

IL PENSIERO ORGANIZZATIVO: LA TEORIA CLASSICA

Sommario: 1. Introduzione. - 2. Lo Scientific Management. - 3. Taylor e le sue regole. - 4. I critici del taylorismo. - 5. Fayol e la teoria dell'amministrazione d'impresa.

1. INTRODUZIONE

La teoria classica sviluppatasi verso la fine del secolo XIX si concentra su due principali approcci teorici:

- lo *Scientific Management* di **Frederick Taylor**;
- la teoria dell'*amministrazione generale d'impresa* di **Henry Fayol**.

Anche se i due autori osservano l'azienda da angolature differenti, Taylor dalla fabbrica, Fayol dalla direzione generale, tuttavia giungono alla stessa visione dell'impresa, quale contesto cioè di parti e di unità diverse, suscettibili di essere poste in condizioni di funzionare ed operare in maniera più efficiente, soprattutto grazie alla definizione precisa delle competenze dei vari servizi, uffici, reparti e dei singoli addetti.

2. LO SCIENTIFIC MANAGEMENT

Il panorama produttivo del secolo scorso era caratterizzato dalla contraddizione tra le potenzialità produttive di un'industria ormai alle soglie della produzione di massa ed i metodi ancora arcaici della sua conduzione. Fra i primi a cogliere questa contraddizione fu l'ingegnere americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Gli obiettivi

Per il successo della sua visione organizzativa fu determinante la volontà di perseguire in modo intransigente tre obiettivi interconnessi:

- accentrare e razionalizzare le linee di autorità all'interno dell'impresa;
- aumentare la produzione e il rendimento di uomini e impianti non solo attraverso la riorganizzazione ma anche attraverso la trasparenza totale di costi, procedure, tempi e metodi di lavoro;

- usare la scienza non solo come criterio di azione ma anche come base legittimante delle nuove proposte.

Taylor si prefiggeva, infatti, non solo una rivoluzione nel modo di lavorare ma anche e soprattutto una rivoluzione nel modo di comandare.

All'epoca di Taylor l'industria presentava già molti di quei requisiti materiali che avrebbero permesso di imboccare la strada di una moderna produzione su larga scala.

Schematizzando si possono individuare quattro fattori:

- il progresso tecnico-scientifico;
- la dimensione degli impianti;
- il tipo di manodopera;
- l'espansione del mercato.

A) Progressi tecnico-scientifici

Verso la fine dell'800 macchine e apparati produttivi esprimevano una fase ormai matura del macchinismo industriale. Scienza e tecnica non si limitavano a fornire macchinari sempre più veloci e potenti, ma permettevano la *standardizzazione* dei prodotti e dei mezzi di produzione, la *produzione* di pezzi intercambiabili e la *specializzazione* delle macchine utensili.

B) La dimensione degli impianti

I progressi tecnologici si accompagnarono al progressivo ingrandimento dei complessi industriali.

Espansione produttiva e fusione tra imprese facevano imboccare la strada che avrebbe condotto al gigantismo industriale esplosivo negli anni '20 di questo secolo.

La concentrazione di manodopera in grandi stabilimenti, se da un lato era destinata ad apparire come la risposta più logica all'esigenza di una produzione su larga scala, dall'altro lato cominciava a porre *problemi organizzativi* nuovi per i quali non potevano più valere le vecchie soluzioni di origine artigianale.

C) Il tipo di manodopera

L'espansione dell'industria richiedeva un reclutamento sempre più largo di manodopera. I figli del proletariato industriale formatosi nei decenni precedenti non erano più sufficienti a soddisfare il crescente bisogno di forza-lavoro e quindi si ricorse al reclutamento di masse di estrazione contadina.

D) L'espansione del mercato

Secondo gli economisti del tempo questa espansione era resa possibile da una produzione di massa che riduceva il costo del prodotto e permetteva l'economia di scala.

La variabile strategica su cui puntare per battere la concorrenza era vista nella riduzione dei costi più che nella qualità e nell'innovazione dei prodotti.

Si aveva la certezza che, indovinata la formula di un prodotto, la sua fabbricazione poteva continuare per anni senza grosse varianti.

3. TAYLOR E LE SUE REGOLE

L'essenza degli studi di Taylor è compresa in quattro principi:

- *studio scientifico dei migliori metodi di lavoro* in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;
- *selezione e addestramento* scientifico della *manodopera*;
- *instaurazione di rapporti di stima* e di cordiale collaborazione tra direzione e manodopera;
- *distribuzione uniforme del lavoro e delle responsabilità* tra amministrazione e manodopera.

