



La critica di Gramsci a Taylor

**Razionalizzazione della produzione e del lavoro
§ 11 di Americanismo e Fordismo**

**Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore
§ 12 di Americanismo e Fordismo**

**D. Laise
Terzo seminario
24-5-23**



La forza del taylorismo non deriva dal suo carattere **di Scienza Organizzativa**

Nel seminario precedente abbiamo visto che la OSL presenta caratteri di **dubbia scientificità**. Da dove deriva, allora, la sua forza e la sua diffusione negli USA e a livello mondiale?

Con tutta probabilità, la forza del taylorismo è da mettere in relazione con la sconfitta e la distruzione del sindacato, che è avvenuta negli USA, alla fine del 1800, dopo un periodo di aspre e sanguinose lotte: Homestead(1892, Pullman (1894), ecc. A partire dall'inizio del 1900, negli USA **non c'è più posto per il sindacato** !!!.(Settis, p.44) e il taylorismo viene praticato in un contesto di Relazioni Industriali con scarsi o assenti limiti al potere manageriale.



La forza del taylorismo non è dovuta alla sua scientificità

Nei seminari precedenti abbiamo visto anche quale è la vera natura del taylorismo, utilizzando la metafora del « **gorilla ammaestrato**», inventata dallo stesso Taylor, nei suoi «Principi», per indicare i lavori «**così grossolani e rudimentali che sarebbe possibile addestrare un «gorilla intelligente» per eseguirli** (Taylor, Principi, 169).

Il «gorilla ammaestrato» è un «lavoratore-animale» che eroga forza lavoro «**bruta**», per compiere lavori pesanti, grossolani e rudimentali.

Un altro «animale» con le stesse caratteristiche del gorilla – a cui fa riferimento Taylor – è «**l'uomo-bue**», così sciocco da apparire inadatto per la maggior parte dei lavori.(Taylor, Principi.182). Un'altra metafora utilizzata da Taylor è quella «**dell'uomo-macchina**».



La organizzazione come sistema socio-tecnico

Per chiarire meglio la «natura» del taylorismo e la critica che ad esso muove Gramsci, conviene ricorrere ad un «**apparato formale o linguaggio**», preso a prestito dalla Cibernetica e dalla Teoria Generale dei Sistemi(TGS)

DEF: Una struttura organizzativa è un sistema, vale a dire è un insieme di elementi interconnessi (rete)

Organizzazione = Sistema (socio-tecnico)

F.E., Emery, *La teoria dei sistemi*, F. Angeli, 1989.

Bertalanffy (Von), *Teoria Generale dei sistemi*, Isedi, Milano, 1969

Foerster (Von) H. *Attraverso gli occhi dell'altro*, Guerini e Associati, Milano 1996



La organizzazione come sistema socio-tecnico

In termini formali , un sistema è una triade di elementi :

$$\text{Sistema} = \langle x, y, F \rangle$$

dove:

x = ingressi del sistema (input)

y = uscite del sistema (output)

F = relazioni che intercorrono tra le entrate e le uscite del sistema*

*(vedi pag. successiva per la rappresentazione grafica di un sistema)



La organizzazione come sistema socio-tecnico



F è l'attività di un operatore che trasforma un' entrata (input x) in una uscita(output y). Questa scrittura può essere interpretata in modi diversi alcuni dei quali sono riportati qui di seguito

Input	operatore	output	Ingegneria
Variabile indipendente	Funzione	Variabile dipendente	matematica
gravità	Leggi di Newton	Caduta dei gravi	Fisica
stimolo	organismo	reazione	psicologia



La organizzazione come sistema: **white box e black box**

La cibernetica fa uso di diverse tipologie di sistemi.

- 1) sistemi di tipo **White Box** (scatola bianca o trasparenti(WB))
- 2) sistemi di tipo **Black Box** (scatola Nera)(BB))

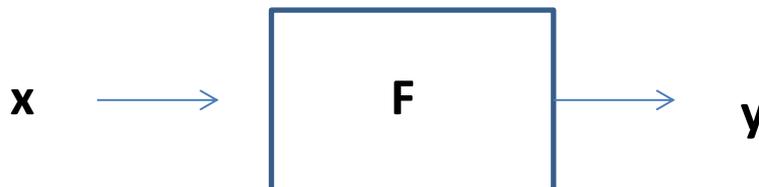
I sistemi di tipo WB sono chiamati anche «scatole trasparenti», poiché i «processi interni» sono visibili anche dall'esterno del sistema

I sistemi di tipo WB sono caratterizzati dal fatto che **sono note** tutte le entrate(x) , le uscite(y) e le relazioni tra le entrate e le uscite(F). Per questo motivo i sistemi di tipo WB sono chiamati anche «**Macchine Triviali**» (*Trivial Machines*)(TM) (Von Foester)



La organizzazione come sistema: **whithe box e black box**

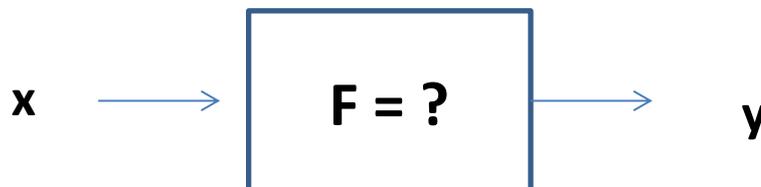
Sistema triviale (TM) o WB



I sistemi di tipo BB sono caratterizzati, invece, dal fatto che **non sono note e non sono conoscibili in DETTAGLIO** le relazioni (processi) che collegano le entrate e le uscite del sistema.

L'uomo è per Gramsci un esempio macchina non triviale.

Sistema non triviale (NTM) o BB





La organizzazione come sistema

Gli stati interni latenti: aspettative, motivazioni, ecc.

Taylor considera le organizzazioni come se fossero delle BB. I datori di lavoro conoscono ciò che entra (le risorse) e ciò che esce (prodotti o servizi), **ma ignorano** i processi che avvengono all'interno della BB, ovvero non conoscono gli «**stati interni latenti del sistema BB**»: le motivazioni, le aspettative, il morale dei lavoratori, il clima sociale all'interno della fabbrica, ecc.) (Wyatt, Fraser, Stock in Bonazzi, p.33)

Come abbiamo visto nei seminari precedenti la proposta di Taylor è che le imprese aprano «la scatola nera (BB) e ne analizzino scientificamente ogni dettaglio al fine di individuare e costruire la **One Best Way** (OBW) (Bonazzi, p.33)



La organizzazione come sistema

Gli stati interni latenti: aspettative, motivazioni, ecc.

Gramsci, a **DIFFERENZA** di Taylor, **NEGA** che sia possibile la **COMPLETA** conoscenza del sistemi organizzativi umani.

Per Gramsci la completa conoscibilità del comportamento umano è una ipotesi che non ha **riscontro nella realtà**. Nessuno sa dove si trova il «libretto delle istruzioni» che descrive il comportamento di una NTM umana.

LA COMPLESSITÀ DEL SISTEMA «UMANO» NON È RIDUCIBILE A ZERO.

L'uomo - anche se ridotto ad un «gorilla ammaestrato» - resta comunque un uomo, e, come tale, un uomo è irriducibile una entità sistemica di tipo Withe Box (WB). Allo stato delle cose, difatti, i processi umani che governano la formazione delle aspettative umane, delle motivazioni umane, del clima sociale di fabbrica, ecc. restano scientificamente ignoti.



La organizzazione come sistema: **gli stati interni latenti**

Nella cibernetica (vedi H. von Foerster, p. 128) il processo:



è chiamato «processo di BANALIZZAZIONE» ovvero processo di riduzione a zero della complessità del sistema di tipo BB. La eliminazione della complessità è la condizione che deve essere soddisfatta per scrivere il «**libretto delle istruzioni**» vale a dire per scrivere il «**manuale dei processi**» che descrive nei **MINIMI DETTAGLI** il funzionamento della macchina organizzativa banalizzata, ovvero la macchina «**Taylorizzata**».



