

Tra taylorismo e fordismo: il lavoratore nella società industriale

Francesco Seghezzi

1. Introduzione

Spesso considerati come un tutt'uno, il taylorismo e il fordismo sono due concetti che esprimono realtà differenti, con diverse estensioni e applicazioni pratiche e non vanno quindi confusi. Entrambi i concetti nascono in un preciso momento storico, caratterizzato da importanti innovazioni tecnologiche, ma possono essere visti anche come uno (il fordismo) evoluzione dell'altro e come passaggi che portano alla piena maturità quella produzione industriale di massa sconosciuta fino all'inizio del Novecento. In questo contributo analizzeremo le differenze e i legami tra taylorismo e fordismo con lo scopo di comprendere quale sia la visione del lavoro ad essi sottostante, dalla quale è derivata nel tempo una precisa e dominante visione della società e dei rapporti economici e sociali che ha governato l'Occidente nel periodo tra il 1910 e il 1975 e che in parte è presente ancora oggi.

2. Taylor e il suo mondo

La visione taylorista dell'organizzazione del lavoro ha il suo fondamento nella teoria dello *scientific management* che Frederick Taylor ha sviluppato a partire dai suoi primi studi e analisi empiriche già sul finire dell'Ottocento, pubblicate prima in *shop management* del 1903 e poi nell'opera più matura, e forte delle prime sperimentazioni all'interno delle fabbriche, *The Principles of Scientific*

Francesco Seghezzi, ADAPT-Association for International and Comparative Studies in Labour and Industrial Relations, Italy, francesco.seghezzi@adapt.it, 0000-0001-9068-9216

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Francesco Seghezzi, *Tra taylorismo e fordismo: il lavoratore nella società industriale*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.91, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermari, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 801-807, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

Management (Taylor 1919) del 1911. Un arco di tempo che si inserisce in quella *progressive era* (1890-1920) caratterizzata da un acceso dibattito sulle problematiche sociali e culturali introdotte dalla rivoluzione industriale, oltre che dalla nascita di quel movimento efficientista, del quale il taylorismo è in parte emanazione. È quindi importante contestualizzare il pensiero dell'ingegnere americano, senza l'influenza della connotazione pregiudizialmente negativa che oggi si accompagna al concetto del taylorismo, riconsegnando l'autore al proprio momento storico. Metodologicamente le teorie di Taylor nascono dall'osservazione empirica dell'organizzazione del lavoro nella produzione manifatturiera del suo tempo e dall'analisi di quelli da lui individuati come i limiti principali ad un pieno utilizzo delle risorse in termini di efficienza, tali per raggiungere l'obiettivo della *maximum prosperity* per lavoratore e imprenditore, entrambi beneficiari dell'aumento di produttività connesso al superamento dei limiti stessi. Taylor sviluppa le sue intuizioni a partire dal ruolo che svolge alla Midvale Steel Works, dove viene assunto dopo un periodo di apprendistato e dove, in poco tempo, si vede assegnare un ruolo direttivo nei confronti di un gruppo di lavoratori, responsabilità che gli consente un punto di osservazione tale da consentirgli di maturare la propria elaborazione teorica. Lungi dalla tentazione di ridurre i lavori di Taylor ad alcune indicazioni pratiche di un ingegnere ad un imprenditore, è importante riconoscere come l'autore, seppur senza né lo stile né i fondamenti teoretici di un approccio scientifico tradizionale, sviluppi un modello organizzativo che presuppone una visione specifica, sia del lavoratore che della società, profondamente incuneata nella cultura del suo tempo. Allo stesso tempo preme sottolineare come la sua opera abbia non solo una genesi, ma una finalità principalmente pratica e gli elementi di visione complessiva non sono fondati e sviluppati ma possono essere esplicitati solo isolando i concetti impliciti ampiamente presenti.

