

Simonetta Ortaggi Cammarosano

# TEORIE POLITICHE E STORIA SOCIALE

(Saggi. I. 1974-1984)

EDIZIONI



UNICOPLI

Il dibattito tra Lenin e gli «estremisti» europei sull'ideologia borghese - Gramsci e Trockij. La lettera del 9 febbraio 1924 - Il pensiero di Frederick W. Taylor tra empiria e sistema - Aspetti del taylorismo in America e in Europa - Regolamenti di fabbrica e consuetudini, tempo di lavoro e tempo libero

Simonetta Ortaggi Cammarosano

TEORIE POLITICHE  
E STORIA SOCIALE

(Saggi. I. 1974-1984)

EDIZIONI UNICOPLI

Prima edizione: gennaio 2008

Copyright © 2008 by Edizioni Unicopli,  
via R. Carriera, 11 - 20146 Milano - tel. 02/42299666  
<http://www.edizioniunicopli.it>

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla Siae del compenso previsto dall'art. 68, comma 4, della legge 22 aprile 1941, n. 633, ovvero dall'accordo stipulato fra Siae, Aie, Sns e Cna, Confartigianato, Casa, Clai, Confcommercio, Confesercenti il 18 dicembre 2000.

## INDICE

- p. 7 Introduzione, di *Gian Carlo Falco*
- 45 IL DIBATTITO TRA LENIN E GLI «ESTREMISTI» EUROPEI  
SULL'IDEOLOGIA BORGHESE
- 46 1. La «riscoperta» del «marxismo europeo-occidentale»  
in Italia. A proposito di alcune tendenze interpretative
- 60 2. La concezione tattico-strategica di Pannekoek  
e di Gorter
- 77 3. *L'Estremismo, malattia infantile del comunismo*  
e la concezione leniniana sull'ideologia  
e sull'organizzazione
- 92 4. *Il Linkskommunismus*, Rosa Luxemburg e Lenin  
(e alcune tendenze interpretative recenti)
- 103 GRAMSCI E TROCKIJ. LA LETTERA DEL 9 FEBBRAIO 1924
- 137 IL PENSIERO DI FREDERICK W. TAYLOR  
TRA EMPIRIA E SISTEMA
- 137 Introduzione
- 140 I. La genesi del sistema
- 153 II. Il sistema
- 153 1. Studio dei tempi e divisione del lavoro
- 158 2. Il salario e la ripartizione del surplus
- 164 3. Natura umana e società capitalistica
- 169 4. Scienza, efficienza e democrazia in fabbrica
- 176 5. La dequalificazione del lavoro

- p. 185 ASPETTI DEL TAYLORISMO IN AMERICA E IN EUROPA
- 185 1. Premessa
- 190 2. L'innovazione tecnologica nelle macchine utensili
- 197 3. Divisione del lavoro e innovazione tecnologica
- 204 4. Forme di salario e ciclo produttivo
- 212 5. Dall'America all'Europa: le macchine
- 220 6. Dall'America all'Europa: l'organizzazione del lavoro
- 229 REGOLAMENTI DI FABBRICA E CONSUETUDINI,  
TEMPO DI LAVORO E TEMPO LIBERO  
Problemi di ricerca e di interpretazione
- 229 Premessa
- 230 1. Le fonti
- 234 2. La giornata lavorativa e l'entrata al lavoro
- 237 3. La settimana lavorativa: la festa del lunedì  
e il sabato inglese
- 243 4. Un'equa paga giornaliera per un'equa giornata  
lavorativa: autoriduzione dell'orario  
e autoriduzione del rendimento
- 255 Per Simonetta, di *Paolo Cammarosano*
- 261 Nota biografica

## IL PENSIERO DI FREDERICK W. TAYLOR TRA EMPIRIA E SISTEMA\*

### *Introduzione*

La fama di Frederick Winslow Taylor, e del sistema di *management* che da lui prese il nome, si affermò negli Stati Uniti nel 1910, in seguito ad un'accesa polemica, a livello politico e di opinione pubblica, sul problema delle tariffe ferroviarie e più in generale sul rapporto tra prezzi e salari.<sup>1</sup> Fino ad allora il nome di Taylor – che aveva pubblicato numerosi studi di carattere tecnico-scientifico, era stato autore insieme al chimico J. Maunsel di una scoperta fondamentale come quella degli acciai rapidi, e aveva già prodotto un'opera importante di divulgazione in tema di *management* – era noto soltanto ad un ristretto pubblico

\* Tratto da «Classe», 19 giugno 1981, pp. 265-204.

<sup>1</sup> All'origine del movimento fu l'opposizione della Interstate Commerce Commission alla decisione della Railroads Ohio Potomac Mississippi di aumentare le tariffe ferroviarie. Poiché la Compagnia ferroviaria motivava il provvedimento con un aumento del costo del lavoro, L. Brandeis, membro della Commissione, intervenne clamorosamente, proponendo alla Compagnia di adottare, al fine di diminuire i costi, i nuovi sistemi di organizzazione del lavoro. E perché la Commissione potesse acquisire elementi di conoscenza in merito, decise che un certo numero di managers si presentasse a deporre davanti ad essa, per illustrarli. Un gruppo di loro, sollecitato dallo stesso Brandeis, si riunì dunque nell'ottobre 1910 in casa di H.L. Gantt (Taylor era assente, ma tutti riconoscevano la sua leadership), al fine di coordinare le loro deposizioni. Fu convenuto allora di dare, ai diversi sistemi in uso, un nome unico che fu quello di *scientific management*. In merito cfr. H.B. Drury, *Scientific Management. A History and Criticism*, New York 1915, pp. 15-20; A. Lanza, *Taylorismo, fordismo e movimento di riorganizzazione industriale negli USA, 1890-1920*, in «Testi e Contesti», n. 2, 1979, pp. 93-112, alle pp. 98-99.

di specialisti e di studiosi.<sup>2</sup> La polemica del 1910, che dalla questione delle tariffe ferroviarie si allargò ben presto ai problemi dello sviluppo economico e della posizione degli Stati Uniti sul mercato internazionale, fece del problema della produttività una questione nazionale e segnò l'ingresso dello *scientific management*, ormai definitivamente associato al nome di Taylor, nelle università e nel mondo dell'opinione pubblica.

In Europa, la fama di Taylor si affermò con pari lentezza. Il suo nome cominciò a circolare fin dagli ultimi anni dell'Ottocento nelle opere specialistiche, associato al nuovo sistema di cottimo che egli aveva proposto nell'opera del 1895, opera nota in Europa per la pubblicazione che l'organo degli ingegneri inglesi, «The Engineer», ne aveva curato nel 1896. Ma la sua proposta non veniva sostanzialmente distinta dagli altri sistemi di salario ad incentivo che negli ultimi decenni dell'Ottocento erano stati elaborati negli Stati Uniti.<sup>3</sup> Grande risonanza aveva avuto invece la scoperta degli acciai rapidi che, presentati all'Esposizione internazionale di Parigi nel 1900, avevano rivoluzionato il settore delle costruzioni meccaniche. La novità e il valore della scoperta si impose immediatamente per forza di cose, senza che in un primo momento ci si fosse soffermati sui suoi presupposti scientifici. Quando in Francia nel 1907 «La Revue de Métallurgie» curò, con anticipo sulla stessa Germania, la pubblicazione di tre scritti di Taylor tra cui *Shop Management*, il nome di Taylor era quasi sconosciuto. Gli acciai rapidi erano stati creduti il frutto di «un felice effetto del caso» e non, come poi risultò evidente dallo scritto del 1906, *The Art of Cutting Metals*, di venticinque anni di ricerca, e di un metodo scientifico «ben raro, perfino nelle ricerche di scienza pura». Quanto a *Shop Management*, in cui Taylor aveva cercato

<sup>2</sup> A quell'epoca gli scritti più importanti di Taylor erano *A Piece Rate System* (1895), *Shop Management* (1903), *On the Art of Cutting Metals* (1906). Nel 1911 sarebbe uscito *The Principles of Scientific Management*. Nel 1906 aveva rivestito la carica di Presidente dell'American Society of Mechanical Engineers e aveva ricevuto il titolo di Dottore in Scienze dall'Università di Pennsylvania.

<sup>3</sup> Cfr. D. F. Schloss, *Methods of Industrial Remuneration*, Third Edition Revised and Enlarged, London 1907, nota alle pp. 91-92 (sulla tariffa differenziale). Per una comprensione più adeguata dell'aspetto specifico del sistema, quello dello studio dei tempi, cfr. L. Bernhard, *Die Akkordarbeit in Deutschland*, Leipzig 1903, pp. 149-152.

di esporre nel modo più ampio il suo sistema di organizzazione del lavoro, lo si proponeva al pubblico in forza di una doverosa fiducia nei confronti dell'autore:

la scoperta degli acciai rapidi da parte del sig. Taylor porta una rivoluzione nei procedimenti di costruzione la cui importanza non è negata da nessuno. Ora, l'autore di questa scoperta ha dichiarato che la questione degli acciai rapidi non era che un punto particolare del suo studio d'insieme molto più importante sul *taglio dei metalli*. La pubblicazione di questa prima memoria ha giustificato pienamente le affermazioni del suo autore. E il sig. Taylor dichiara che questa memoria stessa non è che un caso particolare del suo studio d'insieme molto più importante ancora sull'*organizzazione del lavoro nelle officine*. Il successo che egli ha ottenuto sui primi due punti esige che si esamini con qualche attenzione la parte della sua opera alla quale attribuisce lui stesso la maggiore importanza.<sup>4</sup>

Taylor presentò il suo primo contributo in materia di organizzazione del lavoro, *A Piece Rate System Being a Step toward Partial Solution of the Labor Problem*, a una seduta dell'American Society of Mechanical Engineers (Asme) del 1895. La Società, fondata nel 1880, raccoglieva un gruppo di ingegneri e di managers sui quali aveva fortemente influito il pensiero di Henry R. Towne, figura di intellettuale e di industriale (era Presidente della Yale & Manufacturing Industry), sia per il vigoroso richiamo che egli aveva fatto all'importanza, anche per un ingegnere e un tecnico, di occuparsi dei problemi economici e finanziari dell'impresa, sia perché, con uno scritto del 1889, aveva aperto la strada a quegli studi ed esperimenti che ricercavano in nuovi sistemi di salario lo strumento per aumentare la produttività dell'impresa.<sup>5</sup> Nel suo contributo Towne aveva esposto un

<sup>4</sup> «Introduction» a F.W. Taylor, *Etudes sur l'organisation du travail dans les usines* («Publication de La Revue de Métallurgie»), Paris 1907, pp. I-III. Sull'ambiente della «Revue de Métallurgie» e sulla figura di Henri Le Chatelier, l'ingegnere francese che ne fu il fondatore e che più contribuì alla diffusione delle idee di Taylor in Francia, cfr. A. Moutet, *Les origines du système de Taylor en France. Le point de vue patronal (1907-1914)*, in «Le Mouvement social», n. 93 (octobre-décembre 1975), pp. 15-49, alle pp. 20-26.

<sup>5</sup> Cfr. H.R. Towne, *Gain-Sharing*, in Board of Trade - Labour Department, *Report on Gain-Sharing and Certain Other Systems of Bonus on Production*, London 1895, pp. 7-24 (alle pp. 24-25 la risposta di Towne alle richieste di spiegazione del Board of Trade). Un'analisi del sistema è in Schloss, *Methods* cit., pp. 136-138. Sulla figura di Henry R. Towne cfr. C.B.

sistema di salario a premio che, abbracciando tutti gli addetti di un intero dipartimento dell'azienda, stimolandoli ad una più stretta cooperazione, ad un più attento uso dei materiali, potesse consentire di realizzare risparmi sia nei tempi morti che nelle materie prime. Ma il più importante, tra i diversi sistemi che in quegli anni vennero elaborati in seno all'Asme, il più largamente adottato negli anni successivi, fu il sistema a premio di F.A. Halsey. Si trattava, in sostanza, di un sistema di cottimo migliorato e corretto: per evitare il fenomeno usuale nel cottimo puro, per cui ogni progresso nella capacità produttiva dell'operaio si traduceva o in aumento del suo guadagno al di là del limite consentito, o in un taglio delle tariffe, e quindi in proteste e conflitti, Halsey, in pratica, istituzionalizzava il taglio dei cottimi, disciplinandone contrattualmente la misura e l'entità.<sup>6</sup>

Taylor partì, nella sua attività di responsabile della produzione alla Midvale Steel Co., da un analogo presupposto: quello dell'efficacia del salario ad incentivo a determinare aumenti della produttività, ma arrivò, rispetto ai sistemi di Towne e di Halsey, ad innovazioni sostanziali. La mentalità scientifica e l'energia anche brutale che egli portò nella sua attività di dirigente, l'esperienza pratica che aveva acquisito nel lavoro di fabbrica, a tutti i gradi della gerarchia e nei diversi settori, concorsero a differenziare in modo radicale i suoi risultati.

### I. La genesi del sistema

Quando Taylor formulò per la prima volta le sue idee in tema di *management* aveva quarant'anni, e un'esperienza ormai ventennale di dirigente e di ingegnere. Aveva iniziato il suo apprendistato come modellista in una piccola officina di Filadelfia nel 1874, ma alla Midvale Steel Co., dove era entrato nel 1878, aveva ricominciato come semplice manovale. Qui aveva percorso una rapidissima e brillante carriera, passando, nel giro di 6 anni, da operaio tornitore a capo-squadra (1880), a capo-officina

Thompson, *The Literature of Scientific Management*, in *Scientific Management*, ed by C.B. Thompson, Cambridge 1914, a p. 6.

<sup>6</sup> Cfr. Halsey's «Premium Plan», in *Report on Gain-Sharing* cit., alle pp. 26-35 (alle pp. 35-38 la risposta di Halsey alle richieste del Board of Trade). Cfr. anche Schloss, *Methods* cit., pp. 100-103.

(1882), infine a ingegnere-capo nel 1884 (nel 1883 aveva preso il diploma di ingegnere meccanico allo Stevens Institute of Technology, dove aveva frequentato dei corsi serali). Il suo, tuttavia, non era un caso di promozione sociale: Taylor era un «college-educated man» che, alle soglie di Harvard, aveva improvvisamente abbandonato gli studi decidendo di completare la sua formazione in modo radicalmente diverso.<sup>7</sup> Nella rapidissima carriera percorsa all'interno della fabbrica, la sua condizione sociale si era rivelata un elemento decisivo: nella guerra brutale e spietata che egli aveva mosso agli operai per costringerli ad aumentare la produttività, gli aveva procurato l'appoggio e la fiducia incondizionata della direzione, lo aveva sottratto alle mille rappresaglie e pressioni che, se fosse vissuto dove vivevano gli operai, lo avrebbero costretto a cedere: come l'essere «chiamato 'crumiro' e apostrofato con altri appellativi infamanti ogni volta che fosse comparso sulla strada», il vedere «sua moglie insultata e i suoi figli presi a sassate»<sup>8</sup>.

L'energia di comando – che rappresentava per ammissione dello stesso Taylor un elemento decisivo del successo del suo sistema – presupponeva evidentemente un progetto, un'intuizione che a quella eccezionale energia pratica facesse da guida. Questo progetto veniva condensato da Taylor, nello scritto del 1895, in tre elementi: 1. un ufficio per la determinazione dei tempi delle

<sup>7</sup> Cfr. Drury, *Scientific Management* cit., pp. 88-91. Molte notizie biografiche sono fornite da Taylor nelle sue varie opere, a proposito della sua attività in fabbrica. Sui motivi dell'improvviso abbandono della carriera universitaria Braverman, sulla scorta di un'aggiornata, recente biografia, accenna a un atto di ribellione nei confronti del padre (H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico*, Torino 1978, pp. 91-92).

<sup>8</sup> F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, nel vol. *Scientific Management. Comprising Shop Management – The Principles of Scientific Management – Testimony Before the Special House Committee*, New York and London 1947, p. 52 (ciascuna delle tre opere ha una distinta numerazione delle pagine; d'ora in poi le indicherò rispettivamente con SM, PS e T). L'edizione italiana è *L'organizzazione scientifica del lavoro. Direzione di officina – Principi di organizzazione scientifica del lavoro – La deposizione di Taylor davanti alla Camera dei Deputati*, Milano 1952 (il volume, edito da Comunità, è stato riprodotto nel 1967 dalla Etas/Kompass di Milano, con una nuova Prelazione di Aldo Fabris). Dal momento che non sempre dividevo i criteri della traduzione, ho preferito tradurre direttamente dal testo originale; nelle referenze comunque indicherò anche le pagine corrispondenti nell'edizione italiana (il passo di cui sopra è a p. 183).

operazioni elementari (*elementary rate-fixing department*); 2. un sistema di cottimo a tariffa differenziale; 3. un metodo per organizzare il lavoro a giornata.

L'elemento su cui Taylor richiamava ripetutamente l'attenzione come sul principale era il primo. Il nuovo ufficio (il nome, osservava Taylor, era altisonante; in realtà, sarebbe stata sufficiente, nelle maggior parte delle aziende, una sola persona, che in molti casi avrebbe dovuto dedicare una parte soltanto del suo tempo a tale lavoro) doveva procedere alla determinazione dei prezzi del cottimo, e dunque dei tempi necessari al lavoro, in modo nuovo rispetto al passato: non più sulla base dei registri in cui di volta in volta i capi-officina venivano segnando i tempi impiegati dagli operai, ma accertando direttamente il tempo necessario alla esecuzione di ciascuna delle operazioni elementari di cui ciascun lavoro complesso si compone. In questo modo, la direzione si affrancava da quel controllo che gli operai esercitavano sui modi e sui tempi del lavoro, che era anche alla base del *soldiering*, ossia il rallentamento concertato dei ritmi di lavoro. Nello stesso tempo si rendeva sistematica la raccolta dei dati e più facile la loro utilizzazione: i tempi già accertati delle singole operazioni elementari, infatti, avrebbero potuto essere utilizzati per qualunque nuovo, diverso lavoro, in cui fosse però presente lo stesso segmento del processo lavorativo.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Cfr. *A Piece Rate System* in American Economic Association, *Economic Studies*, vol. I, n. 2, Ithaca 1896, pp. 89-129, alle pp. 90, 107-108, 118. Sul ruolo decisivo che nel sistema di Taylor spetta a questo elemento, del controllo su ogni fase del processo lavorativo, e sui modi della sua esecuzione, rinvio una volta per tutte a Braverman, *Lavoro* cit., pp. 85-121 (Cap. IV). Problema diverso è quello della misura in cui il controllo operaio sui ritmi di lavoro si fosse effettivamente esercitato nell'epoca precedente allo *scientific management*. Per questo aspetto si veda l'analisi così ricca ed equilibrata di D. Montgomery, *Workers' Control in America*, Cambridge - London - New York 1979, in particolare alle pp. 9-31 (se ne può ora vedere l'edizione italiana: *Rapporti di classe nell'America del primo 900*, Torino 1980). L'A. prende le mosse proprio dalla constatazione di Taylor circa il controllo incontrastato che nel sistema tradizionale gli operai esercitavano sui procedimenti e quindi sui tempi di esecuzione del lavoro, e giunge alla conclusione che «una spiegazione in termini puramente tecnologici» non è sufficiente per il controllo esercitato dagli operai di mestiere del secolo XIX (p. 14), quando il controllo sui tempi non era così assoluto e continuo, ma neppure per la fase successiva a Taylor, quando gli operai, sia *skilled* che *unskilled*, pure continuarono ad esercitare forme di controllo. Resta comunque lo straordinario interesse di Taylor come fonte storica.

Come era arrivato Taylor a questa intuizione? Bisogna tenere presente la situazione esistente nelle fabbriche: da una parte, la lotta tra operai e imprenditori sui ritmi di lavoro e sui prezzi del cottimo era una realtà quotidiana che Taylor aveva sperimenta direttamente; dall'altra, negli anni in cui Taylor operava l'industria americana conosceva una fase di crescita, di sviluppo tecnologico e di aumento della produttività, cui era essenziale un più accurato accertamento dei tempi. Taylor stesso ci descrive il metodo adottato in proposito nelle fabbriche più avanzate, che appunto si ispirava ad un approfondimento della divisione del lavoro: le lavorazioni venivano divise in piccole sezioni o compiti, e questo serviva a misurare in modo più esatto la produttività degli operai. Erano comunque fabbriche in cui il salario era a giornata, e dunque un accertamento rigoroso del tempo si rendeva assolutamente necessario. Taylor intuì che la soluzione del problema più generale della produttività era nel razionalizzare quel metodo in modo da renderlo applicabile a tutti gli operai di una fabbrica e a tutti i tipi di lavoro. Era cioè necessario, da una parte, ottenere dati certi per ciascun tipo di lavoro senza però dover ricorrere a un personale che, se si fosse voluto controllare ciascun operaio per tutto il tempo di lavoro, sarebbe risultato troppo numeroso e costoso: a questo provvide la razionalizzazione del lavoro di rilevazione e di studio che, grazie all'idea dell'enucleazione di operazioni elementari e della loro rilevazione singola, poteva essere centralizzato, e utilizzato anche per lavori diversi da quelli immediatamente oggetto della rilevazione. Dall'altra, era necessario generalizzare il più possibile il cottimo non solo perché questo tipo di salario era il più adatto ad un rapido accertamento della produttività, ma anche perché – come l'esperienza dimostrava – solo il cottimo permetteva di fare a meno di un personale numeroso di capi e sorveglianti che, una volta fissati i tempi e i compiti, obbligasse gli operai ad attenervisi.<sup>10</sup>

Il ricordo delle fabbriche che, ai suoi tempi, erano le più avanzate in materia di organizzazione, dove si tenevano «registrazioni precise della quantità di lavoro eseguita da ciascun operaio e della sua produttività», dove i salari venivano commisurati alla produttività del singolo operaio e non alla sua qualifica

<sup>10</sup> Cfr. *A Piece Rate System* cit., pp. 98-99.

(metodo questo che Taylor faceva senz'altro suo, e raccomandava agli altri), dove gli operai che non rendevano abbastanza venivano licenziati, ricorre anche in *Shop Management*.<sup>11</sup> Ed è un elemento importante perché ci dà la misura di quel rapporto di Taylor con la tradizione, che fu di continuità e di innovazione al tempo stesso, e che è certo l'elemento più singolare della sua personalità e del suo pensiero. Era la tradizione più recente, quella degli ultimi decenni dell'Ottocento, in cui metodi più accurati e sistematici per l'accertamento dei tempi andavano penetrando un po' in tutte le fabbriche, e il cottimo si andava sostituendo in misura crescente al salario a tempo o, lì dove già esisteva, vedeva tagli sempre più frequenti nei prezzi e ritmi più intensi.<sup>12</sup> Era la tradizione più antica, quella del sistema dell'appalto o del subappalto, dove i capi-cottimo assumevano direttamente la manodopera e assicuravano l'alta produttività del lavoro con metodi che, applicati a un piccolo numero di operai e a un lavoro poco vario, assomigliavano in qualche modo ai nuovi:

il contraente – osservava Taylor – sotto lo sprone di necessità economiche, compie personalmente uno studio così accurato del tempo minimo in cui un lavoro può essere eseguito, che ogni rallentamento (*soldiering*) da parte dei suoi uomini diviene difficile; anzi, i migliori fra loro addestreranno i manovali o gli aiutanti a paga più bassa, perché possano eseguire il lavoro fatto in precedenza da meccanici.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> SM, p. 34; ed. it., p. 21.

<sup>12</sup> Un ricco panorama è offerto dall'inchiesta ufficiale *Regulation and Restriction of Output* (Eleventh Special Report of the Commissioner of Labor), Washington 1904 (si veda, ad esempio, alle pp. 192-193, il *time check system*: attraverso un cartellino che veniva consegnato all'operaio insieme col pezzo da lavorare e che veniva stampigliato da un orologio marca-tempo all'inizio e alla fine della lavorazione, si raccoglievano accurati dati sui tempi. Si trattava tuttavia sempre di metodi empirici, in cui la rilevazione dipendeva dal tempo effettivamente impiegato da un operaio ad eseguire una fase complessiva del lavoro.

<sup>13</sup> SM, pp. 35-36; ed. it., p. 22 (sul sistema del «subcontratto», «praticamente universale nella nuova Inghilterra» fino agli anni 1890 cfr. *Regulation* cit., pp. 135-136). La terminologia che Taylor usava per indicare la professionalità operaia non era quella, frutto di un intervento sistematico più tardo, di *skilled*, *semi-skilled*, *unskilled*, ma quella correntemente usata al suo tempo nella vita di fabbrica e in particolare nelle fabbriche meccaniche. La scala delle qualifiche era dunque la seguente: *mechanic* (era l'operaio qualificato, quello che nell'industria automobilistica delle origini, ad esempio, eseguiva a mano il montaggio dell'auto; nella categoria era

Era «da rimpiangere» – aggiungeva Taylor – che per la natura del lavoro svolto nella maggior parte delle fabbriche, questo sistema non potesse venire più largamente applicato.

Il principio della scomposizione di un lavoro nelle sue fasi elementari, con cui Taylor enunciava chiaramente già in questa opera – nonostante il nome più dimesso di metodo per la «fissazione delle tariffe di cottimo» – lo studio dei tempi, nasceva dunque da quel processo di approfondimento sempre maggiore della divisione del lavoro, che improntava tutto lo sviluppo dell'industria moderna. Lo studio dei tempi, con cui la direzione centralizzava le decisioni sui tempi e sui metodi del lavoro, espropriandone gli operai, non era però sufficiente, secondo Taylor, a consentire la massima produttività possibile.

Tuttavia, – osservava – se la conoscenza del tempo più breve in cui un lavoro può essere eseguito, ottenuta dall'ufficio dei tempi e accettata dagli operai come standard, è il maggiore e più importante passo verso il conseguimento della produzione massima dell'azienda, una cosa è conoscere quanto lavoro può essere fatto in un giorno e una cosa completamente diversa è far sì che perfino gli uomini migliori lavorino alla massima intensità possibile o vicina alla massima.<sup>14</sup>

comunque in atto un consistente processo di differenziazione, se Taylor distingueva un *high-priced* o *high-class mechanic*, capace di fare a *great variety of work* da un semplice *mechanic* ormai simile a un *machinist*); *machinist* (svolgeva soltanto lavori di carattere ripetitivo alle macchine; questo tipo di operaio veniva sostituito sempre più largamente da manovali addestrati, grazie ai nuovi tipi di macchine automatiche e semi-automatiche, tanto che l'International Association of Machanists aveva finito con l'estendere, nel 1903, l'ammissione anche a coloro che sapevano azionare una sola macchina: cfr. *Regulation* cit., p. 104); *trained-laborer* o *handy-man* (era il manovale che, attraverso la pratica ottenuta nel lavorare come aiutante di un *machinist*, era diventato capace di condurre una macchina: Taylor si riferisce spesso, in effetti, a questa categoria e a quella degli aiutanti (*helpers*) come a [un gruppo unico]; *laborer* (era la categoria dei manovali, sempre più frequentemente adibiti al lavoro alle macchine). In questa scala gerarchica, il *mechanic* rappresentava l'operaio *skilled*; il *machinist* e il *trained laborer* si confondevano ormai nella categoria dei *semi-skilled*; i *laborers* costituivano il grande serbatoio degli *unskilled* dal quale il padronato attingeva la manodopera da adibire alle macchine. Nelle mie traduzioni ho reso *mechanic* con meccanico, in corsivo, e *trained laborer* con «manovale specializzato». In generale, ho usato il termine «qualificato» per la categoria degli *skilled*, e «specializzato» per i *semi-skilled* (in proposito si veda anche la traduzione italiana di Braverman cit., la nota a p. 298 e le pp. 430-431).

<sup>14</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 112.

A questo provvedeva l'altro elemento del sistema: il ricorso ad un incentivo salariale che, prospettando all'operaio una partecipazione ai risultati del suo sforzo più intenso, lo stimolasse ad erogare tutta l'energia di cui fosse capace: anche per questo aspetto Taylor riprendeva una tradizione antica, che vedeva nel salario ad incentivo lo strumento più adatto per l'intensificazione dei ritmi.

Tutto il sistema di Taylor ruota intorno a questo punto, della dialettica tra l'accertamento «scientifico» dei tempi da parte della direzione e l'intensificazione eccezionale del lavoro umano, prodotta dalla tariffa differenziale. All'inizio, in verità, la coesistenza tra i due elementi venne sentita come una contraddizione e ciò spiega il ritardo, di cui egli ebbe più tardi a dolersi, nella comprensione delle sue idee. L'accertamento rigoroso dei tempi da parte della direzione – chiedeva uno dei presenti alla lettura del suo *paper* – non risolveva forse ogni problema? Una volta che, ad esempio, egli avesse accertato nella sua fabbrica attraverso l'ufficio dei tempi la quantità massima di produzione giornaliera e avesse fissato su questa base il prezzo del cottimo, perché questo prezzo non doveva andar bene? Alla domanda Taylor rispondeva con un paragone:

Il caso – spiegava – è molto simile a quello di una gara da corsa – se non c'è un traguardo da raggiungere, se ogni individuo può procedere alla velocità che vuole, essi non andranno alla velocità cui andrebbero se dovessero tagliare il nastro del traguardo, o prendere il premio.<sup>15</sup>

L'immagine con cui cercava di chiarire la novità del suo metodo potrebbe, se presa alla lettera, indurre un'idea errata del sistema di organizzazione tradizionale, che invece poneva anch'esso limiti e traguardi alla produttività, e a questo scopo esercitava un controllo e imponeva una disciplina. Si potrebbe piuttosto chiarire il concetto di Taylor con l'immagine di Machiavelli, quando raccomandava al *Principe* di prendere a modello quegli «arcieri prudenti» i quali, sentendo la difficoltà di raggiungere l'obiettivo designato, «pongono la mira assai più alta che il loco destinato, non per aggiungere con la loro freccia a tanta altezza, ma per potere, con l'aiuto di sì alta mira,

<sup>15</sup> *A Piece Rate System. Discussion*, in *Scientific Management* ed. by C.B. Thompson cit., p. 679.

pervenire al disegno loro». Nel caso in questione, proprio perché l'obiettivo di produzione imposto agli operai (*compito*) era eccezionalmente elevato, si rendeva necessario da parte loro uno slancio eccezionale: a questo, appunto, doveva provvedere la prospettiva dell'alto guadagno indicata dalla tariffa differenziale.