La organizzazione come sistema: **gli stati interni**

La banalizzazione del sistema organizzativo umano è l'obiettivo primario del taylorismo: Difatti – come abbiamo visto nei seminari precedenti – la ONE BEST WAY è il tentativo di Taylor di **eliminare la notevole complessità** del sistema organizzativo (sistema socio-tecnico).
La banalizzazione è, in altri termini, il processo che consente di ottenere un sistema «ultra semplificato», un sistema di cui sono noti, oltre gli input e output, anche gli «**stati interni**» nei dettagli !!!

Noti gli stati interni e ottenuto, così, un sistema banalizzato, è possibile il suo uso per fare previsioni.

L'addetto ai tempi e metodi invia un comando al gorilla addestrato. Siccome si suppone che il gorilla addestrato sia stato ridotto ad un sistema banale, allora è possibile prevedere come si comporterà.



La organizzazione come sistema: gli **stati interni**

Se il comando impartito è: «lavora», il gorilla lavora. Se il comando è: «pausa» il gorilla si ferma. Il comando è sempre eseguito. Il comportamento di una TM è esattamente prevedibile

In questo modo la macchina non triviale NTM è ridotta ad una macchina triviale TM di cui si conosce tutto!!.
Viene così soddisfatto l'intento di Taylor di pervenire ad una
«**COMPLETA DETERMINAZIONE DELLA CONDOTTA UMANA**».

Si noti che Il sistema banalizzato considerato da Taylor è l'equivalente logico del «**gorilla addestrato**» ideato per individuare la ONE BEST WAY



La organizzazione come sistema: gli **stati interni**

Se, invece il gorilla ammaestrato è una macchina non banale (NTM), allora non è banalizzabile e allora essa può decidere se **eseguire o non eseguire l'ordine del suo capo**. Molto probabilmente, se il gorilla ammaestrato non esegue l'ordine, verrà licenziato, **MA CHE COSA SIGNIFICA TUTTO QUESTO?** Significa che per una NTM l'ordine è eseguito **solo se è condiviso!!**

Significa che il **COMANDO È UNA CONDIZIONE NECESSARIA, MA NON SUFFICIENTE** perché si attui un comportamento desiderato. Se il gorilla ammaestrato decide di non condividere il comando, allora «incrocia le braccia» e l'ordine non sarà eseguito.



Razionalizzazione della produzione e del lavoro: **il fine dell'americanismo secondo Taylor**

Il fine dell'americanismo, è quello di creare, con una rapidità inaudita, **un tipo nuovo di lavoratore e di uomo** e la scissione tra lavoro esecutivo ed il lavoro direttivo.

Nell'esempio del trasporto di ghisa commentato da Taylor si è visto che il lavoratore svolge **SOLO** attività lavorative **esecutive** che lo rendono simile ad un «**gorilla ammaestrato**» (Gramsci, p. 72)

Si tratta come si ricorderà di sviluppare, al massimo grado, gli atteggiamenti macchinali e automatici. Si tratta, cioè, di separare il lavoro di direzione e da quello di esecuzione, ovvero di sottrarre agli operai la **SCIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE** (Gramsci, p. 81)



Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore: **l'evasione mentale**

Quando, tuttavia, il lavoro ha raggiunto un elevato grado di meccanizzazione e di semplicità, il livello di attenzione diventa minimo, consentendo così al lavoratore la possibilità di un elevato grado di «**EVASIONE MENTALE**», (vedi Wyatt et al. in Bonazzi p.53). A questo proposito l'elevato grado di **evasione mentale** di cui gode il «gorilla ammaestrato» è un fatto che **ogni capitalista industriale ha capito benissimo**. (Gramsci, p.86)