A) Studio scientifico dei metodi di lavorazione

Questo principio è il più noto perché comprende tutte le prescrizioni che portano a scomporre il lavoro umano e a ricostruirlo in base a principi dettati dall'esterno.

Tali norme costituiscono la formula originaria della Misurazione Tempi e Metodi che, perfezionata, viene adottata ancor oggi nelle industrie.



Quali sono le regole?

- Selezione di un gruppo sperimentale di 10-15 lavoratori particolarmente abili nel lavoro da analizzare;
- Scomposizione e analisi dei singoli movimenti in rapporto a tempi di esecuzione, posizione fisica, forma, peso e frequenza d'uso degli attrezzi;
- Correzione ed eliminazione dei movimenti falsi o inutili, ossia che non presentano requisiti di razionalità rispetto allo scopo per cui sono eseguiti;
- Ricomposizione del comportamento lavorativo in base al montaggio dei singoli movimenti risultati più razionali;
- Standardizzazione degli utensili e delle attrezzature in base ai rapporti ottimali tra peso, forma, frequenza e modalità d'uso;

- Fissazione di un tempo teorico di lavorazione in base alla somma dei tempi registrati per i singoli movimenti;
 - Addestramento del gruppo sperimentale dei lavoratori alla esecuzione del compito affidato secondo la nuova procedura;
 - Osservazione sistematica dei tempi effettivamente impiegati, avendo cura delle necessità fisiologiche, delle pause per riposare, di eventuali inconvenienti;
 - Calcolo dei coefficienti di correzione del tempo teorico in modo da aumentarlo di una percentuale sufficiente a far fronte a tutte le pause e inconvenienti prevedibili.
-

A questo punto il nuovo metodo che Taylor chiama *task management* (gestione dei compiti) è pronto per essere applicato su larga scala.

Ogni giorno verrà stabilito un determinato ammontare di lavoro, che gli operai dovranno eseguire fedelmente, senza apportarvi diminuzioni né aumenti. Secondo Taylor, l'immenso vantaggio del *task management* è quello di ottenere un lavoro standardizzato e uniforme con una resa prevedibile e con un rendimento doppio e talvolta triplo rispetto a quello ottenuto con i vecchi sistemi. Il ritmo ottimale del lavoro è quello per cui un lavoratore al termine della giornata avverte il bisogno piacevole di riposarsi senza sentirsi spossato, e con l'ulteriore vincolo che possa mantenere quel ritmo a lungo negli anni senza logorarsi.

B) Selezione e addestramento scientifico della manodopera

Anche l'assegnazione del lavoro ai singoli dipendenti deve rispettare criteri rigorosamente scientifici: l'uomo giusto al posto giusto è il metodo di selezione di Taylor.

Con questa espressione Taylor non denota una classificazione contrattuale ma il modo con cui un lavoratore esegue un dato tipo di lavoro, qualunque esso sia. Per qualsiasi tipo di lavoro esistono *operai di prima categoria* e solo utilizzando questo tipo di operai è possibile pervenire ad una organizzazione scientifica del lavoro. Il compito dei tecnici di fabbrica sarà dunque quello di ottimizzare i ruoli lavorativi cercando di individuare il rapporto tra doti del lavoratore e caratteristiche oggettive della prestazione di lavoro (test psico-fisici).

C) Rapporti di stima tra dirigenti e manodopera

Il meccanismo principale per ottenere il consenso operaio è la ricompensa economica. Questa, comunque, da sola non è sufficiente: è altresì necessario.

I contatti hanno innanzitutto lo scopo di legittimare emozionalmente il padrone agli occhi dell'operaio attraverso una scorciatoia che va al di là delle maglie gerarchiche in cui si svolge il lavoro. L'operaio lavora come un numero anonimo; ma vi sono momenti in cui il contatto immediato con la massima autorità della fabbrica gli restituisce il senso della propria unicità. Taylor auspica che questi contatti facciano parte di una politica volta a favorire contratti di lavoro individuali e ad evitare la contrattazione collettiva con il sindacato.

D) Ristrutturazione dell'apparato direttivo

Per Taylor l'efficienza di un'officina non dipende soltanto dalle sue ristrutturazioni interne, ma dalla radicale riorganizzazione dell'intero apparato direttivo dell'impresa.