Certo, in questo c'era una differenza rispetto al sistema tradizionale che, ad esempio, per costringere l'operaio a raddoppiare la produzione, dimezzava i prezzi del cottimo.<sup>16</sup> Ma la differenza si riduceva, in sostanza, a una «questione di sentimento» (cfr. a p. 167). Nel sistema tradizionale, la drastica riduzione delle tariffe rappresentava il punto di partenza del processo teso ad un consistente aumento della produttività; per Taylor rappresentava un punto di arrivo, la penalità cioè comminata a coloro che non avessero realizzato il *compito* imposto. Quanto agli altri, a coloro che erano riusciti nell'impresa eccezionale richiesta, neppure loro ricevevano tutto il frutto della loro eccezionale fatica. Benché infatti Taylor riconoscesse, e pubblicamente dichiarasse, che gli imprenditori potevano «*ben permettersi di pagare salari più alti per unità di prodotto perfino in modo permanente*», purché aumentasse la produttività del lavoro e delle macchine (cfr. qui oltre), tuttavia in pratica anche la tariffa differenziale di Taylor, come il premio di Halsey, prevedeva una riduzione del prezzo unitario, una riduzione, anche questa, contrattualmente concordata, al posto dell'antica, arbitraria pratica padronale del taglio delle tariffe.<sup>17</sup>

L'incentivo salariale era dunque inteso a intensificare la velocità del lavoro ben al di là di quanto non fosse consentito alla

<sup>16</sup> Per questa prassi si veda il mio articolo *Cottimo e produttività nell'industria italiana del Primo Novecento*, in «Rivista di storia contemporanea», 1978, VII, pp. 15-58, alle pp. 26-29.

<sup>17</sup> Si vedano in merito le pagine relative all'uso della tariffa differenziale per i lavori di tornitura alla Midvale Steel Company, in *A Piece Rate System* cit., alle pp. 122-123 (citate in SM, pp. 81-82; ed. it., pp. 53-54). Taylor aveva portato la produzione giornaliera da 5 a 10 pezzi con l'abbassare il prezzo unitario da 50 cents a 35 cents per chi avesse prodotto i 10 pezzi, da 50 cents a 25 cents per chi fosse rimasto al disotto dei 10 pezzi giornalieri. Che il *compito* fissato fosse il massimo compatibile con la costituzione psicofisica di individui eccezionalmente dotati risulta dal fatto che, mentre una parte di operai venne travolta ed eliminata, gli altri si mantennero, per tutta la durata della tariffa differenziale, sulla produzione giornaliera di 10 pezzi.

«razionalizzazione» dei procedimenti lavorativi e degli strumenti di lavoro. Una volta ottenuta la selezione degli operai e impresso lo slancio iniziale, la corsa avrebbe potuto continuare per forza di inerzia, per abitudine, senza più bisogno dell'incentivo offerto dalla tariffa differenziale. Non indicava forse Taylor l'altro vantaggio del sistema nel fatto che, una volta costretti gli operai a cottimo a lavorare più intensamente, gli stessi operai a giornata più facilmente venivano indotti a seguirne il ritmo, anche in assenza di incentivo? «Gli uomini – osservava Taylor in questa occasione – sono in larga misura creature abitudinarie»<sup>18</sup>. Era dunque proprio sullo sforzo iniziale, indotto dal premio elevato, che bisognava contare; avrebbero poi provveduto le altre forze, della costrizione, dell'abitudine, a consolidare i nuovi rendimenti in un dato definitivo e naturale. A questo punto l'imprenditore avrebbe potuto eliminarlo «senza un grande sacrificio di produzione» – il venir meno nell'operaio della speranza di guadagnare «il suo differenziale» avrebbe comunque prodotto una diminuzione del 10, 15 o 20 per cento.<sup>19</sup> Così Taylor chiariva il rapporto di priorità tra i due elementi del sistema, lo studio dei tempi e l'incentivo salariale, e la loro dialettica interna:

Dei due espedienti destinati ad aumentare la produzione di un'azienda, la tariffa differenziale e l'ufficio per la fissazione scientifica dei prezzi, il secondo è di gran lunga il più importante. La tariffa differenziale è impagabile all'inizio come prezzo per convincere gli operai che la direzione fa sul serio quando dichiara la sua intenzione di pagare un premio a chi lavori duramente, e comunque costituisce sempre il mezzo migliore per mantenere la produzione al suo livello massimo: ma quando, attraverso il suo funzionamento, gli uomini sono giunti ad apprezzare il beneficio reciproco di una cooperazione armoniosa e del rispetto dei reciproci diritti, essa cessa di costituire una necessità assoluta.<sup>20</sup>

Di fatto, una volta venuti meno gli alti premi consentiti dalla tariffa differenziale, quale particolare beneficio l'operaio avrebbe ricevuto dalla «armoniosa cooperazione», dal suo consenso a «lavorare duramente»? È un punto su cui Taylor non si sofferma; ma in questo passaggio allo stadio successivo, in cui il premio

<sup>18</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 117.

<sup>19</sup> *A Piece Rate System. Discussion* cit., p. 679.

<sup>20</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 118.

elevato «cessa di essere una necessità assoluta», non si vedono forse in atto altre forze – quelle della coercizione violenta, della spietata selezione, dell'assuefazione, della sostituzione dei vecchi operai qualificati con giovani di qualifica inferiore, e comunque nuovi ai metodi di lavoro e di salario dell'industria? Il volto antico del sistema di cottimo, la pratica del taglio dei prezzi, veniva così ad aggiungersi alle acquisizioni dello studio dei tempi e della razionalizzazione, e lo studio dei tempi diventava, per la centralizzazione del potere e delle conoscenze che in esso si realizzava, per la sua apparenza di obiettività, il veicolo principale per la prosecuzione della pratica antica, l'intensificazione del lavoro attraverso il taglio dei prezzi.<sup>21</sup>

Il problema del costo del lavoro venne affrontato da Taylor nell'ambito di un problema più generale, e vitale per la storia del capitalismo, quello della crescente incidenza del capitale costante rispetto a quello variabile sui costi di produzione. È all'interno di questa problematica infatti che si colloca la teoria degli «alti salari», della conciliazione degli interessi tra operai e padronato, che Taylor assunse a elemento qualificante del suo sistema.

Il problema del conflitto tra classe operaia e padronato sulla questione della produttività poteva trovare soluzione, secondo Taylor, se si fosse data soddisfazione sia alla richiesta padronale di un aumento della produttività, sia alla richiesta operaia di un aumento di salario. La possibilità di conciliare due elementi che sembravano inconciliabili esisteva, come mostravano due dati di fatto:

*Primo. Che non c'è quasi mestiere in cui gli operai non possano e non vogliamo concretamente aumentare la loro produzione giornaliera, purché gli venga assicurato un compenso giornaliero maggiore, e di carattere permanente, rispetto a quello che hanno ricevuto finora.*

*Secondo. Che gli imprenditori possono ben permettersi di pagare salari più alti per unità di prodotto perfino in modo permanente, purché ogni operaio e ogni macchina nello stabilimento realizzi una quantità proporzionalmente maggiore di produzione.*

<sup>21</sup> Si veda in particolare ciò che Taylor solo trent'anni dopo avrebbe raccontato, circa le misure adottate alla Midvale: assunzione di manovali al posto degli operai qualificati; dimezzamento delle tariffe di cottimo e raddoppio della quantità da produrre (cfr. T. pp. 79-85; ed. it., pp. 293-297).

Il passo che subito segue, a chiarimento dell'enunciato, mostra la consapevolezza in Taylor del problema del rapporto tra capitale costante e capitale variabile ai fini della formazione del profitto:

La verità dell'ultima affermazione – proseguiva – nasce dal fatto ben noto che, nella maggior parte dei settori dell'industria manifatturiera, le spese indirette uguagliano o superano i salari pagati direttamente agli operai, e che queste spese rimangono pressoché costanti, quali che siano le dimensioni della produzione dello stabilimento, che siano piccole o che siano grandi.

Da ciò consegue che è sempre più conveniente pagare salari più alti agli operai quando la produzione venga proporzionalmente aumentata: la componente indiretta del costo per unità di prodotto diminuisce più di quanto non aumenti la componente rappresentata dal salario. Molti industriali nel considerare il costo di produzione, mancano di considerare l'incidenza che *il volume della produzione* ha sul costo. Essi perdono di vista il fatto che tasse, spese di assicurazione, ammortamento, rendita, interesse, stipendi, spese amministrative e per lavori vari, spese di commercializzazione, e spesso il costo dell'energia (che nel complesso ammontano ad altrettanto che i salari pagati agli operai), rimangono pressoché uguali quali che siano le dimensioni della produzione, che siano piccole o che siano grandi.<sup>22</sup>

Ed è significativo che Taylor insistesse sull'opportunità di applicare più di una tariffa differenziale proprio nel caso di industrie che, necessitando di «macchine grandi e costose», erano caratterizzate da un'alta intensità di capitale, mentre d'altra parte il volume della produzione dipendeva ancora essenzialmente da una manodopera qualificata.

Nei casi in cui sono usate macchine grandi e costose, come macchine per la produzione della carta, magli a vapore, o laminatoi, nelle quali un alto volume di produzione dipende tanto dall'arduo lavoro manuale che dall'abilità degli operai (mentre il costo di produzione principale risiede nelle spese di funzionamento delle macchine piuttosto che nei salari pagati), si è trovato di grande utilità stabilire due o tre tariffe differenziali, offrendo un prezzo per pezzo o tonnellata sempre più alto via via che ci si avvicina al livello di produzione più alto possibile.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> *A Piece Rate System* cit., pp. 105-106 (corsivo di Taylor).

<sup>23</sup> *Ivi*, p. 120.

In questa consapevolezza è anche la superiorità di Taylor rispetto a Halsey, il quale aveva preso in considerazione imprese di dimensioni piccole o medie, e aveva impostato il problema della diminuzione dei costi in termini esclusivamente di risparmio sul costo, del lavoro. Ecco perché non poté rimanere stupito, di fronte al testo di Taylor: «Nella sua semplicità, l'idea, devo ammetterlo mi risulta nuova, e si può convenire senz'altro che in casi di questo genere la tariffa di cottimo progressiva è giustificabile»<sup>24</sup>.

È ancora il problema dell'incidenza del capitale costante che Taylor ha presente, quando indica nell'analisi del processo lavorativo, nello studio dei tempi uno strumento tanto più necessario quanto meno sviluppata è la standardizzazione dei prodotti e delle lavorazioni, quanto meno il lavoro è di carattere ripetitivo:

per uno stabilimento che fa una larga varietà di lavoro – osservava – [il dipartimento per la fissazione scientifica delle tariffe] diventa assolutamente indispensabile.<sup>25</sup>

Questo perché la varietà del tipo di lavoro di un'azienda non consentiva di sfruttare le macchine al massimo delle loro possibilità, dal momento che ogni prodotto veniva fabbricato in quantità relativamente modeste. Proprio in queste situazioni diventava decisivo quell'aspetto dello studio dei tempi che era il risparmio dei tempi morti annidati nel difettoso funzionamento delle macchine e in genere nella scarsa cooperazione tra i vari punti del sistema. Era qui il significato dei «vantaggi indiretti» ai quali Taylor attribuiva estrema importanza: l'osservazione, la registrazione e lo studio dei tempi del lavoro umano erano destinati a promuovere un'attenzione sistematica a tutti gli altri aspetti del processo produttivo che incidono sulla produttività: il design delle macchine, le cinghie di trasmissione, la forma dei taglienti degli utensili, e tutti gli altri particolari della manutenzione e della contabilità.

Questi dettagli, che vengono in genere considerati come relativamente poco importanti, e molti dei quali sono lasciati al giudizio individuale del capo e degli operai, risulta invece dall'ufficio-prezzi che sono di somma importanza per il conseguimento della produzione

<sup>24</sup> *A Piece Rate System. Discussion* cit., p. 667.

<sup>25</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 118.

massima, e che richiedono lo studio e l'attenzione più accurata e sistematica al fine di assicurare uniformità al processo produttivo e di garantire una giusta ed eguale possibilità di guadagno a tutti gli operai.<sup>26</sup>

La considerazione dello sforzo, organizzativo e finanziario, necessario per garantire in ogni momento le condizioni di massima efficienza e uniformità al processo produttivo, la convinzione che ben pochi imprenditori sarebbero stati disposti a sobbarcarsi alle preoccupazioni e alle fatiche di un'impresa del genere, portano in primo piano nel discorso di Taylor le responsabilità della classe imprenditoriale – preoccupata dei propri profitti ma anche della propria quiete personale – come una causa decisiva dell'inefficienza del sistema produttivo nel suo complesso. L'impressione di ottimismo che si ricava dalle pagine che precedono, tutte pervase dalla certezza che lo studio dei tempi e la tariffa differenziale permettessero di debellare la tendenza operaia a rallentare sistematicamente i ritmi di lavoro, viene esplicitamente dissipata:

L'autore teme che quanto egli ha detto possa indurre nei lettori l'impressione che egli veda la fissazione dei tempi elementari e la tariffa differenziale come una sorta di panacea per tutti i mali dell'umanità.

Questo, tuttavia, è ben lungi dall'essere vero.

E non solo perché gli imprenditori avrebbero adottato il sistema solo con ritardo, sotto la pressione della concorrenza. Certo, anche in questo ultimo caso, le possibilità di espansione sui mercati esteri avrebbero continuato a garantire all'industria americana i margini per una politica di alti salari. Ma in una visione più larga del problema, l'area di benessere creata dal sistema era destinata ad apparire come un granello di sabbia nel deserto.

Il livello della grande massa del lavoro nel mondo – concludeva Taylor – è stato, e deve continuare ad essere, regolato da cause così numerose e così complesse da poter essere al massimo solo pallidamente riconosciute.

