

# Sociologia dell'organizzazione

## LE CRITICHE AL SISTEMA TAYLOR-FORDISTA

# Le critiche al taylorismo

Una lunga serie di critiche:

- ▶ **Critica marxista:** il Taylorismo come strumento per intensificare lo sfruttamento del lavoro operaio (sottolineatura degli effetti devastanti sul fisico e sulla psiche degli operai).

# Le critiche al taylorismo

Una lunga serie di critiche:

- ▶ **Critica marxista:** il Taylorismo come strumento per intensificare lo sfruttamento del lavoro operaio (sottolineatura degli effetti devastanti sul fisico e sulla psiche degli operai).
- ▶ **Critica di Crozier:** Taylorismo come utopia tecnocratica, nel senso che non è realizzabile determinare in maniera totale la condotta umana (margini di incertezza).

# Le critiche al taylorismo

Una lunga serie di critiche:

- ▶ **Critica della teoria della contingenza:** i fattori ambientali esterni rendono improbabile e non raccomandabile una one best way immutabile e universale nella progettazione organizzativa

# Le critiche al taylorismo

Una lunga serie di critiche:

- ▶ **Critica della teoria della contingenza:** i fattori ambientali esterni rendono improbabile e non raccomandabile una one best way immutabile e universale nella progettazione organizzativa
- ▶ **La critica sui limiti della razionalità:** il principio di ottimizzazione della *One Best Way* è irrealistico.

# Le critiche al taylorismo

- ▶ Taylorismo come espropriazione dei contenuti intelligenti del lavoro, rivitalizzabili solo con la fine del capitalismo (H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico*, 1974)
- ▶ Al di là del controllo dei mezzi di produzione, il problema del recupero del significato da dare al lavoro si pone, per tutte le forze produttive, a 3 livelli:
  - 1) valorizzazione intellettuale;
  - 2) valorizzazione morale;
  - 3) valorizzazione sociale.
- ▶ L'ideale è una democrazia industriale che concili profitto e rispetto dei valori umani (G. Friedman, *Problemi umani del macchinismo industriale*, 1946)

# Le critiche al taylorismo

- ▶ Non è possibile l'aprioristica prevedibilità e determinabilità di tutti i comportamenti organizzativi da parte del management. Gli uomini conservano in qualunque situazione margini non controllabili di soggettività che consentono strategie di avversione al disegno tecnocratico (M. Crozier, *Il fenomeno burocratico*, 1973).
- ▶ CRITICHE DI GRAMSCI (v. Q.22, Americanismo e Fordismo)

# Le critiche al taylorismo

- Non è possibile l'aprioristica prevedibilità e determinabilità di tutti i comportamenti organizzativi da parte del management. Gli uomini conservano in qualunque situazione margini non controllabili di soggettività che consentono strategie di avversione al disegno tecnocratico (M. Crozier, *Il fenomeno burocratico*, 1973).
- Il taylorismo è una forma storicamente limitata di organizzazione del lavoro, una peculiare e transitoria fase di sviluppo dell'industria e dell'impresa moderna (A. Touraine, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, 1955)



# Le critiche al taylorismo

- ▶ Critica agli standard di fatica fisica rilevati da Taylor: non esiste una soglia standard, ci sono differenze non solo in base ad età, sesso, costituzione fisica, ecc, ma anche a seconda del **grado di motivazione psicologica** nell'esecuzione del compito (grado di soddisfazione)

# Le critiche al taylorismo

- Critica agli standard di fatica fisica rilevati da Taylor: non esiste una soglia standard, ci sono differenze non solo in base ad età, sesso, costituzione fisica, ecc, ma anche a seconda del **grado di motivazione psicologica** nell'esecuzione del compito (grado di soddisfazione)
- Studio sugli effetti della **monotonia**: fatica e monotonia sono legate; ai fini del rendimento lavorativo hanno la stessa importanza provocando uno scadimento dell'attenzione e un rallentamento (Wyatt, Frase, Stock, *The Effects of Monotony in Work*, 1929).

