

Venerdì, 25 / 10 / 2013



HOME

LA RICERCA

LA COMMUNITY

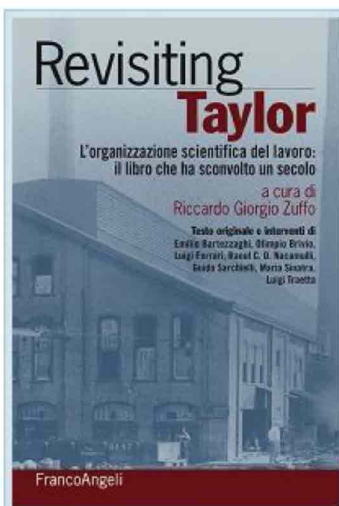
I WORKSHOP

BLOG

SOCIAL NETWORK

## Storia delle idee: Revisiting Taylor (senza dimenticare Ford)

Visite: 177



Se l'Ottocento è il secolo della rivoluzione industriale, il Novecento è quello della produttività. Alla meccanizzazione ottocentesca segue, funestata da conflitti mondiali e da regimi totalitari, una stagione in cui progrediscono rapidamente da una parte le tecniche di automazione, dall'altra quelle dell'organizzazione. Quale rivoluzione ci riserva il secolo attuale ovviamente non lo sappiamo ancora. Come l'Ottocento ha consegnato al Novecento l'elettrificazione, il Novecento termina consegnando al nuovo secolo le tecnologie digitali e l'imprevista infrastruttura di Internet. Non si sa quale uso farà questo secolo di tale eredità. Negli anni sessanta immaginavo che dopo il duemila sarei andato in ufficio su una macchina volante ma non immaginavo che avrei pubblicato su un blog, come sto facendo ora.

Per poter guardare in avanti nel secolo in corso, e fare un po' di ragionevole futurologia sulle rivoluzioni possibili, giova tornare al passato per scorgere, al

di là degli avvenimenti, le onde lunghe della storia delle idee e delle mentalità. E' quello che fa il libro **Revisiting Taylor** che ci offre, nella traduzione del 1911, il libro *"The Principles of Scientific Management"*, arricchito da sei saggi che ruotano intorno al tema dell'importanza e dell'attualità del lavoro di Taylor.

La "fortuna critica" di Taylor è stata, come testimoniano i diversi contributi al volume, alterna e affetta spesso da pregiudizi ideologici. Ad esempio per l'emergere del concetto di "alienazione" che si è collegato forse troppo strettamente al concetto di divisione del lavoro, cogliendo ed enfatizzando solo in parte il complesso e la portata del lavoro di Taylor.

Scorrendo il libro si scopre che si sta parlando, oltre che di una teoria del management, anche di storia delle idee. Volendo stare al gioco arbitrario di attribuire al contenitore di un secolo un carattere e un motivo di fondo, mi piacerebbe assumere una prospettiva non solo storica ma anche geografica e geopolitica che il libro *Revisiting Taylor*, in modo imprevisto, dischiude davanti ai miei occhi.

Nel Novecento è già tramontata l'ottocentesca egemonia europea e il centro del mondo si è spostato sull'altra sponda atlantica. Il secolo della produttività è dunque il "secolo americano". Il secolo delle ruggenti acciaierie di Pittsburgh e delle catene di montaggio di Detroit. Quegli uomini e quelle donne giunti all'Ovest, su cui sorgeva il sole tramontato in Europa, si sentivano un popolo giovane di pionieri, con il culto dell'innovazione e della libertà. Volendo cogliere gli aspetti più profondi di questo spirito ne troviamo i segni, le scaturigini e le cellule germinali nella letteratura americana dell'ottocento, ad esempio in quella forma romantica schiettamente americana che fu il

transcendentalismo. Scriveva Thoreau:

"Eastward I go only by force; but westward I go free. It is hard for me to believe that I shall find fair landscapes or sufficient wildness and freedom behind the eastern horizon. I am not excited by the prospect of a walk thither; but I believe that the forest which I see in the western horizon stretches uninterruptedly toward the setting sun, and there are no towns nor cities in it of enough consequence to disturb me. Let me live where I will, on this side is the city, on that the wilderness, and ever I am leaving the city more and more, and withdrawing into the wilderness.... I must walk toward Oregon, and not toward Europe."