L'effetto massimo di qualche sistema, sia *management*, sia coalizione di forze sociali o legislazione, non può essere che una spinta capace di sollevare un piccolo increspamento o un'onda di prosperità al

<sup>26</sup> Ivi, p. 121.

di sopra del livello circostante, e la maggiore speranza dell'autore è che qui e là alcuni operai, con i loro imprenditori, possano essere aiutati, con questo sistema, verso la cresta dell'onda.<sup>27</sup>

## II. Il sistema

### 1. Studio dei tempi e divisione del lavoro

A partire dal 1901, quando un'eredità venne a consentirgli di interrompere l'attività lavorativa diretta e continuata alle dipendenze di imprese, Taylor poté dedicarsi interamente all'opera di divulgazione e diffusione delle sue idee in tema di *management*. Si apriva anche, con i primi anni del secolo, una fase in cui lo scontro tra classe operaia e padronato sul problema della produttività si faceva più acuto, e le polemiche nei confronti di operai e sindacati, accusati di operare restrizioni volontarie della produttività, divenivano tanto insistenti da ispirare un'inchiesta dell'Ufficio federale del lavoro.<sup>28</sup>

Era questa la situazione quando Taylor presentò, nella riunione dell'Asme del giugno 1903, uno scritto, *Shop Management*, in cui sviluppava, e trattava in modo sistematico quel principio della determinazione scientifica dei prezzi che nel 1895 era passato quasi inosservato, e che ora riceveva il nome di «studio dei tempi». Si trattava di un'opera destinata ad un pubblico di specialisti, ingegneri, managers, imprenditori, e immediatamente intesa a dare a questi gli elementi per l'applicazione pratica del sistema, e per la soluzione delle difficoltà maggiori che avessero potuto presentarsi. Ma Taylor non mancava di darle anche un respiro teorico, sottolineando in tutta la sua ampiezza e in tutta la sua portata quel principio della divisione del lavoro che era l'essenza stessa dello studio dei tempi, e che era alla base delle innovazioni apportate all'organizzazione del lavoro, dalla più rigorosa divisione tra lavoro manuale (*produttivo*) e lavoro intellettuale (*improduttivo*) all'approfondimento della

<sup>27</sup> Ivi, pp. 127 e 129.

<sup>28</sup> Si tratta di *Regulation and Restriction* cit. alla nota 12. Se il fatto dell'inchiesta testimonia della rilevanza politica che il tema aveva assunto, la documentazione che essa fornisce, raccolta e preparata da John R. Commons, testimonia l'aggressività del padronato nell'intensificazione dei ritmi di lavoro.

divisione del lavoro all'interno di ciascuna delle due fasce. La «direzione funzionale» rappresentava giustamente la immagine più compiuta di questo duplice processo: essa si era appropriata di tutte le operazioni «intellettuali» già svolte dagli operai, ma nello stesso tempo vedeva riprodursi al suo interno una nuova dicotomia, una nuova gerarchizzazione: mentre i quattro gradi inferiori (capo-reparto; istruttore addetto alla velocità di esecuzione del lavoro; ispettore; addetto alle riparazioni), ormai relegati a mansioni puramente esecutive e di diretta assistenza agli operai in officina, si saldavano senza soluzione di continuità alla categoria dei lavoratori manuali, i tre gradi superiori (addetto agli ordini di lavoro e ai cicli; addetto ai fogli d'istruzione; addetto ai tempi e ai costi), riuniti anche fisicamente in un luogo diverso e separato dalla fabbrica, svolgevano il lavoro più propriamente intellettuale di studio e programmazione del processo lavorativo.<sup>29</sup> Quanto all'approfondimento della divisione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, questa riceveva, con lo studio dei tempi, un'immagine tangibile fisicamente: anche nel caso che un operaio avesse avuto la cultura e l'abito alla generalizzazione scientifica – avrebbe spiegato Taylor nei *Principles of Scientific Management* – egli non avrebbe potuto studiare il suo lavoro, essendo necessaria allo studio dei tempi «la cooperazione di due uomini, uno che faccia il lavoro mentre l'altro registra il tempo con il suo cronometro».

La parcellizzazione e la razionalizzazione agivano nell'età del taylorismo a un livello più elevato ma secondo una dinamica analoga a quella che già aveva agito nelle fasi precedenti della «rivoluzione industriale», quando la divisione del lavoro aveva funzionato come «un metodo per generare plusvalore relativo», e si era affermata come la «forma specifica del modo di produzione capitalistica»<sup>30</sup>. Intendo dire che l'approfondimento della

<sup>29</sup> Su questo punto, della necessità di applicare la divisione del lavoro anche al lavoro intellettuale, la corrispondenza tra Taylor e Charles Babbage è molto precisa e viene generalmente richiamata: o come semplice analogia (così Thompson in *The Literature of Scientific Management* cit., a p. 6) o come dipendenza più diretta (Braverman suppone che Taylor avesse letto Babbage e ne fosse rimasto influenzato: cfr. *Lavoro* cit., a p. 89). Sulla «direzione funzionale» si veda SM, pp. 104-109; ed. it., pp. 69-73. Per la citazione che segue cfr. PS, p. 104; ed. it., p. 217.

<sup>30</sup> È una citazione di Marx da *Misère de la philosophie*, in *Il Capitale*, I, 2, Roma, 1956, p. 63, nota 70.

parcellizzazione del lavoro, che è l'essenza dello studio dei tempi, da una parte tende a «generare plusvalore relativo» promuovendo l'eliminazione dei tempi morti sia nel lavoro umano che nella cooperazione tra le macchine eterogenee che compongono il sistema di fabbrica; dall'altra tende, con l'aumento del plusvalore relativo, a produrre un ampliamento della scala produttiva delle aziende e per questa via prepara le condizioni per una trasformazione più profonda delle condizioni di lavoro, attraverso l'innovazione tecnologica.

In effetti, la «direzione funzionale» era tutta pensata nell'ottica e al fine di determinare un aumento della produttività delle macchine. A questo provvedevano sia la standardizzazione dei modelli e degli utensili, la cura di tutti i dettagli già ricordati, la programmazione da parte di un ufficio apposito del percorso di ogni singolo pezzo, col che si cercavano di eliminare strozzature e tempi morti, sia il potenziamento della capacità produttiva delle macchine, le cui possibilità erano messe in evidenza proprio da quello studio (gli acciai rapidi, scoperti nel corso del lavoro di standardizzazione, avevano consentito di aumentare di almeno tre volte la velocità di taglio delle macchine utensili).

Ma le macchine – come già osservava Taylor in risposta a Halsey – per produrre devono essere azionate dalla mano dell'uomo. Era proprio qui, nello studio dei movimenti umani e nella loro razionalizzazione (eliminazione di movimenti dannosi o improduttivi, abolizione di ogni funzione di programmazione già insita nel lavoro manuale, mutamenti nella disposizione dei banchi di lavoro ecc.), che la «direzione funzionale» riusciva a conseguire risultati eccezionali: superiori in molti casi, sottolineava Taylor, a quelli conseguiti attraverso la standardizzazione delle macchine.<sup>31</sup>

Infine, la «direzione funzionale» era destinata a permettere un ulteriore risparmio, quello sul costo della manodopera: con la semplificazione del processo lavorativo e i quattro capi esecutivi adibiti espressamente a compiti di assistenza diretta agli operai, diventava possibile far azionare le macchine da lavoratori molto meno preparati:

le piene possibilità della direzione funzionale, tuttavia, – affermava Taylor – non saranno state completamente realizzate fino a quando

<sup>31</sup> Cfr. SM, pp. 123-126; ed. it., pp. 81-84 e PS, p. 101; ed. it., p. 216.

quasi tutte le macchine della fabbrica non siano azionate da uomini di capacità e di conoscenze più limitate, che sono per questo motivo più economici di quelli richiesti dall'antico sistema.<sup>32</sup>

È dunque vero che lo studio dei tempi assume come punto di partenza le condizioni tecnologiche e produttive esistenti: le dimensioni produttive dell'azienda, il numero di volte cioè in cui un determinato lavoro è destinato a ripetersi, costituiscono infatti il fattore decisivo della prima fase, la più delicata, in cui si tratta di determinare il numero di elementi in cui suddividere il lavoro.

Se – spiegava Taylor – il lavoro da rilevare deve essere ripetuto un gran numero di volte o appartiene ad un lotto di lavori simili che costituiscono una frazione importante del lavoro in serie dello stabilimento o del settore che si sta studiando, allora è meglio che la suddivisione in elementi sia molto spinta; in qualche caso la suddivisione dovrebbe essere portata a un punto tale da sembrare un'assurdità.<sup>33</sup>

Nel caso invece, peraltro frequente, che il lavoro non venisse svolto in serie, non fosse cioè di carattere ripetitivo e si applicasse comunque ad entità modeste, una divisione in un numero più limitato di segmenti, ciascuno dei quali raggruppasse «parecchi elementi di breve durata», sarebbe risultata più opportuna.

Ma nel corso del suo funzionamento, e per effetto dell'ampliamento che esso promuove della base produttiva, lo studio dei tempi inevitabilmente determina una forte spinta verso la modificazione delle condizioni di lavoro iniziali. L'ampliamento della produzione (che è sempre contestuale ad un approfondimento della standardizzazione) gli offre la base per operare una parcellizzazione più spinta del lavoro e per produrre un nuovo aumento del plusvalore relativo. Ad un certo stadio di questo processo, quando la parcellizzazione raggiunge il limite tecnico compatibile con gli strumenti di produzione esistenti, quando l'intensificazione del lavoro umano si scontra con l'opposizione dei lavoratori, l'innovazione tecnologica diventa una necessità per il procedere del meccanismo di accumulazione. Si rimprovera a Taylor di non aver compreso l'importanza dell'innovazione tecnologica e di essersi limitato a una pura razionalizzazione

<sup>32</sup> Cfr. SM, p. 105; ed. it., p. 70.

<sup>33</sup> SM, p. 168; ed. it., p. 114.

dell'esistente.<sup>34</sup> Ma non si considera che l'approfondimento della divisione del lavoro operato dallo studio dei tempi non solo concorre in maniera determinante a porre questa necessità, ma anche prepara all'innovazione tecnologica la base materiale su cui operare. La «catena trasportatrice ininterrotta per il montaggio» delle officine Ford non era stata forse introdotta dopo che il montaggio tradizionale, eseguito da un solo operaio qualificato, era stato trasformato attraverso successivi approfondimenti della parcellizzazione?<sup>35</sup>

Una testimonianza illuminante sulla questione ci viene da R.F. Hoxie, lo studioso americano che nel 1915 condusse un'indagine – per conto della Commission on Industrial Relations – sul funzionamento dello *scientific management*, visitando 35 aziende. Nel corso dell'inchiesta egli ebbe modo di rilevare che, se la funzione principale dello studio dei tempi era quella di trasformare operazioni relativamente complesse in operazioni più semplici e più veloci, un altro effetto del suo funzionamento era di accelerare l'evoluzione tecnologica:

lo studio dei tempi – osservava lo studioso – promuove l'invenzione di nuove macchine di tipo più automatico e di macchine per l'esecuzione di lavori prima svolti a mano. Tutto questo aspetto della questione ha ricevuto casualmente luce nel corso della visita in una fabbrica dove si era data particolare importanza allo studio dei tempi per il miglioramento e la standardizzazione del processo produttivo. Qui lavori già eseguiti a mano sono stati progressivamente convertiti in lavori a macchina.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Un'interpretazione fortemente riduttiva dello *scientific management* di Taylor rispetto alle innovazioni tecnologiche di Ford e al suo ruolo nel determinare le caratteristiche della «produzione di massa» è avanzata da Lanza, *Taylorismo* cit., alle pp. 101-107. Già Braverman aveva sottolineato lo scarso interesse di Taylor per il progresso tecnologico; una cosa tuttavia è che l'interesse di Taylor andasse al «controllo del lavoro a ogni determinato livello tecnologico» (*Lavoro* cit., p. 110), una cosa diversa è il negare che il suo sistema abbia esercitato un'influenza sullo stesso sviluppo tecnologico (o il sottovalutare la influenza degli acciai rapidi sulla progettazione delle macchine utensili).

<sup>35</sup> Cfr. Braverman, *Lavoro* cit., pp. 144-146.

<sup>36</sup> R.F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, 1915, «Reprints of Economic Classics», New York 1966, p. 124. Va anche tenuto presente che l'innovazione tecnologica ha come base indispensabile l'osservazione del lavoro dell'uomo. E, come osservava C. Babbage, il «perfezionamento dello strumento è d'ordinario il primo passo verso l'invenzione d'una macchina»

## 2. *Il salario e la ripartizione del surplus*

La necessità o meno dell'incentivo salariale, la sua misura in rapporto alla qualità e quantità del lavoro richiesto, il tipo di incentivo da usare, erano per Taylor elementi che non potevano essere fissati una volta per tutte, non esistendo un metodo di salario valido per tutti i tipi di lavoro e adatto a tutte le circostanze. L'elemento qualificante del suo sistema a questo riguardo non è dunque l'idea della tariffa differenziale (che, come si è visto, è destinata a cadere in tutta una serie di situazioni), ma l'idea del compito quotidiano, ben determinato in quantità e in qualità, e giornalmente controllato. Nel sistema tradizionale di organizzazione, la scadenza fissata all'operaio per la consegna del lavoro che gli era stato assegnato era normalmente quindicinale; ma nel caso di lavori complessi, assegnati a cottimo, la scadenza diventava molto più lunga. Ne seguiva che, all'interno di margini di tempo così ampi, rimaneva all'operaio una certa libertà di organizzazione: poteva, ad esempio, lavorare più intensamente in certi periodi, e rallentare il ritmo o addirittura assentarsi dalla fabbrica in altri momenti.<sup>37</sup> Il compito quotidiano, e il controllo quotidiano sul lavoro svolto, si situavano invece nel quadro di una programmazione della giornata di lavoro che non consentisse all'operaio alcuno spazio di riposo se non quello ufficialmente programmato. Se poi limiti di tollerabilità fisiologica (anche su questi Taylor conduceva accertamenti scientifici) non avessero consentito il mantenimento del ritmo desiderato per quella che era la durata normale della giornata lavorativa, allora il buon senso suggeriva che piuttosto si abbreviasse l'orario di lavoro (tra l'altro, ne sarebbe venuto all'azienda un risparmio sulle spese generali).

(*Sulla economia delle macchine e delle manifatture*, Prima traduzione italiana, Firenze, 1834, p. 135).

<sup>37</sup> È significativa in questo senso l'abitudine, che il sindacato rimproverava agli operai dei cappelli, di fare vacanza al lunedì per poi affannarsi i giorni successivi a recuperare il tempo perduto: in tanto il recupero era possibile, evidentemente, in quanto i tempi della giornata non erano programmati con quella accuratezza che Taylor suggeriva (per la notizia si veda il mio articolo *Padronato e classe operaia a Torino, 1906-1911*, in «Rivista di storia contemporanea», 1979, VIII, a p. 341).