Per raggiungere un maggior equilibrio tra capacità umane e complesso dei compiti assegnati, Taylor propone di organizzare l'azienda in modo da *restringere l'arco delle responsabilità affidate ai singoli soggetti*.

Stesso rimedio viene proposto per i livelli direttivi che nella fabbrica incontrano gli stessi problemi dei livelli esecutivi.

Tre sono le conseguenze della riorganizzazione secondo Taylor:

- restringimento dei campi di competenza;
- norme e procedure stabilite dalla direzione generale;
- aumento numerico dei quadri intermedi.

La novità più importante è rappresentata dalla sostituzione della linea gerarchica di tipo militare con la *direzione funzionale*: gli operai, cioè, non obbediscono più ad un solo capo, ma ricevono ordini e sono controllati da diversi superiori, ciascuno dei quali si occuperà di un aspetto particolare del lavoro.

In quest'ottica l'*ordinamento funzionale* sembra essere l'ipotesi organizzativa più adeguata per l'ottimale funzionamento dell'azienda. Il lavoro di direzione di fabbrica deve essere suddiviso fra un certo numero di individui, di cui alcuni con competenze *superiori* di programmazione, altri con competenze *inferiori* di guida agli esecutori.

Nell'officina tayloristica ogni operaio, piuttosto che dipendere da un unico capo gerarchico — che sarebbe oberato da troppe competenze, per le quali occorrerebbe un bagaglio di conoscenze difficilmente riscontrabili in una sola persona — dovrebbe ricevere istruzioni da otto figure di capi, ognuno specializzato in un determinato compito direttivo.

4. I CRITICI DEL TAYLORISMO

A) Harry Braverman

Braverman considera il taylorismo come uno strumento per *intensificare lo sfruttamento* del lavoro operaio. Esso viene visto come l'espressione organica del capitalismo monopolistico.

Secondo questo autore il lavoro e l'intelligenza umana vengono svuotati dall'uso capitalistico del progresso tecnologico e si crea un divario sempre crescente tra lavoro manuale e lavoro intellettuale.

In sintesi, l'operaio viene considerato come una semplice macchina da lavoro d'industria.

B) Georges Friedmann

Per tale autore la soluzione ai problemi creati dal taylorismo non consiste nella conquista del potere operaio, come affermavano i marxisti ortodossi, ma nel recupero del significato da dare al lavoro.

A suo avviso esistono degli spazi aperti all'azione riformatrice e migliorativa delle condizioni del lavoro in fabbrica, senza dover porre il problema generale dell'assetto politico. Tutte le forze imprenditoriali e sociali devono operare affinché il lavoro abbia una triplice valorizzazione:

- intellettuale, non limitandolo a semplici operazioni meccaniche;
- morale, riconoscendone diritti e dignità;
- sociale, sviluppando la cooperazione all'interno dell'azienda.

L'ideale di Friedmann è una democrazia industriale in cui le esigenze di profitto si armonizzano con il rispetto dei valori umani e sociali delle varie componenti che prendono parte alla produzione.

C) Michel Crozier

Con questo autore le critiche si spostano dagli effetti che il taylorismo provoca sulla psiche e sul fisico degli operai alla concezione di una impossibile determinazione della condotta umana. In sintesi gli uomini conservano dei margini di soggettività, partendo dai quali essi mettono in atto strategie contro il disegno tecnocratico dell'industria tayloristica.

Poiché di norma le strutture burocratiche formali sono noiose e ottuse, i dipendenti sanno prendersi delle rivincite contro la stessa organizzazione, rivincite tanto più gratificanti quanto maggiori sono le disfunzioni interne della stessa organizzazione.

L'impresa in ascolto

Alla fine degli anni '80 Crozier, facendosi interprete dell'insieme di mutamenti senza precedenti che avevano nel frattempo investito la società contemporanea, scrive «*L'impresa in ascolto*», un libro destinato a cambiare per sempre il modo di pensare e di progettare le organizzazioni.

Secondo Crozier la prima e vera urgenza per i responsabili delle organizzazioni è il realismo, ma non «il realismo ottuso del controllo di gestione», si affretta a precisare, «bensì un realismo che consideri le relazioni umane e la capacità di cooperazione come fatti altrettanto importanti, e a volte più importanti delle costruzioni economiche e finanziarie. Solo a questa condizione sarà possibile realizzare la rivoluzione manageriale indispensabile per sopravvivere nel mondo radicalmente diverso che si sta sviluppando». **La risorsa umana diventa la risorsa fondamentale, quella intorno alla quale ruotano tutte le altre.** E le organizzazioni devono essere pronte all'ascolto se vogliono iniziare l'apprendimento di una gestione adeguata al mondo post-industriale.

