



## **Seminari Unigramsci A.A 2022-2023**

***La critica di Gramsci ai “Principi di Organizzazione del Lavoro” di Taylor.***

- Primo seminario: Il concetto di Scienza adottato da Taylor nei “Principi di Organizzazione Scientifica del Lavoro”(10-5)**
- Secondo seminario: I “Principi” di Taylor: Scienza o Pseudoscienza? (17-5)**
- Terzo seminario: A cosa è dovuta la forza del taylorismo?(24-5)**
- Quarto seminario: Il taylorismo e la caduta tendenziale del saggio del profitto (31-5)**

**Docente: D. Laise**



**Americanismo, fordismo  
e taylorismo  
nel pensiero di Gramsci ( Quaderno 22)**

**D. Laise  
Primo seminario  
10-5-23**

D. Laise - Unigramsci-10-5-2023



## Americanismo e taylorismo: il cinismo brutale



Nei seminari del passato A.A. abbiamo esaminato il Taylorismo e il Fordismo, due paradigmi organizzativi per la «razionalizzazione della produzione e del lavoro», adottando il punto di vista di Lenin. Nei seminari di quest'anno tali concetti saranno approfonditi, utilizzando l'apparato concettuale messo a punto da Gramsci.

**DEF:** Il taylorismo è l'approccio organizzativo elaborato da F.W. Taylor all'inizio del XX secolo. «I *principi di Organizzazione Scientifica del Lavoro*» (OSL) sono pubblicati nel 1911.

Secondo Gramsci «Taylor esprime, con cinismo brutale, il fine della società americana: **sviluppare nel lavoratore – al massimo grado – gli atteggiamenti macchinali ed automatici**. Ciò significa «spezzare il vecchio nesso psico-fisico del lavoro professionale qualificato che domandava una certa partecipazione attiva dell'intelligenza e della fantasia . Ciò significa ridurre le operazioni produttive al solo aspetto fisico - macchinale». (Gramsci,72)



## Americanismo e taylorismo: l'uomo macchina – l'uomo gorilla



Il lavoratore che nel suo lavoro ha sviluppato, al massimo, gli atteggiamenti macchinali e automatici è un «**uomo-macchina**», «un **uomo - automa**», «**un uomo - meccanico**» (Taylor, 224), Questo, secondo Gramsci, è il «tipo nuovo di lavoratore» verso cui tende (con rapidità inaudita) la società americana.

Nell'esempio che Taylor commenta, nei suoi Principi», e che, verrà analizzato nel dettaglio più avanti, il lavoratore è chiamato a svolgere una attività grossolana e rudimentale, ovvero un'attività che l'addetto ai Tempi e Metodi ha «banalizzato» al punto tale che «non sarebbe impossibile addestrare un intelligente **uomo-gorilla** per eseguirla».

**Attenzione!** il termine «**gorilla ammaestrato**» è coniato da Taylor non da Gramsci, come molti credono (vedi: *Principi...*p.169)



## Scissione tra lavoro direzionale e lavoro esecutivo



La scissione tra direzione ed esecuzione del lavoro richiede che la Scienza dell'Organizzazione sia sottratta ai lavoratori. La direzione della fabbrica pianifica e controlla ciò che deve essere fatto. I lavoratori eseguono ciò che è stato pianificato dalla direzione. «**Il lavoratore è pagato per eseguire un ordine e non per pensare**»!!!!

In altri termini, come già detto, Il lavoro esecutivo è semplificato al punto tale che può compierlo un uomo-**macchina**, un uomo-**gorilla**, un uomo-**bue**. La mansione è **de-qualificata** al massimo, fino al punto da poter usare un «**gorilla** per eseguirla». Il nuovo tipo di lavoratore richiede, cioè, la separazione tra lavoro esecutivo e lavoro direzionale: richiede cioè un elemento essenziale dell'OSL (**Organizzazione Scientifica del Lavoro**).



## Americanismo, fordismo e taylorismo



In questo primo seminario l'enfasi è posta sulle strategie di meccanizzazione del lavoro tayloristiche .  
Il riferimento è il § dodicesimo del Quaderno 22 di Gramsci, dal titolo: «**Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore**».

