

LETTURE INTELLIGENTI

Quel nostro contemporaneo di nome Taylor

di Enrico Viceconte *

UN CONTRIBUTO SORPRENDENTE alla storia delle idee viene dal volume *Revisiting Taylor* che ripubblica, nella traduzione del 1911, il fondamentale *The Principles of Scientific Management*, arricchito da sei saggi che ruotano intorno al tema dell'importanza e dell'attualità degli studi di Taylor.

La fortuna critica di Taylor è stata, come testimoniano i diversi e illuminanti contributi al volume, spesso affetta da pregiudizi ideologici. Ad esempio, per l'emergere dell'idea di "alienazione" che, nella vulgata, si è immaginata come conseguenza inevitabile della divisione del lavoro, cogliendo ed enfatizzando solo in parte il lavoro di Taylor.

Nel Novecento, tramontata l'egemonia europea, il centro del mondo si è spostato sull'altra sponda atlantica. Il secolo della produttività, che segue quello della meccanizzazione, è dunque il "secolo americano". Il secolo delle ruggenti acciaierie di Pittsburgh e delle catene di montaggio di Detroit. Taylor fa parte di una generazione di persone che, nate negli Stati Uniti d'America nella seconda metà dell'Ottocento, hanno "inventato" il Novecento. Il libro mostra l'eccezionalità del *milieu* dell'inizio del "secolo americano" dove un ruolo di spicco hanno Henry Ford e Thomas Alva Edison.

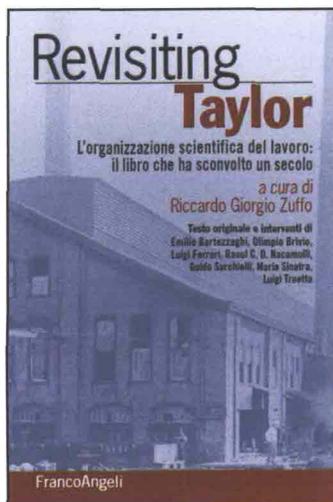
L'apporto di Henry Ford, come dice Giorgio Zuffo nel saggio iniziale del volume, non fu solo adottare i principi di Taylor, ma fu di originalissima integrazione prodotto/processo. A Edison Henry Ford riconosce non solo l'idea, ma anche il progetto imprenditoriale dell'elettrificazione senza la quale, scrive Ford, «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».

Dunque Ford rappresenta la sintesi dell'innovazione tecnologica (Edison) e organizzativa (Taylor). Un imprenditore che elabora, in un progetto strategico unitario, il problema del prodotto/mercato/tecnologia e del processo/prodotto; 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 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 alle idee di Taylor, portandoci nel Giappone che si risveglia dall'attacco nucleare. 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.

Si mobilita l'Accademia americana: esce nel '90 "La macchina che ha cambiato il mondo" di Womack e Jones e, all'inizio del '93 su *Harvard Business Review*, l'articolo di Paul S. Adler "Time-and-Motion Regained" (nell'edizione italiana di HBR, "Tempi e metodi alla riscossa"). L'articolo racconta 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 e con l'applicazione dei metodi di Deming divenuti ormai, con Taiichi Ohno, 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 prende 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 e Ford prima di Deming e di Taiichi Ohno.

Revisiting Taylor mostra che ogni idea innovativa si inserisce in una corrente di lunga durata. Basta tornare a un testo originale, rivisitarlo, per scoprirne non solo l'attualità, ma anche il suo patrimonio genetico che viene trasmesso fino a noi. ▢



IL LIBRO

Giorgio Zuffo (a cura di), *Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo*, FrancoAngeli, 2013.

* Enrico Viceconte, Stoà - Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa.