavoro senza il benevolo aiuto e la cooperazione di uomini di tutt'altra educazione (e « tutt'altra » non vuol dire, necessariamente, di tipo più elevato). [...]

So che riderete quando vi parlerò di nuovo della scienza della spalatura. Penso che qualcuno di voi abbia fatto un simile lavoro; ma che l'abbiate fatto o no, voglio cercare di dirvi qualche cosa in merito. Poi se qualcuno di voi ha fatto abbastanza di questo lavoro, capirà che di scienza, sull'argomento, ve n'è a iosa. Vi è molto materiale refrattario da spalare intorno a una fonderia; minerali, o per esempio, normale carbone bituminoso. Ci vuole un grande sforzo per fare entrare la pala in ciascuno di questi due materiali dalla cima del mucchio in giù, come dovete fare quando state scaricando un carro. Vi è un solo modo giusto di far penetrare la pala in materiali di questo genere e molti modi sbagliati. Il modo giusto per spalare materiali refrattari è di premere l'avambraccio forte contro la parte superiore della gamba destra, proprio sotto la coscia, di prendere l'estremità della pala nella mano destra e quando si spinge la pala nel mucchio, invece di usare la forza muscolare delle braccia, il che è una cosa affaticante, spostare il peso del proprio corpo sopra la pala; ciò spinge la pala nel mucchio senza eccessivo sforzo e senza stancare assolutamente le braccia. Nove operai su 10, che provino a spingere una pala in un mucchio del genere, useranno la forza delle loro braccia, il che richiede più del doppio dello

sforzo necessario. Chi di voi non conosce questo fatto, provi pure.

Questo è un esempio di ciò che intendo per la scienza dello spalare e vi sono molti altri elementi simili di questa scienza. [...]

Con il vecchio metodo, il lavoro di 50 o 60 uomini veniva pesato insieme, il lavoro fatto da un'intera squadra era misurato complessivamente. Ma, con l'organizzazione scientifica, noi trattiamo ogni uomo individualmente; allo scopo di studiare e valorizzare ogni uomo, bisogna misurare accuratamente il suo lavoro individuale. All'inizio ci dissero che questo sarebbe stato impossibile. [...]

Desidero dirvi che non avemmo quasi alcuna difficoltà per trovare qualche sistema conveniente per misurare il lavoro di ciascun uomo non soltanto in questo cantiere, ma anche in tutto lo stabilimento. Ma tutto ciò costa denaro e il chiedere se ciò convenga o no è una domanda molto ragionevole, perché [...] l'organizzazione scientifica non ha nulla a che vedere con la filantropia; non ho nulla contro la filantropia, ma qualsiasi metodo di organizzazione inquinato di filantropia è destinato a fallire. Nessun operaio che abbia della dignità è disposto a ricevere regali, ma chiunque vuole guadagnare. L'organizzazione scientifica non è un metodo per regalare alla gente qualcosa che essi non guadagnino. Cosicché, se i principi dell'organizzazione scientifica non sono convenienti, allora essa è un ben misero sistema. La pietra di paragone di qualsiasi sistema è infatti la sua convenienza.

Dopo tre anni e mezzo noi avemmo l'opportunità di renderci conto se l'organizzazione scientifica fosse conveniente o no nelle sue applicazioni al lavoro di cantiere. Quando arrivammo alle acciaierie di Bethlehem, trovammo 400 o 600 uomini che vi lavoravano. Allorché terminammo l'esperimento, 140 uomini facevano il lavoro di quei 400 o 600, e questi uomini trattavano parecchi milioni di tonnellate di materiale all'anno. Noi avemmo la fortuna di riuscire ad ottenere accurate statistiche sul costo della spalatura di una tonnellata di materiale in questo cantiere, sia con il vecchio che con il nuovo sistema. Con il vecchio sistema, il costo per una tonnellata di materiale, si aggirava tra i 7 e gli 8 centesimi e chiunque di voi sia familiare con lavori ferroviari, sa che questa è una cifra bassa per trasportare materiali. Ebbene, dopo aver pagato tutto il lavoro d'ufficio che si rendeva necessario con il nuovo sistema per lo studio dei tempi, per gli istruttori, per costruire e far funzionare l'ufficio impiego mano d'opera e il locale attrezzi, per costruire una rete telefonica, onde spostare gli uomini nel cantiere, per una gran varietà di compiti che non esistevano nel vecchio sistema; e dopo aver pagato per tutte queste cose relative allo sviluppo della scienza della spalatura ed alla direzione degli uomini secondo il nuovo metodo, ed includendo le paghe degli operai, il costo del trasporto di una tonnellata di materiale fu fatto scendere da 7 a 8 centesimi fino a 3 o 4 centesimi, ed il risparmio effettivo durante gli ultimi sei mesi di questi 3 anni e mezzo in cui fu presente, fu di 78 mila dollari all'anno. Questo fu ciò che la compagnia ottenne; mentre gli operai addetti alla squadra ricevevano salari più alti in media del 60% di quelli che i loro compagni ottenevano o avrebbero potuto ottenere in qualsiasi altro luogo di quella parte del paese. E nessuno di essi era sovraccarico di lavoro, perché ciò sarebbe stato incompatibile con l'organizzazione scientifica, dal momento che una delle prime regole di essa è che a nessun uomo debba mai esser dato un lavoro che egli non possa compiere con sua soddisfazione per un lungo periodo di anni.