Il **taylorismo**, ovvero l'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL), è un paradigma di organizzazione del lavoro introdotto da F.W. Taylor all'inizio del 1900 [Taylor, 1967]



## Taylorismo: OSL



**Il taylorismo è alla base dei principali modelli di organizzazione del lavoro: fordismo e toyotismo.**

**Il fordismo e il toyotismo, perfezionano e superano, difatti, il taylorismo, ma non lo rinnegano negli aspetti essenziali e fondamentali.**

**Il sogno di Taylor di eliminare il “*soldiering*” (far tendere cioè il lavoro effettivo al lavoro potenziale )(zero tempi morti) è anche il sogno di Ford e di Ohno.**

lavoro potenziale



lavoro effettivo



## Il taylorismo, come base del fordismo e del toyotismo

Alla base del «*Just in Time*» della Toyota ci sono, ad esempio, gli standard tayloristici:

- 1)** il ciclo produttivo STD, ovvero il tempo in minuti e secondi (*Tact Time*) necessario per fabbricare una componente del prodotto
- 2)** la sequenza di lavorazione STD, cioè l'ordine con cui le operazioni devono essere svolte
- 3)** l'inventario STD, cioè la quantità minima di beni necessari affinché il processo produttivo proceda regolarmente (Ohno,167)





## Il taylorismo, il fordismo e americanismo: **definizioni**

**Definizioni: taylorismo come nucleo della  
razionalizzazione della fabbrica e della società**

**Taylorismo = Organizzazione scientifica del Lavoro**

+catena di montaggio ( forte rigidità tecnologica)

+consumo di massa (un auto modello T per tutti)

+produzione di massa ed economie di scala (pieno impiego)

+estensione del controllo di fabbrica alla società  
(welfare aziendale, controllo dell'alcolismo e dell'abuso sessuale, ecc.)

+ strategia di alti salari

= **Fordismo**

+ keynesismo ( deficit spending)

+ welfare sociale: (Sanità, istruzione, trasporti pubblici, ecc,)

+ New Deal (investimenti pubblici)

= **Americanismo**



## Che cosa è effettivamente il taylorismo: **la sua essenza**



Per comprendere cosa sia, nella sua essenza, il Taylorismo conviene seguire, passo dopo passo, l'esempio elaborato da Taylor quando lavorava come dirigente alla **Bethlehem Steel Company**



**Processo oggetto di analisi:** Carico e scarico dei lingotti (pani) di ghisa del peso di 42 Kg

Il processo produttivo esaminato da Taylor è composto da da 3 sottoprocessi elementari:

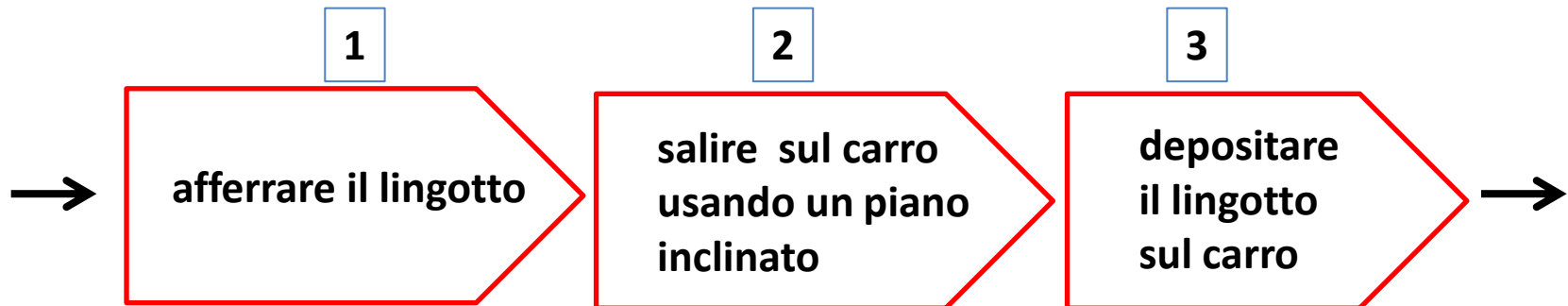
**1)** Ogni manovale prende un lingotto di ghisa da una pila di lingotti depositati sul terreno su cui passa un binario ferroviario dove transita un carrello per il trasporto dei lingotti all'altoforno che produce l'acciaio.