È una questione di ordinario buon senso – osservava Taylor – programmare le ore di lavoro in modo che gli operai effettivamente «lavorino quando lavorano» e «giocino quando giocano», senza mescolare le due cose.<sup>38</sup>

Soltanto dopo che si fosse adottato il sistema del compito quotidiano e se ne fosse definita la quantità attraverso lo studio dei tempi si poteva passare a scegliere la forma del salario: ma «è evidente», osservava, che

ciascuno dei quattro sistemi: a) lavoro a giornata, b) cottimo, c) cottimo con premio, d) cottimo a tariffa differenziale ha il suo particolare campo di applicazione; e in ogni grande stabilimento che esegua lavoro vario, tutti e quattro questi sistemi possono e debbono essere usati nello stesso tempo.<sup>39</sup>

Quanto alla misura dell'incentivo,

l'esatta percentuale di aumento dei salari, per far sì che gli operai lavorino al loro massimo – osservava Taylor – non è un argomento su cui si possa teorizzare, o che possa venir definita da consigli di direttori in solenne conclave, o votato dalle associazioni sindacali. È un fatto inerente alla natura umana da determinarsi soltanto attraverso un lento e difficile processo sperimentale.<sup>40</sup>

Se dunque l'intensità di lavoro doveva essere remunerata in rapporto a un limite fisiologico che poteva anche modificarsi con le condizioni sociali e ambientali, la misura monetaria dell'incentivo era soggetta all'altra variabile, delle condizioni del mercato del lavoro, il prezzo della forza-lavoro variando a seconda del rapporto tra la domanda e l'offerta e a seconda del grado di qualificazione: la riduzione generale dei salari indotta da una crisi rendeva pienamente legittima una riduzione del salario ferma restando la grandezza del compito giornaliero,<sup>41</sup> così come la assunzione di manodopera meno qualificata rendeva legittima una riduzione del salario, uguale rimanendo il compito per quantità e qualità.

<sup>38</sup> PS, p. 87; ed. it., p. 206.

<sup>39</sup> SM, p. 80; ed. it., pp. 52-53.

<sup>40</sup> SM, p. 25; ed. it., p. 15.

<sup>41</sup> Con la crisi che aveva cominciato a manifestarsi nel luglio 1893 i salari erano stati ridotti: cfr. SM, p. 83; ed. it., p. 54.

Taylor pensava ad una situazione ottimale in cui la tariffa differenziale potesse abbracciare la maggioranza degli operai; ammetteva sì, che, dove il lavoro fosse stato «troppo vario» l'azione della tariffa differenziale avrebbe potuto risultare «troppo energica», ma mirava ad una situazione in cui il lavoro ripetitivo fosse la norma.<sup>42</sup> In prospettiva, quale che fosse l'elasticità e duttilità di criteri, il sistema tendeva ad instaurare il compito più alto possibile al salario più basso possibile. A tale risultato giungeva non tanto attraverso la tariffa differenziale quanto attraverso quel processo di standardizzazione che doveva rendere il lavoro sempre più ripetitivo, più parcellizzato e più semplice.

La generalizzazione delle lavorazioni in serie infatti doveva permettere da una parte di elevare progressivamente l'entità del compito giornaliero, dall'altra di abbassare sempre di più il grado di qualificazione della manodopera in grado di svolgerlo, e dunque la misura del salario e dell'incentivo.

Chi scrive – osservava Taylor – va tanto lontano da sostenere che non c'è quasi lavoro che, per quanta abilità e destrezza richieda, non possa – purché ce ne sia abbastanza da tenere occupato un individuo per una parte considerevole dell'anno – essere svolto da un manovale specializzato anziché da un *meccanico*.

Per questa via, dunque, il prezzo della forza-lavoro era destinato a diminuire col crescere della produttività del lavoro: perché era evidente – e su questo si fondava il binomio «alti salari – basso costo di mano d'opera» – che

un individuo che, per grado d'intelligenza e d'istruzione, non è idoneo a diventare un buon *meccanico* (è a questo tipo di operaio che ci si riferisce quando si parla di «classe dei manovali»), quando viene addestrato a fare alcuni lavori particolari, che prima erano svolti da meccanici, non deve aspettarsi di essere pagato col salario di un *meccanico*. Dovrebbe prendere più del manovale medio, ma meno di un *meccanico*.<sup>43</sup>

Si riproponeva così, con l'organizzazione scientifica del lavoro, quel problema che già si era posto nel sistema tradizionale di cottimo, della ripartizione tra operai e padronato del surplus

<sup>42</sup> SM, pp. 78-79; ed. it., p. 51.

<sup>43</sup> Ivi, pp. 27-28; ed. it., pp. 16-17.

derivante dall'aumentata intensità del lavoro. Il taglio dei prezzi di cottimo, con il quale i padroni si appropriavano ogni volta del frutto della maggiore abilità e rapidità acquisita dall'operaio, era parso a Taylor iniquo.<sup>44</sup> Ma il suo sistema non rendeva forse più gravi le sperequazioni, nel momento in cui rafforzava il potere di coercizione e di controllo del padronato e intensificava la produttività del lavoro in misura senza precedenti rispetto al passato, e nello stesso tempo manteneva inalterate le leggi della proprietà capitalistica e del mercato? È a queste leggi infatti che si richiamava in *Shop Management*, per spiegare ciò che in un primo momento gli operai non riuscivano a comprendere, perché cioè «se eseguono il doppio del lavoro eseguito nel passato, non ricavano doppio salario».

Nei *Principles* la riflessione sul problema della ripartizione del surplus si dispiegava con maggiore articolazione e con più sfumature. Certo, Taylor ribadiva quei principi, che rappresentavano per lui un complesso di norme etiche oltre che leggi della proprietà e del mercato. In sé e per sé, il fatto che un manovale addestrato «scientificamente» ricevesse, per una quantità di lavoro che era 3,6 volte quella del passato, un salario superiore di 0,6 volte al precedente, doveva sembrare una enorme ingiustizia; ma ad una più attenta riflessione questo criterio di ripartizione non appariva violare le norme elementari di equità. Intanto perché un terzo prendeva parte alla ripartizione: erano i consumatori, il popolo, che riceveva una quota dell'aumento della produttività sotto forma di diminuzione del prezzo dei beni. In secondo luogo, perché le leggi della proprietà e del mercato che Taylor faceva valere rispondevano anche, per lui, a dei criteri elementari di equità. Il salario corrisposto al manovale, benché enormemente inferiore rispetto al valore da lui prodotto, era tuttavia equo, faceva notare Taylor, sia perché andava commisurato ai salari vigenti sul mercato del lavoro (e a questo proposito, contava anche il fatto che egli non fosse un tipo di lavoratore difficile a trovarsi, avendo «più o meno le caratteristiche del bue, pesante di mente e di corpo»), sia perché andavano rispettati i diritti della proprietà, che aveva fatto eseguire lunghi ed accurati esperimenti e gli aveva insegnato il metodo scientifico per produrre di più. I fatti poi, che «in molti casi

<sup>44</sup> PS, p. 52 (ed. it., pp. 183-184); T., p. 128; ed. it., p. 325.

hanno più forza di convinzione delle teorie o delle opinioni», presentavano un quadro confortante:

è un fatto significativo – osservava Taylor – che quegli operai che si sono trovati a lavorare sotto questo sistema nel corso degli ultimi trent'anni siano rimasti invariabilmente soddisfatti dell'aumento di retribuzione ricevuto, mentre i rispettivi datori di lavoro sono rimasti ugualmente soddisfatti dell'aumento dei loro dividendi.<sup>45</sup>

Ma il dubbio non sembrava del tutto dissipato da tante argomentazioni. Non era forse vero che non sempre, nel passato, gli operai avevano goduto dell'aumento verificatosi nella produttività del lavoro, attraverso la diminuzione delle ore lavorative, il miglioramento dell'ambiente e delle condizioni di lavoro?<sup>46</sup> Non era forse vero, ancora, che erano stati i sindacati operai, e le loro lotte, gli artefici principali dei miglioramenti che la classe operaia aveva conquistato?<sup>47</sup> Non erano forse gli imprenditori, nella loro maggioranza, persone grette interessate soltanto all'aumento dei loro profitti? Le osservazioni e le ammissioni che Taylor era andato facendo sembrano affollarsi e provocare quell'ultima battuta del discorso, in cui egli sente nuovamente il bisogno di introdurre il terzo soggetto dello sviluppo storico, il popolo, per prospettare questa volta un suo più energico intervento nella questione:

L'autore è fra coloro che sono convinti che il terzo gruppo (tutto quanto il popolo) sempre di più, a mano a mano che verrà a conoscenza della verità delle cose, insisterà perché giustizia sia fatta a tutte e tre le parti. Il popolo chiederà la più grande efficienza tanto ai datori di lavoro che ai lavoratori.

(...) Per un po' entrambe le parti si ribelleranno contro questo passo in avanti (...) ma alla fine il popolo attraverso l'opinione pubblica illuminata imporrà il nuovo ordine di cose tanto all'imprenditore che all'operaio.<sup>48</sup>

In verità, il dubbio era anche un altro: veniva dalla consapevolezza che gli alti salari erano legati alla posizione di monopolio che una determinata impresa deteneva rispetto ai concorrenti,

<sup>45</sup> SM, p. 131 (ed. it., p. 88); PS, pp. 136-138; ed. it., pp. 238-239.

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> SM, p. 186; ed. it., p. 127.

<sup>48</sup> PS, pp. 138-139; ed. it., pp. 240-241.

nel godimento di un'innovazione che le assicurasse profitti eccezionali; e Taylor sapeva che la diffusione dell'innovazione al resto delle imprese era un fenomeno reso inevitabile dal meccanismo della concorrenza. Certo, una volta che l'organizzazione scientifica si fosse diffusa in tutto il paese e in tutti i settori, l'industria americana avrebbe potuto ancora sfruttare quei margini agli alti salari creati dal mercato mondiale: le economie dei paesi più arretrati avrebbero funzionato nei confronti dell'economia americana come singole imprese concorrenti più deboli nei confronti dell'impresa ancora detentrica di una posizione di monopolio.<sup>49</sup> Ciò nondimeno, il problema restava, e proiettava le ombre più preoccupanti sul luminoso futuro che l'espansione delle forze produttive prometteva all'umanità. Anche perché, se la posizione di monopolio era necessaria per consentire gli alti salari, essa creava anche alle imprese che ne godevano una situazione per cui non procedevano se non con ritmo lentissimo a diminuzioni di prezzi: in pratica, dichiarava Taylor, si limitavano a diminuire i prezzi nei periodi di crisi di quel tanto che bastava ad eliminare i concorrenti più deboli – dopodiché tutto tornava «all'incirca come era prima della crisi»<sup>50</sup>. Per le stesse leggi del salario ripetutamente richiamate da Taylor, il rafforzamento della posizione di monopolio doveva produrre nell'immediato un'altra conseguenza: l'afflusso sul mercato del lavoro degli operai già occupati nelle imprese minori fallite, e degli operai divenuti eccedenti nelle imprese più avanzate, non avrebbe determinato una caduta del salario nelle stesse imprese a organizzazione scientifica?

Taylor non poteva non ammettere la realtà di una disfunzione all'interno del meccanismo capitalistico, che a ondate periodiche di 20 anni le crisi commerciali mettevano a nudo: quando si rompeva il «giusto equilibrio tra le varie necessità della vita e l'ammontare della produzione». Ma nello stesso tempo, riaffermando il carattere sostanzialmente equilibrato dell'espansione della produzione e di quella dei consumi, la sostanziale contemporaneità dei processi di aumento della produttività e di assorbimento della manodopera che così si rendeva eccedente, si

<sup>49</sup> Cfr. PS, p. 12; ed. it., p. 155.

<sup>50</sup> T., pp. 129-131; ed. it., pp. 324-327.

ostinava a negare le sperequazioni e le distorsioni che nella ripartizione del surplus avevano luogo.<sup>51</sup>

### 3. *Natura umana e società capitalistica*

All'origine delle scelte fondamentali di Taylor in campo salariale, e all'origine della stessa intuizione scientifica dello studio dei tempi, erano le numerose osservazioni particolari che egli conduceva e le idee generali che si formulava sulla natura dell'uomo: che in tutti i campi della vita «la tendenza dell'uomo medio lo porta a lavorare con un ritmo lento ed agevole»<sup>52</sup>; che l'«ambizione personale» «è sempre stata e sarà sempre un incentivo più potente a darsi da fare che non il desiderio del bene generale»<sup>53</sup>; che «gli uomini sono in larga misura creature abitudinarie»<sup>54</sup>; che «gli operai, come tutti gli uomini, si persuadono più efficacemente con delle lezioni pratiche che con delle teorie»<sup>55</sup>. Sono osservazioni espresse nella forma dell'aforisma, della sentenza, che partono sempre da un'esperienza individuale e concreta, né si trovano raccolte a configurare una «summa di principi», ma intervengono di volta in volta a sostanziare e motivare una scelta operativa in materia di organizzazione e di salario. Se l'idea della tariffa differenziale traeva argomento dalla potenza dell'ambizione personale come stimolo dell'agire umano, l'idea del compito quotidiano si riconduceva alle qualità dell'individuo medio, che soltanto attraverso un compito ben circoscritto e definito poteva realizzare progressi e quindi trarre soddisfazione dal suo lavoro.<sup>56</sup> Anche il principio della «direzione funzionale» teneva conto dei limiti e dei condizionamenti inerenti alla natura umana: il modello organizzativo tradizionale, che assegnava al «capo» una serie illimitata di

<sup>51</sup> Cfr. rispettivamente T., pp. 20, 137-141; ed. it., pp. 256 e 327-333.

<sup>52</sup> SM, pp. 30-31; ed. it., p. 18.

<sup>53</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 104.

<sup>54</sup> *Ivi*, p. 117.

<sup>55</sup> SM, p. 80; ed. it., p. 52.