Taylor fa parte di una generazione di persone che, nate negli Stati Uniti d'America nella seconda metà dell'ottocento, hanno "inventato" il novecento (più o meno come uomini della fine del novecento, ad esempio Bill Gates e Steve Jobs, hanno inventato il duemila). Vorremmo aggiungere a Taylor, con più enfasi di quanto faccia il libro *Revisiting Taylor*, la figura di Henry Ford alla quale, nel riabilitare Taylor, sembra chi si voglia accollare tutta la responsabilità di aver incatenato le persone alla linea della produzione di massa meccanizzata, con un'applicazione successiva, utilitaristica e parziale degli insegnamenti di Taylor. Sono sempre in disaccordo ogni volta che al giudizio storico ed epistemologico sulla scienza e sulla tecnologia si sovrappone quello etico sulle applicazioni di quelle conoscenze. La fissione dell'atomo, la missilistica, l'ingegneria genetica, devono essere viste separatamente dal giudizio che si può formulare circa gli usi che queste conoscenze possono avere. Le prime macchine di calcolo della IBM furono illegalmente esportate nella Germania nazista e servirono per l'archiviazione dei dati dei campi di sterminio. Così anche l'apporto di Ford che, come dice Giorgio Zuffo nel saggio iniziale di *Revisiting Taylor*, fu di originalissima integrazione prodotto/processo, deve essere valutato in termini di creazione di nuova conoscenza e di storia delle idee. E in quel senso la rivoluzione di Ford non la si può considerare di minor valore di quella di Taylor.

Più giovane di Taylor di soli sette anni, Ford, come scrive Giorgio Zuffo, è protagonista del ventennio successivo a quello in cui si sono diffuse le idee e i metodi di Taylor. Il suo apporto nasce non solo dalla differenza che c'è tra un carattere speculativo (Taylor) ed uno pragmatico (Ford), ma anche da uno spirito dei tempi diverso. Quando si fa retorica aziendale sul "processo di cambiamento in atto" si tende a sopravvalutare le velocità del cambiamento attuali rispetto a quelle di altri secoli: venti anni, anche allora, cambiavano profondamente il mondo.

Mi dedico dunque all'ingiustamente bistrattato Ford, lasciando sullo sfondo il giustamente rivalutato Taylor, per sostenere l'eccezionalità di alcune condizioni di quell'inizio del "secolo americano". E di un certo milieu. Riprendo dunque in mano un libriccino trovato su una bancarella, edito da Bollati Boringhieri e intitolato "Il mio amico Edison" (Torino, 1992). L'autore è Henry Ford, il libro è stato scritto nel 1930 e mi permette di parlare di un'altra figura chiave: Thomas Alva Edison, di dieci anni più vecchio di Taylor e di diciassette più vecchio di Ford.

Ne parlo con le parole di Ford, tratte da quel libro:

"Lo spirito che ha fatto grande il nostro paese, lo spirito americano di lotta e di sacrificio, pienamente incarnato da Thomas Alva Edison, è la vera ricchezza della nazione".

Edison viene spesso associato solo all'invenzione della lampadina. Sentiamo cosa dice invece Henry Ford, che riconosce ad Edison non solo l'idea, ma anche il progetto imprenditoriale dell'elettrificazione.

"Senza le macchine utensili ad alta velocità e gli acciai di qualità superiore che essere producono non potrebbe esistere quella che noi chiamiamo l'industria moderna. Questo significa che non potremmo avere l'attuale combinazione di alti salari e merci a basso prezzo. L'automobile economica dei nostri giorni, per citare soltanto uno delle migliaia di prodotti, sarebbe un articolo di lusso senza l'aiuto del motore elettrico nella sua fabbricazione.. Con Edison l'elettricità si è messa al servizio della pubblica utilità.

...Inoltre le invenzioni e i perfezionamenti di Edison sono stati fondamentali nel trasformare il telefono in uno strumento di uso pratico e nel diffondere il telegrafo come mezzo economico e generale di comunicazione. Edison rese anche la macchina da scrivere un oggetto pratico da ufficio."

Dunque Ford rappresenta, dagli anni 20 del secolo scorso, la sintesi dell'innovazione tecnologica (Edison) e organizzativa (Taylor). Un imprenditore che applica il principio dell'innovazione disruptive per affrontare, in un progetto strategico unitario, il problema del prodotto/mercato/tecnologia (la definizione del business, secondo Abell), e del processo/prodotto (la configurazione strategica delle operations secondo il modello di Hayes e Wheelwright). Creando dal nulla il settore industriale dell'automobile alla portata di ogni famiglia media americana. Con Ford i principi di Taylor si combinano all'idea del "flusso di valore" che parte dalla domanda del mercato. Un'intuizione che è la base e non l'antitesi, come a volte viene erroneamente presentata, della successiva filosofia del lean thinking giunta a maturazione alla fine del '900.

Edison, Taylor e Ford rappresentano dunque i tre aspetti complementari dello spirito innovativo dell'America di quegli anni ma anche di un *ethos*, fusione di valori pragmatici (il lavoro, il sacrificio, l'educazione) e democratici (il senso della comunità, l'avversione all'autoritarismo politico e religioso), nello spirito razionale dell'Illuminismo.