## Che cosa è effettivamente il taylorismo



- 2) Ogni manovale sale sul carrello usando un piano inclinato**
- 3) Ogni manovale deposita il lingotto prelevato sul fondo del carrello che porta la ghisa all'altoforno per la produzione dell'acciaio**



**Dai rilievi cronometrici fatti dall' ufficio «Tempi e Metodi» risulta che ogni addetto carica in un giorno in media 12,5 tonn.**



## Che cosa è effettivamente il taylorismo



Il problema che la Direzione (Taylor) della Bethlehem Steel Company deve risolvere è : *“Portare la media dei lingotti caricati e scaricati da 12,5 tonn. per giorno per addetto a 47 tonn. per giorno per addetto”*(STD)

Il primo problema affrontato dalla Direzione è quello di trovare il lavoratore più adatto per iniziare l’esperimento scientifico (**benchmark**).

A tal fine l’Ufficio Tempi e Metodi campiona il processo per 4 giorni consecutivi.

Emerge che solo 4 addetti su 75 sono in grado di caricare 47 lingotti al giorno.

Ognuno dei 4 lavoratori con la migliore performance viene sottoposto ad una analisi più accurata.

Viene indagata la **storia** della sua **vita**, le sue **abitudini** (consumo di alcolici, vita sessuale, ecc. ), l’ **orientamento** politico, le sue **aspettative, le sue ambizioni, ecc.**



## Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore: **la scelta dell'uomo bue**



Dopo queste indagini venne selezionato un piccolo olandese della Pensilvania di nome fittizio SCHIMDT.

In realtà, il manovale selezionato si chiamava Henry Stoll, basso , magro, molto forte, ottuso e tardo di mente, licenziato dopo qualche anno perché trovato ubriaco.

E' questa la categoria di lavoratori, che Taylor chiama ***“uomini -bue”***, sui quali egli conduce la maggior parte dei i suoi esperimenti (***a man of the type of the ox***) (Taylor, p.182)

Taylor specifica che “L'individuo sveglio di mente ed intelligente è del tutto inadatto ad un lavoro di carico e scarico di lingotti di ghisa, un lavoro che gli riuscirebbe di ingrata monotonia. L'uomo bue, dice Taylor è, invece, così incolto e rozzo che la parola “percentuale” non ha nessun significato per lui. ( Principi,p.18)



## Il taylorismo e la metafora del gorilla addestrato



*A proposito dell'uomo buo Taylor dice che: «He is so stupid that the word 'percentage' has no meaning to him»*

Altrove Taylor dice che il lavoro di manovalanza di carico e scarico di pani di ghisa è così grossolano e rudimentale «che sarebbe possibile addestrare un **«gorilla intelligente»** per eseguirlo» (Taylor, p.169)  
*«This work is so crude and elementary in its nature ... that it would be possible to train **an intelligent gorilla** so as to become a more efficient pig-iron handler that any man can be»(ed. inglese p.14)*

Altri esempi di lavori ripetitivi e routinari considerati da Taylor nei *Principi* sono:

- 1) la paleggiatura
- 2) il taglio dei metalli
- 3) il controllo delle sfere per cuscinetti



## Il taylorismo e i sindacati



Dopo averlo selezionato come manovale capace di realizzare la performance standard (47,5 tonn.), la Direzione convoca Schmidt e gli propone (in cambio della sua prestazione giornaliera di 47,5 tonn.) un incremento del salario da 1,15\$ a 1,85\$ a giornata.(+60%)

In cambio della prestazione standard Schmidt deve accettare di eseguire **senza discutere !!!** tutti gli ordini che gli vengono impartiti dall'addetto al controllo (controller).

A questo riguardo Taylor chiarisce che **il sindacato deve essere escluso** da ogni trattativa che ha come oggetto la implementazione della OSL. Il motivo è che i sindacati insegnano agli operai che è nel loro interesse lavorare deliberatamente adagio allo scopo di diminuire la produzione. Perciò ogni opposizione o sciopero è pagato con il licenziamento.



## Le pause e i riposi compensativi: **legge di Barth**

Il manovale SCHIMDT lavora quando il suo capo gli si dice di lavorare e si ferma quando il suo capo gli dice di fermarsi.