Questi, come detto, sono derivanti dal contesto storico del suo tempo che offre a Taylor un terreno fecondo sopra il quale costruire le proprie risposte al sogno di efficienza che proprio con esso condivideva: una efficienza che, al contrario delle diverse accezioni che il taylorismo acquisì nella sua ricezione teorica, non significava dimenticare i lavoratori, perseguendo al contrario una logica, di certo permeata dell'utopismo di inizio secolo, per la quale «*efficiency meant social harmony*» (Haber 1964, 6). Non cogliere questo doppio movimento nel processo di teorizzazione dello *scientific management*, l'essere figlio del suo tempo ed avere come scopo principale quello pratico, significa da un lato rischiare di accostarsi del pensiero di Taylor utilizzando linguaggi e strumenti interpretativi che non gli appartenevano né come formazione né come scopo; dall'altro, de-storicizzare la sua elaborazione o ancor peggio applicare categorie etico-antropologiche che furono comunemente accettate solo negli anni successivi porta a dipingere l'ingegnere americano con tonalità pregiudizialmente negative che non consentono una analisi scientifica. Si tenterà quindi di mostrare come l'approccio managerial-gestionale di Taylor non si fondi su basi antropologiche, filosofiche e sociali neutrali e come risenta di una visione del lavoro e del lavoratore ben precisa.

3. L'organizzazione del lavoro taylorista

Secondo Taylor l'origine delle disfunzioni dei sistemi produttivi del tempo, ossia del mancato raggiungimento della massima efficienza possibile, risiede nella tendenza dei lavoratori al *soldiering*. Questo termine non ha una corrispondente traduzione in italiano, ma era utilizzato nel linguaggio del tempo per indicare quello che chiameremmo uno 'scansafatiche' nell'accezione di chi prolunga inutilmente i tempi di lavoro al fine di ridurre il proprio carico (Taylor 1919, 13-4). Il clima nelle fabbriche è tale, secondo Taylor, da generare una dinamica opposta a quanto si verifica, ad esempio, nell'esperienza sportiva degli stessi lavoratori: se nello sport non si utilizzano tutte le energie che hanno a disposizione per raggiungere il risultato si è considerati perdenti, al contrario se un lavoratore impiega tutte le energie nello svolgere le mansioni a lui affidate viene appellato dai colleghi come un perdente. Vi sarebbero diverse cause principali all'origine della diffusione di questo atteggiamento. In particolare si sottolinea come i lavoratori tendano a mantenere, se non forzato, un livello di efficienza molto ridotto rispetto a quello potenziale. Questa dinamica viene spiegata con la convinzione, presente nella mente dei lavoratori, secondo la quale «un aumento materiale della produzione di ogni lavoratore o di ogni macchina avrebbe come risultato l'espulsione di un numero maggiore di persone dal lavoro» (Taylor 1919, 15), e quindi un aumento volontario dei ritmi di lavoro si tradurrebbe nella deliberata scelta di espellere dal mercato uno sconosciuto collega. Ma allo stesso tempo vi sarebbero anche cause da imputare al management delle imprese, che non conosce a sufficienza i compiti e l'organizzazione del lavoro dei propri dipendenti, o meglio è «ignoranza dei tempi appropriati nei quali compiti di vario genere dovrebbero essere svolti» (Taylor 1919, 16). Tale limite può essere declinato in diversi modi: come mancata conoscenza specifica delle attività del lavoratore, ossia una ignoranza dei singoli compiti e delle loro modalità e tempi di svolgimento, o come ignoranza delle attività dei lavoratori nel loro complesso, ossia nella loro potenziale combinazione e consequenzialità. In sintesi, un mancato possesso della divisione del lavoro, e quindi, in ultimo, l'assenza di un modello organizzativo che sia costruito su basi scientifiche e quantificabili, e quindi oggettivamente monitorabili. La soluzione starebbe nell'implementazione di una vera e propria organizzazione scientifica del lavoro, di studi sulle singole attività che consentano di calcolarne in modo preciso i tempi di svolgimento, l'ammontare di fatica del lavoratore e quindi consentire un'ottimizzazione del tutto. Questo mediante quattro diversi principi che vanno a fondare lo *scientific management*:

- 1) lo sviluppo di una scienza per ogni compito del lavoro, che sostituisca il vecchio metodo della *rule of thumb*;
- 2) la selezione scientifica dei lavoratori per assegnare a loro i compiti più adatti;
- 3) sviluppare una cooperazione tra lavoratori affinché il lavoro di tutti sia svolto secondo i principi della scienza che è stata sviluppata;
- 4) una chiara divisione di responsabilità tra lavoratori e management.