«Essi hanno capito che gorilla ammaestrato è una frase e che l'operaio rimane un uomo ... Che una tale preoccupazione esista negli industriali appare da tutta una serie di cautele educative che si possono rilevare dai libri di Ford» (Gramsci, p.86)



Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore: **pensieri poco conformisti**

Ogni industriale (Ford compreso) ha capito che il «gorilla ammaestrato» è una frase, che l'operaio rimane « **purtroppo**» uomo e persino che egli durante il lavoro pensa di più o perlomeno ha molto maggiore possibilità di pensare, e non solo pensa, ma il fatto che non ha soddisfazioni immediate dal suo lavoro e che comprende che lo si vuole ridurre ad un «gorilla ammaestrato», lo può portare ad un corso di **PENSIERI POCO CONFORMISTI.**



Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore: **le misure lubrificanti**

E' proprio per ovviare a questi inconvenienti, che derivano dalla noia, dalla fatica e dalla monotonia del lavoro, che gli industriali introducono «**le misure lubrificanti**» del taylorismo che abbiamo già viste:

- 1) la rotazione della mansione,
- 2) la introduzione di periodi aggiuntivi di riposo nei turni di lavoro,
- 3) la formazione di gruppi di lavoro, ecc.

L'elevato grado di possibilità di **evasione mentale**, di cui può godere anche il gorilla addestrato, rende impossibile la riduzione BB → WB, rende cioè **impossibile la banalizzazione** completa del lavoratore.



Razionalizzazione della produzione e del lavoro: **L'evasione mentale**

L'elevato grado di possibilità di **evasione mentale**, di cui gode il «gorilla ammaestrato», mette in luce il fallimento del programma taylorista-fordista di pervenire ad una **totale determinazione della condotta umana**.

Gli uomini conservano, **in ogni situazione**, margini non controllabili di soggettività. E più il lavoro si meccanizza e più cresce la possibilità di **evasione mentale**.

Quando la possibilità di evasione mentale del lavoratore è elevato, bisogna ricorrere ad alcune altre forme di «lubrificanti» per occupare i pensieri del lavoratore ed evitare che essi siano **poco conformisti**. Le misure di «**Welfare Aziendale**» hanno questo scopo.



Razionalizzazione della produzione e del lavoro: **L'evasione mentale**

Finché l'operaio ha un pasto eccellente, in una sala ampia e larga, finché si riposa in poltrone soffici, dove digerisce con calma al suono armonioso del jazz-band, egli non ha occasione di discutere e sollevare nessuna idea rivoluzionaria. Allora l'azienda sarà **il centro della sua vita**. La mensa aziendale non è l'unica «istituzione» di welfare aziendale. L'asilo-Ford, l'ospedale-Ford, la scuola - Ford ecc. sono altri esempi di welfare aziendale.

Ma, la più consistente e significativa iniziativa educativa (forma di lubrificante) per privare le contraddizioni della loro portata generale è l'ideologia Taylor-Ford sul ruolo dell'impresa.
(Gramsci, p.88)



Taylorismo e meccanizzazione del lavoratore

Bibliografia minima

- Bonazzi, G., *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano, 1992
- Foerester, Von. H., *Sistemi che Osservano*, Astrolabio, Roma
- Foerester, Von. H., *La verità è l'invenzione di un bugiardo*, Meltemi, Roma, 2001
- Ford H., *My Life and Work-An Autobiography*, 2010,
- Ford H. *La mia vita e il mio lavoro*, StreetLib, 2022
- Gramsci, A., *Quaderno 22 , Americanismo e fordismo*, Einaudi, Torino, 1975
- ILO, *International Labour Office, Studio dei tempi e misurazione del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1967
- Settis, B. *Fordismi*, Il Mulino, Bologna , 2016,
- Taylor, W.F., *L'organizzazione scientifica del Lavoro*, Etas Kompass,
- Taylor, W.F., *The principles of scientific management*, Harper e Row, N.Y., 1967
- Zuboff, S., *In the age of the smart machines*, New York 1989.

Grazie per l'attenzione