L'esecuzione precisa degli ordini è di notevole importanza per poter applicare la **legge di Barth** sui riposi compensativi e le pause in modo tale che vi sia una erogazione della prestazione lavorativa uniforme nel corso del tempo (giornata). Una prestazione, cioè, che esclude affaticamenti oltre il necessario.

Durante il tempo di lavoro in cui un uomo è assoggettato ad un carico pesante i muscoli subiscono un processo degenerativo. Per tale motivo per «**taylorizzare l'operaio**» occorrono frequenti periodi di riposo compensativi affinché possa avvenire il ricambio del sangue che riporta quei tessuti in condizioni normali.





## Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore

Quale è l'effetto principale della «taylorizzazione del lavoro?»

Alla fine del processo di «taylorizzazione» il gesto fisico del manovale (carico e scarico dei pani (lingotti) di ghisa )) è completamente meccanizzato: il lavoro si divide in lavoro esecutivo (svolto dal manovale) e lavoro direzionale (intellettuale), svolto dal dirigente aziendale.

Detto nel linguaggio cibernetico, il lavoratore taylorizzato è una «**white box**» vale a dire è un «**uomo-macchina**» dal comportamento completamente trasparente e prevedibile.

L'organizzazione del lavoro tayloristica trasforma l'uomo in un soggetto **completamente** subordinato e controllato.

*«the work is ...made so smooth and easy for the workman the first impression is that this all tends to make him **a mere automaton**».(p.46 ed. inglese)*



## Le performances dell'operaio taylorizzato: esempio di Taylor sintetizzato

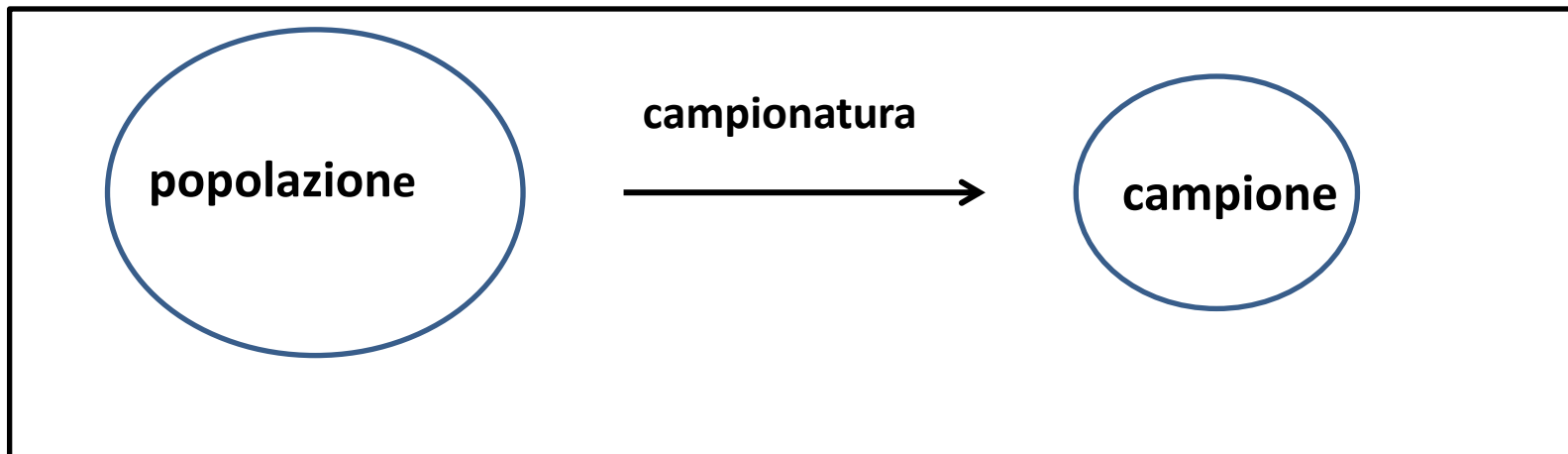
	<b>Vecchio piano (Assenza di taylorizzazione)</b>	<b>Nuovo piano (presenza di Taylorizzazione)</b>	<b>Var. relativa</b>
<b>Manodopera</b>	<b>600 addetti</b>	<b>140 addetti</b>	<b>- 0,76</b>
<b>Tonn. medie caricate per uomo per giorno</b>	<b>12,5</b>	<b>47</b>	<b>+2,76</b>
<b>Salario medio per uomo per giorno</b>	<b>1,15 \$</b>	<b>1,88\$</b>	<b>+0,63</b>
<b>Costo medio dell'operazione</b>	<b>0,092</b>	<b>0,04</b>	<b>- 0,56</b>