Tutto questo, è stato notato (Bonazzi 1998), presenta non poche analogie con il processo di burocratizzazione dello Stato proposto da Weber, portandolo

a livello aziendale mediante la proceduralizzazione delle attività e quindi istituzionalizzando i rapporti tra impresa e lavoratore, pur all'interno di una forte concezione gerarchica ma che in un certo modo superava un modello informale precedente, ampiamente criticato da Taylor, mediante l'introduzione di regole e discipline specifiche.

L'organizzazione del lavoro taylorista si presenta quindi, in sintesi, caratterizzata da alcuni elementi che possono essere inquadrati all'interno di una antropologia precisa fondata sulla riduzione del lavoratore alla forza fisica e sull'estrazione delle sue metodologie di lavoro, riducendo il lavoro al «solo aspetto fisico macchinale», come dirà Gramsci (1977, 2170). Infatti da un lato siamo davanti ad una organizzazione che si struttura intorno alla parcelizzazione e alla frammentazione dei processi produttivi così che si riduca al minimo il margine di intervento libero e creativo del lavoratore che deve, al contrario, sottostare ai tempi e metodi dettati dall'organizzazione. Dall'altro l'ideale sul quale questi tempi e metodi viene astratto e idealizzato proprio a partire dall'efficienza massima raggiunta dagli operai stessi, assolutizzando le performance dei migliori. Un modello che, pur inserito in un certo utopismo efficientista, in fondo considerava il lavoratore un «gorilla ammaestrato» non senza conseguenze se è vero che fu proprio Ford ad introdurre la politica degli alti salari per cercare di trattenere, non sempre con successo, i lavoratori ai quali si applicava il taylorismo.

4. Il fordismo come realizzazione pratica del taylorismo

L'applicazione su larga scala dell'organizzazione del lavoro taylorista, a partire dalle fabbriche Ford, ha condotto alla nascita di un vero e proprio modello sociale, nel tempo definito come fordismo, che ha avuto una diffusione internazionale all'interno anche di sistemi economici differenti (Settis 2016). Spesso si tende a confondere *taylorismo* e *fordismo* sebbene essi abbiano due significati diversi, anche se non lontani tra di loro. Si intende qui il fordismo non come una teoria dell'organizzazione ma come un modello socio-economico di produzione capitalistica che vuole applicare i principi tayloristi. Tali principi possono essere applicati non unicamente nella produzione manifatturiera ma anche in diversi settori dell'economia dei servizi e dell'agricoltura, anche se per primi resi applicabili dall'introduzione di alcune modalità di produzione dell'industria. Con il termine «fordismo» indichiamo quindi un modello conseguente all'applicazione del taylorismo, e si tratta di un termine che, pur nascendo dall'esperienza precisa delle fabbriche di Henry Ford e raccontata nel volume *My Life and Work* del 1922, è stato presto decontestualizzato giungendo ad indicare non solo il fenomeno dell'organizzazione del lavoro ma le conseguenze socio-economiche della produzione di massa in termini generali. Parlare di fordismo significa quindi andare oltre la dimensione aziendale ed addentrarci nei complessi rapporti tra economia, società, welfare, Stato. Nel tempo infatti con la parola «fordismo» si è giunti ad indicare un paradigma attraverso il quale leggere le dinamiche sociali del capitalismo industriale di buona parte del Novecento.