D) Alain Touraine

Il sociologo francese vede il taylorismo nella sua storicità, lo considera, cioè, un episodio interno al più generale sviluppo dell'industria moderna.

Egli studia gli effetti che la tecnologia produce sul lavoro operaio e più in generale sull'assetto organizzativo dell'impresa.

5. FAYOL E LA TEORIA DELL'AMMINISTRAZIONE D'IMPRESA

Se Taylor si interessa prevalentemente della funzione produttiva e dell'organizzazione del lavoro di officina, l'ingegnere francese Henry Fayol (1841-1925) analizza l'impresa come insieme di funzioni ed elabora una *teoria generale dell'amministrazione aziendale*, fondata su quattro elementi fondamentali:

- ruolo dell'azienda;
- importanza della funzione direttiva di amministrazione;
- essenza di tale funzione;
- suoi attributi.

A) Ruolo dell'azienda

L'azienda può vivere solamente attivando, in modo organico e finalizzato, una serie di funzioni peculiari (tecniche, commerciali, finanziarie, di sicurezza, contabili, di amministrazione).

B) Importanza della funzione direttiva di amministrazione

Le capacità direttive, presupposto indispensabile per l'esercizio della funzione amministrativo-generale, devono essere presenti a tutti i livelli organizzativi aziendali. Le abilità direttive saranno, però, più estese ai livelli gerarchici superiori e prevarranno rispetto ad altre abilità specialistiche operative, quali le abilità tecniche, commerciali, finanziarie, di sicurezza e

contabili. Gli addetti a mansioni esecutive dovranno dunque possedere massime abilità operative, massima specializzazione e qualificazione professionale e minime capacità direzionali. La massima capacità direzionale dovrà invece ricercarsi via via che si sale dai livelli inferiori a quelli superiori della gerarchia aziendale. Le capacità amministrative-direzionali sono indispensabili in caso di elevate dimensioni dell'azienda, quando, cioè, sono richieste complesse esigenze organizzative.

I punti caratterizzanti

La funzione direttiva ha come propri punti caratterizzanti:

- la divisione e la coordinazione del lavoro;
- la delega di autorità e responsabilità;
- la disciplina;
- l'unità di comando e di direzione;
- la centralizzazione delle decisioni strategiche;
- la gerarchia e l'ordine;
- l'equità;
- la stabilità del personale;
- l'iniziativa come rivalutazione delle doti personali.

C) Gli attributi della funzione direttiva di amministrazione

Questa funzione ha come propri attributi:

- la programmazione (predeterminare obiettivi e gestione delle attività);
- l'organizzazione (organizzare la divisione del lavoro per formare strutture di tipo gerarchico che contemplino una specializzazione in campo operativo);
- il comando (guidare il fattore umano);
- il coordinamento (armonizzare le diverse attività aziendali);
- il controllo (verificare l'attuazione di programmi e l'esecuzione degli ordini).

D) Organi di line e organi di staff

Fayol critica il modello di management funzionale teorizzato da Taylor, fondato su di una molteplicità di comando e sulla accentuata separazione delle attività decisionali da quelle operative, e se ne discosta, sostenendo la superiorità di un ordinamento gerarchico fondato sull'unità di comando.

Fayol privilegia, dunque, la struttura organizzativa di *tipo gerarchico*, e pur considerando necessaria la *specializzazione* in azienda, sostiene l'op-

portunità di ricorrere ad *organi di staff* e di inserirli stabilmente nella struttura organizzativa d'azienda, in modo che possano essere di aiuto al responsabile nel lavoro corrente e possano inoltre fungere da momenti di coordinamento, di controllo, di studio, di elaborazione e di ricerca.

Si presentano dunque due tipi di organi aziendali:

- *organi di line o di linea*;
- *organi di staff o di stato maggiore*.

Gli organi di *line*, articolati in modo strettamente gerarchico, hanno l'autorità e la responsabilità di esigere determinati comportamenti dai propri subordinati, configurandosi così come soggetti direttamente coinvolti nel conseguimento degli obiettivi aziendali.

Gli organi di *staff* si configurano, invece, come gli specialisti che prestano assistenza, consulenza e servizi alla linea, cioè agli organi operativi di esecuzione e di direzione.

Lo *staff*, dunque, è collegato alle altre funzioni aziendali da relazioni funzionali e non gerarchiche.