## Americanismo e fordismo: conclusioni

**In estrema sintesi:** tre fasi

- 1) Scegliere nella popolazione un campione di lavoratori adatti a realizzare un dato compito (task)





# Americanismo e fordismo

In sintesi 3 fasi

**2) Cronometrare la durata di ogni ciclo di lavorazione**



Download from  
Dreamstime.com

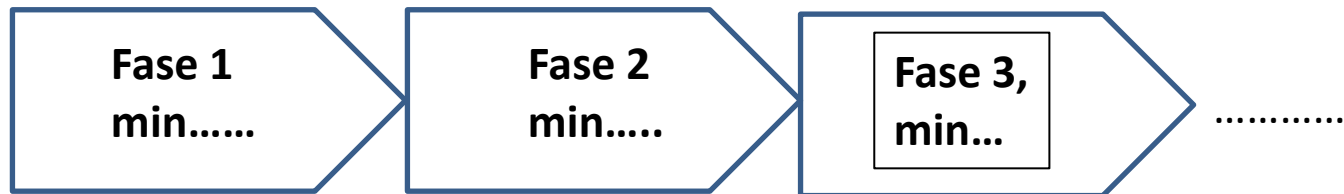
22004399  
Ayze809 | Dreamstime.com



## Americanismo e fordismo

In sintesi 3 fasi

3) Scegliere la **One Best Way**, ovvero la successione di operazioni elementari ottimale. Disporre cioè le microfasi in maniera tale da eliminare gli sprechi, i tempi morti e le operazioni inutili.



**La One Best Way** è la successione delle fasi che realizza il costo minimo o il tempo di esecuzione minimo



## Conclusioni: l'obiettivo di Taylor non è raggiungibile

Il taylorismo è un paradigma di organizzazione del lavoro che ha come obiettivo quello di pervenire alla totale determinazione della condotta umana, mediante l'applicazione del metodo scientifico.

Nei seminari successivi si vedrà che l'obbiettivo di Taylor non è realizzabile, poiché gli esseri umani conservano, in qualunque situazione, margini di discrezionalità, di soggettività e di non controllabilità, dovuti al fatto che l'uomo non è riducibile ad un «gorilla ammaestrato», ovvero non è riducibile ad una «macchina triviale (banale)».

«Gli industriali americani hanno capito benissimo questa dialettica... Essi hanno capito che gorilla ammaestrato è una frase, e che **l'operaio rimane, purtroppo uomo**» (Gramsci, p, 86.)



# L'attualità del Taylorismo

esempio: neo-taylorismo informatizzato (Zuboff).

call center

## Applicazioni tayloristiche contemporanee



20



# L'attualità del Taylorismo

## esempio: commercio elettronico

### Applicazioni tayloristiche contemporanee



Logistica





## Americanismo e fordismo

### Bibliografia minima

- 1) Gramsci, A., *Quaderno 22 , Americanismo e fordismo*, Einaudi, Torino, 1975
- 2) Settis, B. *Fordismi*, Il Mulino, Bologna , 2016,
- 3) Bonazzi, G., *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano, 1992
- 4) Taylor, W.F., *L'organizzazione scientifica del Lavoro*, Etas Kompass,
- 5) Milano, 1967
- 6) Taylor, W.F., *The principles of scientific management*, Harper e Row, N.Y.,1967
- 7) Ford H. *La mia vita e il mio lavoro*, StreetLib, 2022
- 8) Zuboff, S., *In the age of the smart machines*, New York 1989.
- 9) Ford H., *La mia vita e il mio lavoro*, StreetLib. 2022.
- 10) Ford H., *My Life and Work-An Autobiography*, 2010,



## **Americanismo e fordismo**

**Grazie per l'attenzione**