# Le critiche al taylorismo

La noia si può ridurre in due condizioni  
antitetiche:

# Le critiche al taylorismo

La noia si può ridurre in due condizioni antitetiche:

1. quando il lavoro possiede un alto grado di significato e responsabilità, tale da concentrare totalmente l'attenzione di chi lo esegue;

# Le critiche al taylorismo

La noia si può ridurre in due condizioni antitetiche:

1. quando il lavoro possiede un alto grado di significato e responsabilità, tale da concentrare totalmente l'attenzione di chi lo esegue;
2. quando è talmente meccanico da permettere di evadere con la mente.

→ La noia è massima nella situazione in cui il lavoro è molto ripetitivo ma non permette l'assenza di attenzione, ovvero nel taylorismo.

# Le critiche al taylorismo

Insomma, una lunga stagione – che arriva fino agli anni Sessanta, nella quale si prova a “salvare” l’essenza del taylorismo-fordismo, introducendo modifiche e aggiustamenti. Le ricerche che sfociarono nelle teorie delle cosiddette “relazioni umane” erano dentro questo ambito.

# La scuola della “relazioni umane”

Lo stabilimento di Hawthorne  
(Chicago) della Western Electric  
Co. al tempo degli esperimenti:

# La scuola della “relazioni umane”

Lo stabilimento di Hawthorne (Chicago) della Western Electric Co. al tempo degli esperimenti:

- ▶ aveva 30.000 dipendenti e produceva materiale telefonico;



# La scuola della “relazioni umane”

Lo stabilimento di Hawthorne (Chicago) della Western Electric Co. al tempo degli esperimenti:

- aveva 30.000 dipendenti e produceva materiale telefonico;
- forniva prestazioni, per quel periodo e secondo gli usi americani, fuori del comune (pensione, assistenza medica, attività ricreative);

# La scuola della “relazioni umane”

Lo stabilimento di Hawthorne (Chicago) della Western Electric Co. al tempo degli esperimenti:

- ▶ aveva 30.000 dipendenti e produceva materiale telefonico;
- ▶ forniva prestazioni, per quel periodo e secondo gli usi americani, fuori del comune (pensione, assistenza medica, attività ricreative);
- ▶ Registrava, malgrado ciò, uno **stato di insoddisfazione molto acuto!**

# La scuola della “relazioni umane”

Elton Mayo e la “scuola di Harvard”

Al di fuori della cerchia degli addetti ai lavori, divenne noto negli anni Quaranta:

*The Human Problems of an Industrial Revolution, 1933;*

*The Social Problems of an Industrial Revolution, 1945;*

*The Political Problems of an Industrial Revolution, postumo.*

# La scuola delle “relazioni umane”

Programma di ricerca sul grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento della manodopera (1924).

# La scuola delle “relazioni umane”

Programma di ricerca sul grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento della manodopera (1924).

- ▶ Ipotesi: le condizioni fisiche determinano il morale e il rendimento.

# La scuola delle “relazioni umane”

Programma di ricerca sul grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento della manodopera (1924).

- Ipotesi: le condizioni fisiche determinano il morale e il rendimento.
- Tecniche: esperimenti sull'illuminazione. Rilevanza metodologica!

# La scuola delle “relazioni umane”

Programma di ricerca sul grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento della manodopera (1924).

- Ipotesi: le condizioni fisiche determinano il morale e il rendimento.
- Tecniche: esperimenti sull'illuminazione. Rilevanza metodologica!
- ***The illumination fiasco!***

# La scuola delle “relazioni umane”

Dal 1927 al 1932 vennero condotte altre tre ricerche:

- Sui fattori che favoriscono il rendimento operaio;
- Sui motivi di lamentela e di soddisfazione operaia all'interno della fabbrica;
- Sui fattori di solidarietà o di antagonismo informale tra gli operai;



# La scuola delle “relazioni umane”

- ▶ **Obiettivo:** verificare l'importanza dei fattori di natura psico-sociale per stimolare il rendimento operaio

# La scuola delle “relazioni umane”

- ▶ **Obiettivo:** verificare l'importanza dei fattori di natura psico-sociale per stimolare il rendimento operaio
- ▶ Gruppi di operai/ie vengono trasferite in un locale apposito con un osservatore e un congegno per misurare la produzione. Progressiva introduzione di pause di lavoro e/ o riduzione dell'orario di lavoro.

**Risultati:** Aumento della produzione del 30%; aumento costante, indipendentemente dalle modifiche introdotte.

# La scuola delle “relazioni umane”

- ▶ **Obiettivo:** verificare l'importanza dei fattori di natura psico-sociale per stimolare il rendimento operaio
- ▶ Gruppi di operai/ie vengono trasferite in un locale apposito con un osservatore e un congegno per misurare la produzione. Progressiva introduzione di pause di lavoro e/ o riduzione dell'orario di lavoro.  
**Risultati:** Aumento della produzione del 30%; aumento costante, indipendentemente dalle modifiche introdotte.
- ▶ Inoltre introduzione del *counselling*

# La scuola delle “relazioni umane”

- ▶ **Counselling**: interviste sui motivi di lamentele o di soddisfazione dei dipendenti (da brevi interviste si passa a colloqui in profondità e aumenta il numero delle persone intervistate) → nasce la “gestione del personale”!

# La scuola delle “relazioni umane”

- ▶ **Counselling**: interviste sui motivi di lamentele o di soddisfazione dei dipendenti (da brevi interviste si passa a colloqui in profondità e aumenta il numero delle persone intervistate) → nasce la “gestione del personale”!
- ▶ Nell’ipotesi (già di Taylor – il **soldiering**) che gli operai autolimitino la loro produzione, verifica sulla relazione tra le dinamiche informali di un gruppo di lavoro e l’andamento produttivo. → Scoperta che norme informali possono determinare e regolare le attività nel gruppo. Dinamiche dei gruppi (centrale, marginale, etc.).

# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

1. Il lavoro è un'attività di gruppo.

# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

1. Il lavoro è un'attività di gruppo.
2. Il mondo sociale dell'adulto è modellato soprattutto sull'attività lavorativa.

# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

1. Il lavoro è un'attività di gruppo.
2. Il mondo sociale dell'adulto è modellato soprattutto sull'attività lavorativa.
3. Il bisogno di riconoscimento, di sicurezza e di appartenenza sono più importanti per il morale del lavoratore delle condizioni fisiche di lavoro.



# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

1. Il lavoro è un'attività di gruppo.
2. Il mondo sociale dell'adulto è modellato soprattutto sull'attività lavorativa.
3. Il bisogno di riconoscimento, di sicurezza e di appartenenza sono più importanti per il morale del lavoratore delle condizioni fisiche di lavoro.
4. Il reclamo non è necessariamente obiettivo; di solito è il sintomo che manifesta una disfunzione nella posizione dell'individuo.

# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

5. Gli atteggiamenti e le capacità del lavoratore sono condizionate dalle esigenze sociali all'interno e all'esterno della fabbrica.

# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

5. Gli atteggiamenti e le capacità del lavoratore sono condizionate dalle esigenze sociali all'interno e all'esterno della fabbrica.
6. Nella fabbrica i gruppi non formali esercitano un forte controllo sociale sulle abitudini di lavoro e sugli atteggiamenti del singolo lavoratore.