<sup>56</sup> Cfr. PS, pp. 120-121; ed. it., p. 228 (in realtà, bisogna sempre tenere presente che per Taylor l'individuo più adatto a lavorare secondo le leggi scientifiche, e capace di trarre una qualche soddisfazione da questo lavoro, era un individuo di capacità intellettuali molto scarse: si veda ad esempio SM, p. 69; ed. it., p. 45, e qui oltre nel testo).

competenze, si scontrava con il limite naturale che non consente, se non in casi molto rari, che in un solo individuo si trovino riunite tante e diverse qualità. La divisione del lavoro direttivo tra più persone consentiva di ovviare a questo limite affidando a ciascuna persona il compito per il quale appariva più dotata.<sup>57</sup>

Ho già osservato come la disciplina di fabbrica si modellasse per Taylor secondo le norme di un codice etico: egli stabiliva anzi un continuo parallelismo tra efficienza e morale, destinate a giustificarsi e a rafforzarsi a vicenda. Era una corrispondenza che Taylor istituiva prima di tutto a livello personale. Convinto che la moralità di un comportamento si misurasse prima di tutto dalla lealtà e dalla franchezza con cui i propositi e le intenzioni venivano dichiarati,<sup>58</sup> egli non aveva avuto dubbi e indecisioni allorché, nominato a incarichi di comando, aveva messo in atto i metodi più energici e brutali nei confronti dei suoi antichi compagni di lavoro, utilizzando contro di loro quei «segreti del mestiere» che aveva appreso e messo in atto lavorando al loro fianco. Ma il nuovo sistema che egli sostituì all'antico rappresentava ai suoi occhi la fondazione non solo di un nuovo modello di efficienza, ma anche di un nuovo ordine etico, e quest'ultimo pareva giustificare, in una prospettiva storica più ampia, l'uso stesso di quei metodi brutali. Il principio di una esatta corrispondenza tra fatica e salario, tra successi e premi, tra mancanze e punizioni, come altri dei principi indispensabili a una organizzazione efficiente, si sarebbero rivelati a un esame attento «non così lontani da ciò che dei moralisti in senso stretto chiamerebbero giustizia»<sup>59</sup>. Lo stesso nesso che Taylor istituì in tutti i suoi scritti tra la ricerca di un nuovo sistema di salario e il funzionamento iniquo del cottimo è troppo puntuale e ricorrente per negargli una verità, se non storica, psicologica. La «coesistenza quasi grossolana tra spirito d'organizzazione e idealismo sognatore» era apparsa a Gobetti la grande forza di

<sup>57</sup> SM, pp. 96-98; ed. it., pp. 63-65.

<sup>58</sup> Chiaramente Taylor, sentiva come una giustificazione alla sua brutalità e al suo «tradimento» il fatto di avere enunciato con franchezza ai suoi «uomini» le sue intenzioni (cfr. PS, p. 49; ed. it., p. 182). In generale, Taylor riteneva che «l'insieme di determinazione e franchezza» nei confronti dei subordinati fosse non solo una «virtù» etica, ma anche – nella maggior parte dei casi – un requisito per il successo dell'azione intrapresa dal *management* (cfr. SM, p. 176; ed. it., p. 120).

<sup>59</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 114.

Ford e del capitalismo americano:<sup>60</sup> così anche in Taylor, l'incredibile tenacia che lo sostenne nel suo lavoro organizzativo dovè trarre alimento da una analoga, grossolana coesistenza con una preoccupazione di ordine morale.

D'altra parte, era una preoccupazione che, traendo alimento e conforto da una visione pessimistica della natura umana, non rinunciava al principio di autorità, ma anzi faceva della capacità di comando l'elemento essenziale e indispensabile di quell'ordine produttivo e morale. Il dirigente di fabbrica doveva, per essere deciso ed energico, non lasciarsi influenzare né dallo scontento degli uomini, dal momento che «una parte notevole degli uomini, per naturale disposizione o per educazione ricevuta, non è in grado di giungere ad una permanente soddisfazione»<sup>61</sup>, né dalle proteste dell'opinione pubblica. Taylor non faceva mistero del fatto che il suo sistema non avrebbe potuto risultare efficace senza un ingrediente fondamentale: quello di uomini dotati delle qualità necessarie per comandare:

Tra tutte le situazioni singolari in fatto di organizzazione – osservava – la più singolare è quella di uno stabilimento organizzato secondo direttive ben studiate, con tutti gli elementi necessari al successo, e che tuttavia non riesce a conseguire né un aumento della produzione né una diminuzione dei costi.

Questo perché mancava [degli] uomini adeguati, dotati di «sufficiente acume per selezionare gli adatti, e di sufficiente energia per riprendere chi sbaglia e premiare chi riesce»:

Nessun sistema – concludeva – può sottrarsi alla necessità di disporre di uomini che siano realmente tali. Sono necessari buoni metodi ma anche buoni uomini.<sup>62</sup>

Ma l'esercizio dell'autorità doveva essere temperato da una sensibilità per la persona umana del lavoratore, per i suoi sentimenti e il suo sistema di valori.

<sup>60</sup> P. Gobetti, *Ford*, in *Opere Complete*, vol. I: *Scritti politici* a cura di P. Spriano, Torino 1969, pp. 819-823, a p. 823.

<sup>61</sup> SM, p. 142; ed. it., p. 96.

<sup>62</sup> SM, pp. 147-148; ed. it., p. 100.

Gli operai preferirebbero di gran lunga perfino venir rimproverati dai loro capi, specialmente se la sfuriata è fatta con un po' di umanità e di sentimento, piuttosto che venire ignorati, un giorno dopo l'altro, senza una parola, oggetto di non maggiore attenzione che se fossero parte del macchinario.

Naturalmente era una sensibilità che aveva sempre lo sguardo rivolto all'efficienza:

La possibilità che tutti gli operai dovrebbero avere di manifestare liberamente il proprio pensiero e di esternarlo con i propri padroni è una valvola di sicurezza; e se coloro che sovrintendono sono persone ragionevoli ed ascoltano con rispetto ciò che i loro operai hanno da dirgli, non rimane assolutamente più alcuna ragione per questi di organizzarsi sindacalmente e fare sciopero.<sup>63</sup>

Era l'attenzione a un codice operaio di valori che vedeva in un primo piano il senso della giustizia. Cosicché, tra due metodi di salario sostanzialmente uguali, l'uno doveva essere preferito all'altro, se poteva evitare che l'operaio si sentisse vittima di un'ingiustizia:

Possiamo dire – osservava Taylor, a proposito di due metodi simili – che la differenza è una questione di sentimento, ma il sentimento gioca una parte importante nella vita di noi tutti; e il sentimento è particolarmente vivo nel lavoratore che si sente direttamente colpito da un'ingiustizia.<sup>64</sup>

Della natura umana Taylor conosceva bene tanto la resistenza all'innovazione quanto la forza dell'assuefazione: la promessa di un maggiore guadagno non avrebbe potuto, all'inizio, vincere la resistenza dei lavoratori all'introduzione delle innovazioni richieste dall'organizzazione scientifica. L'introduzione del compito e della tariffa differenziale rappresentavano così il campo di prova più difficile, richiedendo energia e decisione, e insieme cautela e penetrazione psicologica. In sostanza, si trattava di condurre la sperimentazione ogni volta su un solo operaio, e di procedere dai casi più semplici ai più complessi in modo da assicurare ogni volta il successo dell'esperimento: sarebbe stato

<sup>63</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 126 (citato in SM, pp. 184-185; ed. it., pp. 126-127).

<sup>64</sup> SM, p. 80; ed. it., p. 52.

questo successo, sarebbe stata questa «lezione delle cose» che avrebbero vinto le diffidenze, creando in fabbrica un'opinione pubblica favorevole e vincendo le ultime resistenze. Nei rapporti personali tra imprenditori e operai, aveva osservato Taylor, «perfino i loro pregiudizi devono essere tenuti in considerazione, quando si tratta con loro»<sup>65</sup>.

Agli studiosi dei tempi Taylor raccomandava di procedere con gradualità, di rafforzare ad ogni tappa i risultati raggiunti attraverso l'applicazione pratica e il controllo sperimentale, in modo da trarre, da un primo successo, la fiducia in se stessi e l'energia per procedere oltre.<sup>66</sup>

Ma il cardine del sistema restava la fiducia nella forza dell'ambizione personale, nell'efficacia dell'incentivo economico come movente del lavoro umano. Certo, Taylor sapeva che la stessa capacità di attribuire valore a «quelle cose che più sono utili all'uomo», il considerarle necessarie «per la sua felicità di ogni giorno, per il suo benessere e il suo comfort» non era un istinto naturale innato nell'uomo. Aveva osservato che, in certe zone del paese, esistevano «uomini così inerti e demoralizzati che nessun incentivo risultava sufficiente a fargli fare una giornata lavorativa piena»<sup>67</sup>. Si rendeva conto, anche, che soltanto uomini di intelligenza mediocre potevano considerare l'incentivo economico sufficiente ad accettare un lavoro che l'organizzazione scientifica voleva monotono, e protratto per tutta la durata della giornata e per tutti i giorni dell'anno (cfr. qui oltre, p. 178). Nondimeno respingeva, come palliativo inutile ed inefficace, il paternalismo aziendale. Se nell'immediato, nella vita di ogni giorno in fabbrica, ciò che più contava per l'operaio era l'essere trattato come persona umana, il ricevere gesti di gentilezza e di simpatia,<sup>68</sup> in una prospettiva di più lunga durata Taylor guardava, realisticamente, ad una modificazione della natura umana, ad una modificazione delle abitudini di vita del lavoratore, tale da fargli apparire come un bene necessario il godimento delle cose utili e necessarie alla vita:<sup>69</sup> solo

<sup>65</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 125 (citato in SM, p. 184; ed. it., p. 126).

<sup>66</sup> SM, pp. 165-166; ed. it., pp. 112-113.

<sup>67</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 115. Per la citazione che precede cfr. T., p. 18; ed. it., p. 255.

<sup>68</sup> *A Piece Rate System* cit., p. 126.

<sup>69</sup> Se la rigida disciplina della fabbrica e in particolare le regole rigide dello *scientific management* dovevano abituare all'obbedienza, la possibi-

per questa via si poteva dare una vitalità sempre nuova all'incentivo economico. Ma per questo era necessario che la società capitalistica non fosse prodiga dei suoi beni; questi dovevano essere conquistati con fatica, per avere maggior valore.<sup>70</sup> All'espansione graduale ma ininterrotta dei beni, alla dialettica che faceva «dei lussi di una generazione le necessità della generazione successiva»<sup>71</sup> la società capitalistica affidava la possibilità della sua sopravvivenza.

#### 4. *Scienza, efficienza e democrazia in fabbrica*

La trattazione analitica che Taylor dedicò, in *Shop Management*, al metodo da seguire per lo studio dei tempi e dei movimenti, e le osservazioni e consigli che egli dedicò al problema nei *Principles*, erano diretti a illustrare la possibilità che lo studio dei tempi si elevasse a dignità di scienza. Le pagine di *Shop Management* mettono in luce dove si annidassero le difficoltà maggiori di un'impresa del genere: se infatti un risultato certo poteva essere ottenuto con relativa facilità per la rilevazione del tempo di una singola lavorazione eseguita da un determinato lavoratore, una quantità di variabili, e quindi un ampio margine di scelta soggettiva e di errore si presentavano, non appena si fosse proceduto ad applicare i risultati delle singole operazioni elementari a lavorazioni diverse, eseguite da lavoratori diversi. Lo stesso Taylor indicava i momenti in cui si insinuava la possibilità di errore, e il margine di arbitrio: «È vero – ammetteva – che è difficile trovare in un certo settore due lavori esattamente uguali»; che «la difficoltà maggiore» era «forse che non vi sono mai due uomini che lavorino con velocità esattamente uguali»; che si dovevano determinare «le percentuali da concedere (...) alle accidentali ed inevitabili interruzioni», cioè ad elementi per loro natura non prevedibili.<sup>72</sup> Nondimeno lo studio dei tempi, se voleva assurgere a dignità di scienza (senza l'adozione di un

lità di guadagnare di più, ma a prezzo di una fatica molto dura, aveva l'effetto – constatava Taylor – di indurre gli operai alla sobrietà, a un ritmo di vita regolare, al risparmio (cfr. SM, p. 27; ed. it., p. 16).

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> T., p. 18; ed. it., p. 255.

<sup>72</sup> SM, pp. 167-168; ed. it., pp. 113-114.

metodo scientifico di analisi, d'altra parte, non si sarebbero potuti conseguire che lenti e mediocri risultati), doveva riuscire a predeterminare con esattezza il tempo necessario per qualunque nuovo lavoro:

Nessun sistema di analisi dei tempi – affermava Taylor – può essere giudicato suscettibile di successo se non consente ad un analista, dopo uno studio di durata ragionevole, di preventivare con esattezza il tempo necessario ad un buon lavoratore per eseguire pressoché ogni lavoro nella particolare industria, o settore d'industria, cui lo studioso dei tempi si è dedicato.<sup>73</sup>

Era dunque necessario risolvere numerosissimi problemi di analisi e di calcolo (le tabelle e le descrizioni del lavoro di Gilbreth sulla edilizia occupavano circa 250 pagine!): era uno studio che, non meno complesso dell'arte del progettare, richiedeva persone capaci, dotate di energia e di tenacia (quella di Taylor era stata definita da bull-dog), disposte ad accingersi all'impresa come al «lavoro di tutta la loro vita»<sup>74</sup>.

D'altra parte, lo scopo di questa scienza era troppo squisitamente pratico, perché il problema dell'applicazione dei suoi risultati al lavoro di fabbrica potesse essere sottovalutato. Quanto tempo avrebbe dovuto durare lo studio prima che i suoi risultati potessero ricevere applicazione? Era, osservava Taylor, un problema la cui soluzione doveva variare da situazione a situazione; ma in linea generale, rispondeva, «è saggio porre il prima possibile le proprie conclusioni alla verifica rigorosa dell'utilizzazione pratica»<sup>75</sup>. La scienza dei tempi e dei movimenti era una scienza particolare anche per un altro motivo: era il prodotto dell'approfondimento della divisione del lavoro in campo intellettuale. Le leggi che essa doveva studiare e formulare nel campo delle arti meccaniche erano, fatta eccezione per un settore come quello del taglio dei metalli, di una semplicità tale da non meritare neppure il nome di scienza.<sup>76</sup> La sua dipendenza dall'attività manuale pratica era tale che, per raggiungere dei buoni risultati, 10 o 15 operai particolarmente esperti nel proprio lavoro (possibilmente provenienti da zone diverse del paese

<sup>73</sup> SM, p. 167; ed. it., p. 113.

<sup>74</sup> SM, p. 150; ed. it., p. 101.

<sup>75</sup> PS, p. 116, nota 1; ed. it., p. 225, nota 1.