Ma, come detto, si intende qui il fordismo come un concetto più ampio, non connesso alla esperienza diretta di Ford, in quanto originale e non più ripetuta sotto diversi punti di vista. Seguendo Jessop (1992), si possono individuare quattro diverse accezioni del termine. La prima è relativa ad un preciso processo lavorativo e produttivo. Questo sarebbe caratterizzato dalla produzione di massa e dalla presenza di una catena di montaggio assemblata in modo da portare il lavoro ai lavoratori, che, secondo Ford, non devono fare più di un passo per svolgerlo. Il sistema produttivo fordista «è fondato sulla divisione tecnica del lavoro che è organizzata seguendo le linee guida tayloriste» in cui «la catena di montaggio sfrutta principalmente il lavoro semi-qualificato del “lavoratore massa”» (Jessop 1992, 48). Il risultato sociale di questa accezione del fordismo è la nascita della classe media, della figura che verrà poi identificata con l'operaio massa.

Infatti la seconda accezione fa riferimento al fordismo quale regime di accumulazione circolare e auto-centrico, nel quale la spinta taylorista per l'aumento della produttività condurrebbe ad un aumento dei salari, e con essi alla crescita della domanda per i prodotti realizzati massivamente dai lavoratori stessi che hanno così la possibilità di diventare consumatori di ciò che producono, dando origine al consumo di massa. La vendita dei prodotti genererebbe così profitti che vengono investiti in nuova tecnologia, portando quindi a nuovi aumenti di produttività.

La terza forma di fordismo che si può riscontrare sarebbe quella di una modalità sociale di regolazione economica. Jessop, riprendendo Aglietta (1981), analizza i diversi aspetti nei quali il capitale si riproduce nel fordismo: la sua dinamica salariale, il suo modello di impresa, la natura della moneta, la natura del capitale commerciale e la relazione con lo Stato. Risulta particolarmente interessante la dimensione del salario, laddove «il management riconosce il sindacato per la contrattazione collettiva e il sindacato concede ad esso il diritto di organizzare il processo lavorativo e di definire la strategia aziendale» (Jessop 1992, 53) e il salario diventa oggetto di questo scambio in quanto cresce a seconda della produttività e non è affetto dalla fluttuazione del mercato, mantenendo costante il potere d'acquisto dei lavoratori.

L'ultima connotazione che il fordismo può assumere sarebbe quella di un concetto che plasma un nuovo modello di società a partire da una rottura dei legami che fondano una comunità conducendo a una piena società salariale. Questo avverrebbe in due fasi: in primo luogo mediante i salari fissi e non fluttuanti che servono ai lavoratori a soddisfare i loro bisogni individuali (o dei nuclei famigliari), in quella logica consumistica per cui lo stile di vita dominante necessita il possesso di specifici beni di consumo. Non più quindi un consumo dettato unicamente dal bisogno di sussistenza, ma un consumo come processo di costruzione del sé. A questo si aggiunge l'equilibrio con un ruolo dello Stato che si occupa di fornire i servizi di base (istruzione, sanità, previdenza) che consentono il permanere dello status di consumatore.

La produzione standardizzata di massa, infatti, vera intuizione e invenzione di Ford, è a ben vedere il punto di incontro tra taylorismo e fordismo. Ma soprattutto è un elemento di svolta rispetto ai limiti dell'utilizzo delle macchine

nell'industria del primo Novecento. Come è stato fatto notare, l'utilizzo delle macchine era allora possibile unicamente per una serie di operazioni molto semplici, il che comporta

che la maggior parte delle lavorazioni non può [...] essere meccanizzata, e rimane affidata agli uomini, con tecniche quasi-artigianali che abbassano drasticamente il valore del moltiplicatore medio del sistema produttivo (Rullani 2004, 9).

Il fordismo risponderebbe a questa necessità introducendo

la parcellizzazione delle operazioni che permette di scomporre le operazioni complesse in una serie (concatenata) di operazioni semplici, ciascuna delle quali è abbastanza "stupida" e ripetitiva da essere affidata ad una macchina (invece che all'uomo). Le operazioni parcellizzate devono poi essere integrate tra loro mediante l'impiego di un programma che specifica l'esatta sequenza delle operazioni e le sincronizza nel tempo (Rullani 2004, 9).