Ma torniamo a Taylor, collocato, come fa il libro *Revisiting Taylor*, nei suoi anni e nella sua nazione ma riconosciuto alla base di un movimento mondiale e continuo verso la produttività che ha caratterizzato il secolo scorso. Portiamoci in avanti col tempo, la lancetta posta esattamente a metà del secolo, negli anni 50, all'alba susseguente all'olocausto della seconda guerra mondiale. Nel Giappone che si risveglia da due attacchi nucleari l'americano Edward Deming, incaricato di addestrare i manager delle industrie giapponesi devastate, raccoglie e sviluppa una parte ancora non abbastanza compresa del lavoro di Taylor (e di cui, in *Revisiting Taylor*, scrive Raoul Nacamulli nel suo saggio "Taylor nelle era di Internet"): la gestione della conoscenza che nasce sullo *shop floor*, il coinvolgimento dei lavoratori, detentori della conoscenza, nel miglioramento continuo dei processi. Le lezioni di Deming ai giapponesi, nel giro di venti anni, danno frutti non immaginabili: negli anni '70 i vincitori della guerra, gli Stati Uniti si sentono attaccati come in una seconda Pearl Harbour. Invece di piovere bombe, piovono prodotti giapponesi: prima l'elettronica di consumo, poi, nel paese di Henry Ford, incredibilmente, le automobili. Al finire degli anni '80 e negli anni '90 l'Accademia americana si mette al lavoro. "Taking Japan Seriously" "Bisogna prendere il Giappone sul serio", intitola nel 1987 un libro Ronald Dore del MIT. Ancora alla Sloan School of Management del MIT nasce nel 1988 il Programma Leaders for Manufacturing e nel 1990 il volume "The machine that changed the world" di Womack e Jones, che spiega il "pensiero snello" della Toyota.

E' l'orgogliosa mobilitazione del maestro al superamento da parte del proprio allievo, in quella zona del mondo in cui erano sorte le scuole di management, neoclassiche cattedrali del sapere industriale. Alla Business School del MIT, che prende il nome dal mitico Presidente della GM Alfred P. Sloan, si ritorna ai testi di Taylor, riscoperti e rinvigoriti dal pensiero di Deming.

Esce all'inizio del '93 su Harvard Business Review l'articolo di Paul S. Adler "Time-and-Motion Regained" (Tradotto, nell'edizione italiana di HBR, "Tempi e metodi alla riscossa"). L'articolo parla di come la peggiore fabbrica della GM, quella di Fremont in California, fosse diventata in pochi anni la migliore, grazie alla gestione di una Joint Venture tra GM e Toyota (NUMMI) e con l'applicazione dei metodi di Deming divenuti ormai giapponesi: era il "Toyotismo", cioè il superamento del "Fordismo". Il concetto tayloristico di "tempi e metodi", offuscato in occidente dal sospetto di essere un metodo di controllo coercitivo, diventa la base scientifica su cui costruire un nuovo modo di produrre, nuove relazioni collaborative tra management e forza lavoro. Si prendeva atto a Fremont che, secondo i principi di Deming, standardizzare ciò che si è appreso in produzione, permette di costruire su basi solide il miglioramento, con un ruolo attivo e motivante dei lavoratori. Tutto il movimento del lean thinking, l'eliminazione sistematica delle attività non a valore aggiunto, era già in Taylor prima di Deming e di Taiichi Ohno della Toyota. Nulla di nuovo sotto il sole della California.

Quel tralcio di Giappone, trapiantato nel 1988 in California, era un segno dei tempi. Il sole tramontava sulla East Coast per sorgere sul Pacifico. Si sviluppavano in quegli anni le aziende di Bill Gates e Steve Jobs, la Silicon Valley assumeva, sulla West Coast, la leadership dell'innovazione e il prestigio che erano stati della Route 128 della East Coast. In Microsoft, negli anni '90, i metodi il pensiero snello della Toyota, mutazione genetica del taylorismo, entrano nello sviluppo del software con la programmazione "agile" (M. Cusumano, *Staying Power*, Oxford University Press, 2010).

E' possibile che si svilupperà in Asia la lunga linea di pensiero che parte da Adam Smith (e la sua nota fabbrica di spilli), ma anche da Diderot (e la sua meno nota cartiera ideale), cioè dall'illuminismo europeo del Settecento. Lo "spirito americano" fu il germoglio, nelle terre vergini d'oltremare, del seme dell'illuminismo settecentesco; il frutto della rivoluzione americana fu poi, a sua volta, il germe della rivoluzione francese. Onda lunga e risacca della storia (e della geografia) delle idee e della loro propagazione.

Alcuni dicono che il secolo americano cederà il passo al secolo cinese. Che la spinta e l'impollinazione da est verso ovest di alcune idee e mentalità, come avvertito poeticamente da Thoreau, compirà un giro del mondo seguendo il corso del sole, realizzando finalmente il sogno di Colombo di "Buscar el levante por el poniente". Una visione con cui si è concluso, nel 1492, il medioevo.

*Revisiting Taylor* mostra che ogni rivoluzione e ogni idea innovativa si inserisce in una corrente più ampia e di lunga durata. Spesso basta tornare a un testo originale, rivisitarlo, per scoprirne non solo l'attualità, ma anche il suo patrimonio genetico che, attraverso le generazioni, viene trasmesso fino a noi ed oltre.

Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo, a cura di Giorgio Zuffo, [Franco Angeli](#), 2013



**Enrico Viceconte**

Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa. Docente di Management - [enrico.viceconte@gmail.com](mailto:enrico.viceconte@gmail.com) / <http://viceconte.wordpress.com>