<sup>76</sup> PS, pp. 116-117; ed. it., pp. 225-226.

e da fabbriche diverse) sarebbero risultati sufficienti. Si trattava semplicemente di selezionare, tra i metodi e gli strumenti che essi avevano messo a punto nel corso della loro attività, quelli che risultassero i più efficienti. Sarebbero stati loro, insomma, a fornire agli studiosi dei tempi il materiale e le soluzioni del problema. Ancora, si trattava di uno studio estremamente settorializzato, in cui solo un piccolo segmento del processo lavorativo veniva preso in considerazione.<sup>77</sup>

In definitiva, se da una parte Taylor si preoccupava di dare allo studio dei tempi i fondamenti e la dignità di scienza, dall'altra si preoccupava di assicurarne lo sviluppo e l'applicazione su larga scala, condensandone il metodo in alcuni principi relativamente semplici e di facile applicazione. Fu dunque Taylor stesso a fornire impulso e legittimazione al fenomeno, che l'inchiesta di Hoxie portò alla luce con ricchezza di dati inoppugnabili, di un proliferare di esperti per lo studio dei tempi privi di preparazione intellettuale adeguata, poco qualificati e retribuiti poco, dai quali solo si pretendeva un tangibile e immediato aumento della produttività.<sup>78</sup> Lo studio dei tempi diventava ciò che pure Taylor aveva previsto: uno strumento «usato più o meno come una clava per spingere gli uomini a fare un lavoro giornaliero più intenso, più o meno per la stessa paga ricevuta in passato». Il «capo di vecchio tipo» faceva il suo ingresso in fabbrica «armato della sua nuova arma (un rigoroso studio dei tempi)»<sup>79</sup>.

Taylor stesso favorì questo equivoco quando, pur riconoscendo come scienziato le intrinseche difficoltà e i margini di errore del metodo, ne volle invece postulare, come manager, il carattere di certezza assoluta e di scientificità. L'affermazione riferita da R.F. Hoxie, dove Taylor respingeva ogni ipotesi di contrattazione collettiva delle condizioni di lavoro, in quanto «con la stessa ragionevolezza» si sarebbe potuto pretendere di «contrattare il tempo e il luogo del sorgere e tramontare del sole» esprime bene la sostanza autoritaria e le implicazioni più generali del sistema.<sup>80</sup> Nessuno spazio rimaneva a forme di organizzazione sindacale e di democrazia in fabbrica, una volta che la materia più vitale, relativa ai tempi e modi di lavoro,

<sup>77</sup> PS, pp. 117-118; ed. it., pp. 226-227.

<sup>78</sup> Hoxie, *Scientific Management* cit., p. 55-57.

<sup>79</sup> PS, pp. 133-134; ed. it., p. 237.

<sup>80</sup> Hoxie, *Scientific Management* cit., p. 40.

veniva integralmente demandata alle decisioni della direzione padronale, e riceveva dalla scienza un suggello di certezza e di obiettività. Non solo; lo studio dei tempi mirava – anche questo era chiaro fin dalla sua prima formulazione – a distruggere le condizioni stesse di esistenza di un'organizzazione operaia, quelle di una uniformità di condizioni di lavoro, di una solidarietà di comportamenti, nel momento in cui si proponeva di stimolare al massimo l'ambizione e la competitività dei singoli e di ancorare rigidamente la retribuzione a parametri individuali di produttività e di efficienza. Taylor aveva trattato questo argomento con indubbia chiarezza, ma anche con una certa cautela formale:

l'autore ritiene – aveva scritto nel 1895 – che il sistema di stabilire i salari e le condizioni di impiego di intere categorie di persone attraverso riunioni ed accordi fra i dirigenti dei sindacati operai e gli industriali sia di gran lunga meno efficace, tanto per quanto riguarda gli effetti psicologici sui lavoratori che gli interessi materiali di entrambe le parti, del sistema di stimolare l'interesse di ogni singolo individuo secondo il suo valore individuale, senza vincolarlo al ritmo di lavoro ed al livello salariale della media di coloro che appartengono alla sua categoria.<sup>81</sup>

Otto anni dopo, questa implicazione diventava più esplicita:

la quantità di produzione che ogni operaio deve fornire giornalmente, il salario che lo retribuisce in modo adeguato di questo lavoro, ed il massimo numero di ore lavorative ammissibile in una giornata (...) possono essere molto meglio definite da un tecnico esperto addetto allo studio dei tempi, che non dal sindacato o da una commissione di dirigenti.<sup>82</sup>

Il fatto è che Taylor era direttamente parte di uno scontro che si era fatto più acuto. Negli otto anni trascorsi tra il primo ed il secondo scritto, la pressione padronale per l'aumento della produttività si era fatta più decisa. In Inghilterra, lo scontro frontale tra organizzazione padronale e organizzazione operaia

<sup>81</sup> *A Piece Rate System* cit., pp. 128-129 (citato in SM, p. 186; ed. it., p. 128).

<sup>82</sup> SM, pp. 186-187; ed. it., p. 128. Si veda anche l'affermazione di Taylor in una lettera a Cooke del 31 agosto 1914, secondo cui i sindacati non potevano trovare posto nel suo sistema (citata nella *Prefazione* di A. Fabris alla edizione di Milano, 1967, de *L'organizzazione scientifica del lavoro*, a p. XIX).

Per la citazione che segue cfr. SM, pp. 188-189; ed. it., p. 129.

si era concluso, nel 1898, con la sconfitta completa degli operai metalmeccanici: Taylor ne evocava lo spettro:

Quello di proibire ai loro aderenti di compiere più di una data quantità di lavoro è stato il più grande sbaglio commesso dalle trades unions in Inghilterra. Ora il paese intero sopporta, in misura maggiore o minore, le conseguenze di tale errore. I suoi lavoratori ricevono per questo motivo paghe più basse di quelle che potrebbero ottenere.

Negli Stati Uniti, il tema dell'aumento della produttività dominava il dibattito politico, ed era oggetto di una conflittualità permanente all'interno delle fabbriche; inquietudini, insoddisfazione serpeggiavano nel mondo operaio e in quello padronale; e in un settore del padronato era forte la tentazione di uno scontro frontale, che una volta per tutte eliminasse l'opposizione in fabbrica.<sup>83</sup> Gli scienziati dell'organizzazione promettevano tutti senza eccezioni la conciliazione di due termini che apparivano inconciliabili: l'aumento della produttività e la pace sociale. Gli industriali sembravano nutrire, nei confronti di questa ricetta, una diffidenza istintiva: non stavano forse facendo «i conti senza l'oste»?

È questo il leit-motiv che percorre i discorsi di molti di coloro che, nel convegno dell'Asme del giugno 1903, intervennero sul testo presentato da Taylor. Le risposte che Taylor diede ai dubbi e alle obiezioni formulate in quella sede avrebbero trovato posto nell'edizione in volume di *Shop Management* pubblicata nel 1911.<sup>84</sup> Anche questo era caratteristico di Taylor, lo svilupparsi del discorso secondo onde concentriche intorno ad un nucleo principale (da cui, anche, quel continuo richiamarsi di uno scritto con l'altro).

Nella discussione iniziata dal sig. Taylor sulla direzione d'officina – esordiva il sig. F.D. Du Brul – stiamo attenti a non fare «i conti senza

<sup>83</sup> Si veda in particolare, sulla crescita del movimento sindacale organizzato tra il 1898 e il 1903, e sull'offensiva lanciata nel 1901 dalla National Metal Trades Association contro l'Unione dei macchinisti, Montgomery, *Workers' Control* cit., Cap. V, alle pp. 113 e 116.

<sup>84</sup> Per l'inserimento di questa parte cfr. F.W. Taylor, *Shop Management*, New York and London 1911: *Preface*, p. 13. Per la discussione in seno allo Asme uso il testo contenuto in F.W. Taylor, *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten von A. Wallichs*, Dritte vermehrte Auflage, Berlin, 1914, alle pp. 131-155 (= *Anhang. Diskussion*).

l'oste». Noi oggi dobbiamo tenere conto di un punto molto importante, cioè il potere delle organizzazioni operaie. Sulla base di uno studio molto approfondito dello sviluppo delle organizzazioni operaie e delle loro posizioni, ho la sensazione che ogni tentativo di introdurre il sistema a compito, a cottimo o a premio si scontrerà nel futuro ad una resistenza sempre maggiore da parte delle organizzazioni operaie.

Egli portava a sostegno della sua impressione la posizione dell'Unione dei macchinisti che, ispirandosi al principio fondamentale del socialismo che «il lavoro è la fonte di tutta la ricchezza», avrebbe istillato nei suoi aderenti l'idea che gli operai non ricevevano, della ricchezza prodotta, tutta la parte che gli spettava e in questo modo li avrebbe condotti tanto più facilmente e tanto più presto al «rallentamento sistematico»<sup>85</sup>. Cosicché sembrava a lui che, «come ogni male produce il suo rimedio», così anche gli imprenditori avrebbero dovuto opporre alla forza dell'organizzazione operaia quella dell'organizzazione padronale. Era la posizione sostanzialmente condivisa dall'altro intervenuto, il sig. J.T. Hawkins: perché insomma, o la fabbrica veniva prima liberata dalla presenza dell'organizzazione sindacale, o tutte le innovazioni e i miglioramenti proposti sarebbero rimasti senza efficacia pratica.<sup>86</sup>

Alle perplessità e alla diffidenza del padronato Taylor opponeva i consigli e le raccomandazioni che già aveva fornito sulla necessità di procedere gradualmente e su di ogni operaio alla volta: in questo contesto il segno di classe del metodo scientifico tornava prepotentemente in primo piano.

L'errore che normalmente viene commesso trattando con aderenti al sindacato operaio – esordiva Taylor – consiste [...] nel mettere l'accento sulla richiesta di aumentare la produzione, invece di porre in rilievo, uno per uno, i dettagli esecutivi che chi lavora deve tenere presente per realizzare il risultato desiderato.

Nel primo caso, si sarebbe imposto all'operaio, ad esempio, di produrre «il 50 % in più di pezzi, onde quasi tutti deducono che occorre che egli lavori più alacramente», e «la simpatia dell'opinione pubblica» sarebbe andata al sindacato. La seconda via, invece, permetteva di ottenere il risultato voluto mascherandone

<sup>85</sup> *Die Betriebsleitung* cit., pp. 133-134.

<sup>86</sup> Ivi, pp. 136-137.

la sostanza, quella di un'intensificazione dei ritmi di lavoro, col portare la controversia non più sul terreno che vedeva in contrasto la volontà di maggior profitto dell'industriale e la salute dell'operaio, ma sul terreno del potere e della disciplina che voleva il capitalista libero di disporre e decidere i metodi e i procedimenti del lavoro, e l'operaio obbligato all'obbedienza nei confronti del padrone. Di qui la necessità di scegliere un lavoro tale da consentire «le istruzioni più chiaramente definite, in modo che la mancata esecuzione costituisca palese disobbedienza ad un ordine dato direttamente al singolo»: per il sindacato, il «difendere l'operaio che ad esse disubbidisce» sarebbe stato un compito «molto più difficile». Una volta che, ad esempio per un lavoro da eseguire al tornio, si fossero fornite tutte le più minute istruzioni, tali che realizzandole l'operaio non avrebbe potuto non produrre la quantità richiesta.

io duro fatica ad immaginare – osservava Taylor – che il sindacato possa impedire al capo di ordinare all'operaio di mettere la cinghia su un determinato gradino della puleggia o di impiegare una data velocità di alimentazione (...) Per quanto possano aspirare a farlo, le organizzazioni sindacali non osano interferire in tale maniera.<sup>87</sup>

Quando poi l'operaio avesse cominciato a realizzare, un giorno dopo l'altro, la produzione richiesta, e l'ufficio personale gli avesse accreditato un premio per avere eseguito il lavoro nel tempo prescritto, allora, osservava Taylor, «voi cominciate ad avere una forza di persuasione morale su questo operaio che è molto potente». Egli dapprima, in ottemperanza alle disposizioni sindacali, avrebbe rifiutato di ritirare il premio,

ma man mano che il tempo passa e il denaro si accumula ed arriva a costituire una somma rilevante, allora egli è maturo per entrare nell'ufficio e chiedere il suo premio, e non passerà molto che sarà un fervido sostenitore del nuovo sistema.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Ivi, pp. 153-154 (= SM, pp. 192-194; ed. it., 132-133).

<sup>88</sup> Ivi, p. 155 (= SM, p. 194; ed. it., p. 133).

## 5. *La dequalificazione del lavoro*

L'aumento della produttività del lavoro in fabbrica doveva implicare, in definitiva, per un numero crescente di lavoratori manuali e intellettuali, il sacrificio delle doti di creatività, di iniziativa, di indipendenza, a quel ritmo uniforme e regolare che voleva soltanto ripetitività e unilateralità, spirito di sottomissione e di adattamento. Certo, era un processo antico, insito nell'approfondimento della divisione del lavoro e nell'allargamento della produzione. Di quale soffocamento delle capacità umane si nutrisse la ricchezza che in misura crescente si riversava dalle manifatture sui mercati era cosa che Ferguson aveva svelato con parole che ancora oggi colpiscono:

L'ignoranza è la madre dell'industria come della superstizione. La riflessione e la immaginazione sono esposte all'errore, laddove l'abitudine di muovere la mano o il piede non dipende né dalla immaginazione né dalla riflessione. Di conseguenza, le manifatture prosperano di più quando la mente viene consultata il meno possibile e quando l'officina può essere considerata, senza grande sforzo di immaginazione, come una macchina le cui parti sono gli uomini.<sup>89</sup>

Taylor, che non aveva alcuna remora a individuare intellettualmente e a dichiarare la sostanza di tale processo quando si trattava di fornire indicazioni pratiche, si muoveva con difficoltà nel momento in cui si vedeva indicato come responsabile.

C'è molta gente – osservava – che si troverà a disapprovare l'intero schema di ufficio di programmazione che pensa in luogo degli operai, e di un certo numero di capi destinati ad assistere e guidare ogni operaio nel suo lavoro, sostenendo che ciò non tende a promuovere il senso di indipendenza, la fiducia in se stesso e la creatività dell'individuo. Coloro che sostengono questa opinione, tuttavia, devono dissentire da tutta quanta la tendenza dello sviluppo industriale moderno; e sembra all'autore che ad essi sfugga, nella circostanza specifica, la reale natura dei fatti.

Il fatto che «un manovale o un aiutante dotati di intelligenza» venissero posti, grazie alla «direzione funzionale», «in condizioni di eseguire gran parte del lavoro svolto in precedenza da

<sup>89</sup> A. Ferguson, *Saggio sulla storia della società civile* a cura di P. Salvucci, Firenze 1973, p. 207.

un macchinista» non era forse «una buona cosa per il manovale e l'aiutante», che così venivano adibiti a un lavoro di qualifica superiore? «La simpatia per il macchinista – concludeva Taylor – porta a trascurare il caso del manovale». Il che non significava che l'addetto alle macchine venisse sacrificato; questi infatti, proseguiva Taylor,

grazie al nuovo sistema passerà a un lavoro di qualifica superiore che in passato non era in grado di svolgere, e inoltre, la direzione a struttura funzionale o divisa chiamerà a svolgere questo tipo di lavoro un maggiore numero di persone, cosicché operai che in passato avrebbero dovuto rimanere macchinisti per tutta la vita, avranno la possibilità di salire a mansioni di comando.<sup>90</sup>

Il quadro di una generale evoluzione della classe operaia americana verso forme di lavoro più qualificato e meglio retribuito non appariva inficiato dal fatto che qualcun altro dovesse prendere il posto dei manovali che fino ad allora avevano, ad esempio, trasportato terra: sarebbero stati infatti gli Italiani e gli Ungheresi a prendere quel posto. Così Taylor finiva col risolvere il suo sistema in un generale processo di potenziamento delle capacità creative degli individui, senza ombre né contraddizioni:

La richiesta di uomini dotati di spirito d'iniziativa e di intelligenza non è mai stata così grande come oggi e la moderna divisione del lavoro, invece di ostacolare lo sviluppo degli operai, consente loro in ciascun punto della scala gerarchica di salire a livelli superiori di efficienza, dedicandosi nello stesso tempo a un lavoro più intellettuale e meno monotono.<sup>91</sup>

In realtà, l'approfondimento della divisione del lavoro di cui il taylorismo era espressione portava a un potenziamento delle conoscenze e delle capacità, ma anche, contemporaneamente, a un restringimento della piramide delle capacità e delle conoscenze: come già Ferguson aveva osservato, «il primo [l'imprenditore, l'uomo di stato, o il generale di un esercito] può avere guadagnato ciò che l'ultimo [l'operaio, il suddito, il soldato] ha perduto»<sup>92</sup>.

<sup>90</sup> SM, p. 146; ed. it., pp. 98-99.

<sup>91</sup> Ibidem.

<sup>92</sup> Ferguson, *Saggio* cit., p. 208.

L'approfondimento della dequalificazione non era soltanto il prodotto della divisione del lavoro, ma del fatto che la tendenza all'aumento del plusvalore relativo si combinava con la tendenza all'aumento del plusvalore assoluto: il taylorismo cioè non cercava soltanto di eliminare dal lavoro manuale tutti i movimenti improduttivi e qualunque momento di riflessione, ma anche cercava di prolungare questo tipo di lavoro per tutta la durata della giornata lavorativa «normale», una giornata lavorativa il cui limite era fissato soltanto dalla possibilità fisiologica che l'operaio mantenesse senza pause l'alta intensità di lavoro richiesta. La rivoluzione tecnico-scientifica di un secolo prima, pur portando molto avanti la separazione del lavoro intellettuale da quello manuale, aveva però lasciato all'operaio il compito, e il tempo, di concentrare la sua attenzione sul miglioramento dei suoi attrezzi e dei procedimenti di lavoro.<sup>93</sup> Con Taylor, invece, la possibilità di una riflessione da parte degli operai sulle condizioni del proprio lavoro si trova ad essere esclusa in modo organico:

tutto quanto il tempo dell'operaio è assorbito ogni giorno nel fare materialmente il lavoro con le sue mani, cosicché, anche nel caso che egli possedesse l'istruzione necessaria e l'abitudine alla generalizzazione astratta, gli manca il tempo e la possibilità pratica di sviluppare queste leggi [scientifiche]<sup>94</sup>.

D'altra parte, proprio perché tutti gli spazi di tempo dovevano essere occupati da movimenti manuali immediatamente produttivi, il lavoro era destinato a diventare di una monotonia tale, che soltanto persone di mediocre intelligenza sarebbero riuscite a sopportarlo. Ad esempio, Taylor raccontava come, una volta studiato il lavoro di trasporto della ghisa, si fosse passati a selezionare la persona adatta.

Ora, – osservava – uno dei primissimi requisiti perché un individuo sia idoneo a svolgere come occupazione regolare quella di trasportare

<sup>93</sup> Era un argomento di Smith, ripreso da Babbage, quello secondo cui la divisione del lavoro, permettendo all'operaio di concentrare la sua attenzione su una sola operazione, gli avrebbe reso anche più facile apportare perfezionamenti ai suoi strumenti e ai procedimenti di lavoro (Babbage, *Sulla economia* cit., p. 135). Cfr. anche, in proposito, Braverman, *Lavoro* cit., nota 3 alle pp. 130-131.

<sup>94</sup> PS, pp. 103-104; ed. it., p. 217.

ghisa è che sia così sciocco e tardo da assomigliare più di chiunque altro, come conformazione mentale, alla specie bovina. L'individuo che è intellettualmente vivace e intelligente è per questo stesso motivo del tutto inadatto a quella che sarebbe per lui la monotonia logorante di un lavoro di tale genere.<sup>95</sup>

A questo punto però, la conclusione che

perciò l'individuo meglio qualificato per il trasporto della ghisa è incapace di comprendere la vera scienza insita in questo tipo di lavoro

è solo formalmente una conclusione: nella logica dell'organizzazione scientifica, essa rappresenta piuttosto la premessa che un punto di approdo obbligato.<sup>96</sup>

Il discorso non cambiava nel caso di lavori più complessi normalmente eseguiti da meccanici altamente qualificati; al contrario: «il meccanico altamente qualificato – osservava Taylor – ha bisogno anche più del manovale comune della collaborazione di individui di istruzione più vasta della sua»<sup>97</sup>. La filosofia del taylorismo infatti consisteva nella separazione la più completa possibile del momento della comprensione delle leggi scientifiche da quello della loro applicazione. La scoperta delle leggi del taglio dei metalli sarebbe stata inutile per l'industria senza l'invenzione del regolo calcolatore, destinato a mettere qualunque buon meccanico in grado di risolvere in meno di mezzo minuto uno dei complessi problemi connessi a quelle leggi, sia che egli possedesse qualche nozione di matematica sia che ne fosse completamente digiuno.

E la separazione non era altro che la conseguenza dell'impulso motore che era alla base dello *scientific management* – che non era l'amore disinteressato per la scienza, ma la ricerca di aumento della ricchezza e dei profitti. Certo, un lavoro come quello che aveva portato alla formulazione della scienza del taglio dei metalli (da 30.000 a 50.000 esperimenti, nell'arco di circa 26 anni) era – osservava Taylor – «di appassionante interesse» per chiunque avesse «un qualche amore per la ricerca scientifica»; ma, metteva in guardia,

<sup>95</sup> PS, p. 59; ed. it., p. 188.

<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> PS, p. 97; ed. it., p. 213. Per la citazione che segue cfr. PS, p. 111; ed. it., p. 223.

il motivo che diede il via a questi esperimenti e permise che essi procedessero per molti anni, che fornì il denaro necessario per portarli a termine, non fu un desiderio astratto di conoscenza scientifica, ma il fatto di rilevanza tutta pratica che ci mancavano quelle nozioni precise di cui avevamo bisogno nel nostro lavoro di ogni giorno, per aiutare i nostri macchinisti a svolgere il loro lavoro nel modo migliore e nel tempo più breve.<sup>98</sup>

Cosicché tornano alla mente, di fronte alla rivoluzione mentale e allo sviluppo della tecnica e della scienza che da Taylor prese il nome, le parole di Guicciardini di fronte alla scoperta dell'America:

Degni, e i portogallesi e gli spagnuoli e precipuamente Colombo, (...) che con eterne laudi sia celebrata la perizia la industria l'ardire la vigilanza e le fatiche loro (...) Ma più di essere celebrato il proposito loro se a tanti pericoli e fatiche gli avesse indotti non la sete immoderata dell'oro e delle ricchezze, ma la cupidità o di dare a se stessi e agli altri questa notizia o di propagare la fede cristiana.<sup>99</sup>

L'invenzione di regole e strumenti di facile e rapida consultazione, la formulazione di istruzioni scritte il più semplici e precise possibile sul modo di esecuzione del lavoro,<sup>100</sup> dovevano dunque permettere all'industria di essere sempre all'altezza degli ultimi ritrovati della scienza. Ma il prezzo di questa marcia in avanti era il sacrificio dell'inventiva e della creatività dei singoli: ecco l'attualità dell'intuizione di Ferguson per lo stesso taylorismo. Certo, Taylor innovava rispetto a una tradizione, che aveva lasciato all'operaio *provetto* spazi di iniziativa e di decisione, — ma, eliminando quegli spazi, egli portava a compimento una tendenza insita in tutto lo sviluppo industriale moderno. Già Babbage, riprendendo l'osservazione di Smith, secondo cui la divisione del lavoro avrebbe lasciato all'operaio più tempo per dedicarsi al miglioramento dei suoi utensili e dei suoi procedimenti di lavoro, aveva osservato come lo sviluppo delle macchine avesse reso pressoché impossibile l'iniziativa operaia nel campo della progettazione di una macchina.<sup>101</sup>

<sup>98</sup> PS, p. 106; ed. it., p. 219.

<sup>99</sup> F. Guicciardini, *Storia d'Italia*, Torino 1971, vol. I, p. 593.

<sup>100</sup> Sulle istruzioni scritte e dettagliate che dovevano essere fornite agli operai cfr. SM, pp. 180-182 (ed. it., pp. 124-125); PS, p. 122; ed. it., pp. 229-230.

<sup>101</sup> Babbage, *Sulla economia* cit., p. 136.

Erano costi di cui Taylor era in qualche misura consapevole, se guardiamo al disotto della vernice ottimistica che il suo discorso tendeva ad assumere, quanto più egli cercava di sviluppare la sua esperienza in un sistema.

Ora, quando attraverso tutti questi insegnamenti e tutte queste istruzioni minute il lavoro ci appare diventato così piano e facile per l'operaio, la prima impressione è che tutto ciò tende a fare di lui un puro automa, un essere ottuso. Come spesso dicono gli operai quando si trovano a lavorare per la prima volta sotto questo sistema, «Come, non posso pensare o muovermi senza che qualcun altro interferisca o lo faccia al posto mio»<sup>102</sup>.

Taylor rispondeva dapprima che «la stessa critica e la stessa obiezione» poteva «essere sollevata contro ogni altro aspetto della moderna divisione del lavoro», dunque non solo nel campo manuale ma anche in quello intellettuale, non solo in fabbrica ma anche fuori della fabbrica: il che, se sminuiva le sue responsabilità specifiche, rafforzava però le ragioni dei suoi critici. Ma subito dopo, invocando l'esempio del moderno chirurgo, cercava di dimostrare come la specializzazione non significasse affatto di per sé un restringimento dello sviluppo intellettuale e creativo dell'individuo. Non ne seguiva, ad esempio, che «il chirurgo moderno» fosse «un individuo più limitato od ottuso dei coloni che primi abitarono il paese». Ma l'evocazione di quei tempi antichi, in cui

il pioniere non doveva essere soltanto chirurgo, ma anche architetto, costruttore di case, taglialegna, agricoltore, soldato, e dottore, e doveva regolare le sue vertenze legali a colpi di fucile

è sufficiente a dare l'attimo di esitazione, il momento di dubbio che dovè attraversare la mente di Taylor, prima dell'approdo alla conclusione razionale: che cioè la scienza del chirurgo moderno implicava una quantità di problemi che, per difficoltà e complessità, per le possibilità di sviluppo e di ampliamento che offrivano, erano pari a quelli dei primi pionieri.<sup>103</sup>

Ad una considerazione attenta, la sua riflessione più profonda appare gravitare intorno all'osservazione della tendenza naturale

<sup>102</sup> PS, p. 125; ed. it., p. 231.

<sup>103</sup> Ibidem.

dell'uomo a «*reinventare cose che sono vecchie*», a ripercorrere, per proprio conto, le vie già battute da altri: di qui aveva preso le mosse una delle idee-forza del suo sistema, quella di sfruttare la forza dell'abitudine; di qui anche nasceva la giustificazione ultima che egli dava ai costi del progresso. Il confronto tra il *frontiersman* e il chirurgo moderno, in effetti, non approdava ad una indiscussa superiorità del secondo, modello della moderna specializzazione del sapere, rispetto al primo, ma all'individuazione di un motivo che, se non ne stabiliva la superiorità, rendeva perlomeno legittimo anche quel sapere specialistico: il chirurgo – concludeva Taylor –

si vede fornire rapidamente tutte le migliori conoscenze acquisite dai suoi predecessori; e, disponendo (come dispone, subito fin dall'inizio) di strumenti e metodi standard che rappresentano il meglio delle conoscenze che il mondo abbia acquisito fino a quel momento, egli può impiegare la sua capacità creativa e il suo ingegno per apportare contributi veramente nuovi alle conoscenze umane, invece di reinventare cose che sono vecchie.<sup>104</sup>

Ma qui l'argomentazione diventava, «come risposta energica a un dubbio, prova dell'esistenza di questo»<sup>105</sup>.

Era, in Taylor, per l'appunto il dubbio che l'ampliamento delle conoscenze scientifiche, la diffusione del sapere potessero servire in sé ad aprire vie nuove rispetto ai canali tradizionali di trasmissione del sapere. Questo suo dubbio diveniva esplicito in un punto della sua deposizione davanti alla Commissione d'inchiesta della Camera dei rappresentanti. Il mestiere – ricordava Taylor – si trasmette, oggi come nel Medioevo, *from hand to eye*; egli stesso, da apprendista, non aveva dedicato più di due ore e mezza in tutto alla lettura di libri relativi al suo mestiere.

Naturalmente – proseguiva – vi sono oggi molti libri, e libri più utili, intorno ai vari mestieri, di quanti non ve ne fossero 37 anni fa; ma, tuttavia, la mia impressione è che oggi accada lo stesso. Ne ho avuta la dimostrazione pratica nell'osservare mio figlio, che (...) lavora in una fabbrica meccanica (...). Gli ho dato tutti i libri che ho potuto sul

<sup>104</sup> PS, p. 126 (corsivo di Taylor); ed. it., p. 232.

<sup>105</sup> Così Cantimori a proposito della «patetica insistenza del Weber sulla razionalità, sulla pura intellettualità, sul conoscere per il conoscere», in *Storici e Storia*, Torino, 1971, p. 62.

mestiere del macchinista, ma non credo che egli abbia mai impiegato un'ora a leggere i libri che gli ho messo davanti.<sup>106</sup>

Sono accenni, ammissioni, che non mettono in crisi la struttura organica e sistematica che Taylor era venuto dando, nel corso di un decennio, allo *scientific management*, ma certo mostrano in atto, in quelli che si rivelarono gli ultimi anni di vita di Taylor (morì nel 1915), una sorta di ripensamento, in termini puramente personali ed autobiografici, della sua esperienza di manager. Il pensiero di Taylor tornava con sempre maggiore insistenza e ricchezza di particolari a quegli anni che avevano segnato il suo passaggio dal campo operaio a quello padronale. I suoi successi nella lotta antioperaia per l'aumento della produttività gli avevano valso una promozione dopo l'altra, fino alla carica massima di capo della fabbrica.

For any right-minded man, however, – osservava Taylor a 28 anni di distanza – this success is in no sense a recompense for the bitter relations which he is forced to maintain with all of those around him. Life which is a continuous struggle with other men is hardly worth living.<sup>107</sup>

<sup>106</sup> T., p. 35; ed. it., p. 266.

<sup>107</sup> PS, p. 52; ed. it., p. 183.