Il nuovo modello produttivo sembra quindi reso possibile dalla riflessione teorica e dalle analisi scientifiche di Taylor, alla quale è debitore per le intuizioni fondamentali e per aver fornito non solo gli strumenti necessari per attuarla, ma anche le modalità pratico-organizzative per poterne disporre al meglio. Lo *scientific management* taylorista avrebbe potuto cristallizzarsi in un modello avanguardistico, applicato in qualche fabbrica illuminata, senza la scommessa di Ford, che da un lato vi aggiunge alcune caratteristiche produttive in grado di garantire al modello teorico lo spazio per realizzarsi e dall'altro immagina i suoi lavoratori non solo come coloro che contribuiscono alla creazione di valore dei prodotti, ma come consumatori dei prodotti stessi, avviando quel *job loop* costituito da lavoro-produzione-consumo ben mostrato dalla Scuola regolazionista che era, apparentemente, in grado di sostenere non solo la fabbrica dal punto di vista microeconomico ma l'intera economia.

5. Conclusioni

La teoria sociologica e psicologica (Leplat 1990; Bohle 1994) nel corso dell'ultimo secolo ha poi mostrato come la riduzione antropologica del lavoratore implicita nel modello organizzativo taylorista non colga numerosi aspetti dell'azione lavorativa stessa, dallo sviluppo di conoscenze tacite, alla capacità soggettizzante dell'azione. Inoltre la stessa teoria organizzativa ha mostrato come le relazioni umane siano centrali nei processi di produzione del valore. Già Littler notava questo paradosso fondamentale dell'organizzazione taylorista (Litter 1978), ossia che è sì aspramente criticata dalle teorie che si sono sviluppate nel periodo immediatamente successivo alle sue prime applicazioni, ma allo stesso tempo per decenni ha continuato ad essere il perno del coordinamento della forza lavoro all'interno dei sistemi produttivi. Per comprendere come questo sia stato possibile e come una impostazione antropologica sia stata così rivoluzionaria, rispetto a quanto andò a sostituire, è fondamentale considerare il ruolo proprio del fordismo e della sua diffusione internazionale come sistema di equilibrio

socio-economico al cui gioco hanno partecipato anche i soggetti che più nella storia (si pensi alle organizzazioni sindacali) hanno difeso i diritti dei lavoratori senza concentrarsi però eccessivamente, o meglio senza proporre una critica radicale, sul fronte dell'organizzazione del lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Aglietta, Michel. 1981. "Regolazione e crisi del capitalismo. Perché una teoria della regolazione del capitalismo?" *Corrispondenza Internazionale* 6, 18: 48-74.
- Bohle, Fritz. 1994. "Relevance of experience-based work in modern processes." *AI & Society* 8, 3: 207-15.
- Bonazzi, G. 1998. *Taylorismo. Enciclopedia delle scienze sociali*. Treccani: Roma.
- Ford, Henry. 1922. *My Life and Work*. New York: Doubleday.
- Gramsci, Antonio. 1977. *Quaderni del carcere. Volume terzo. Quaderni 12-29*. Torino: Einaudi.
- Haber, Samuel. 1964. *Efficiency and Uplift*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Jessop, Bob. 1992. "Fordism and Post-Fordism: a Critical Reformulation." In *Pathways to Regionalism and Industrial Development*, edited by Allen J. Scott, and Michael Storper, 43-65. London: Routledge.
- Leplat, Jacques. 1990. "Skills and Tacit Skills: A Psychological Perspective." *Applied Psychology* 39, 2: 143-54.
- Litter, Graig. 1978. "Understanding Taylorism." *The British Journal of Sociology* 29, 2: 185-202.
- Rullani, Enzo. 2004. *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci.
- Settis, Bruno. 2016. *Fordismi*. Bologna: il Mulino.
- Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.