# La scuola delle “relazioni umane”

I risultati degli esperimenti di Hawthorne:

5. Gli atteggiamenti e le capacità del lavoratore sono condizionate dalle esigenze sociali all'interno e all'esterno della fabbrica.
6. Nella fabbrica i gruppi non formali esercitano un forte controllo sociale sulle abitudini di lavoro e sugli atteggiamenti del singolo lavoratore.
7. La collaborazione di gruppo non avviene per caso; deve essere preparata e sviluppata.

# La scuola delle “relazioni umane”

Le critiche al movimento dell H. R.:

→ Tende a ignorare lo *sfondo sociale della fabbrica*, cioè le pressioni sociali esterne al gruppo di lavoro di fabbrica, e, soprattutto, il fenomeno sindacale;

# La scuola delle “relazioni umane”

Le critiche al movimento dell H. R.:

- Tende a ignorare lo *sfondo sociale della fabbrica*, cioè le pressioni sociali esterne al gruppo di lavoro di fabbrica, e, soprattutto, il fenomeno sindacale;
- È schierato a favore delle direzioni aziendali: mentre scopre che il comportamento degli operai non è guidato da basi strettamente razionali, assume che il comportamento della direzione sia, viceversa, logico e razionale;

# La scuola delle “relazioni umane”

Le critiche al movimento dell H. R.:

- Tende a ignorare lo *sfondo sociale della fabbrica*, cioè le pressioni sociali esterne al gruppo di lavoro di fabbrica, e, soprattutto, il fenomeno sindacale
- È schierato a favore delle direzioni aziendali: mentre scopre che il comportamento degli operai non è guidato da basi strettamente razionali, assume che il comportamento della direzione sia, viceversa, logico e razionale
- Metodologicamente, rimane molto empirico (positivismo) e non riesce a organizzare una vera e propria teoria integrata.

# La scuola delle “relazioni umane”

Le critiche al movimento dell H. R.

- Tuttavia, notevole influenza della “filosofia” delle relazioni umane.
- Gestioni paternalistiche e cura delle relazioni con il personale.
- Studi successivi e base per l’elaborazione di nuove teorie: → Sviluppi scientifici: psicologia del lavoro (Lewin), sociale (Moreno), sociometria e sociomatrici.



# La scuola delle “relazioni umane”

La visione di E. Mayo:

Importanza del “fattore umano”, il complesso di fattori psicologici, sostanzialmente “arazionali”, che condizionano il comportamento manifesto

# La scuola delle “relazioni umane”

La visione di E. Mayo:

Importanza del “fattore umano”, il complesso di fattori psicologici, sostanzialmente “arazionali”, che condizionano il comportamento manifesto

L'uomo porta in fabbrica il suo ambiente-essere sociale

# La scuola delle “relazioni umane”

La visione di E. Mayo:

Importanza del “fattore umano”, il complesso di fattori psicologici, sostanzialmente “arazionali”, che condizionano il comportamento manifesto

L'uomo porta in fabbrica il suo ambiente-essere sociale

Sostanziale **anomia della società industriale** e fabbrica come istituzione reintegratrice

# La scuola delle “relazioni umane”

In conclusione:

# La scuola delle “relazioni umane”

In conclusione:

→ Vasto consenso che ne fece una sorta di ideologia dominante.

# La scuola delle “relazioni umane”

In conclusione:

- Vasto consenso che ne fece una sorta di ideologia dominante.
- Crisi del '29, crisi profonda della AFL, Fondazione del CIO, New Deal e spazio ai sindacati su posizioni tradeunioniste.

# La scuola delle “relazioni umane”

In conclusione:

- Vasto consenso che ne fece una sorta di ideologia dominante.
- Crisi del '29, crisi profonda della AFL, Fondazione del CIO, New Deal e spazio ai sindacati su posizioni tradeunioniste.
- Guerra Mondiale, sospensione del conflitto sindacale, e maccartismo nel dopoguerra. Il movimento sindacale su posizioni molto moderate.

# La scuola delle “relazioni umane”

“Ci sono pagine veramente poetiche nei testi delle R.U., che presentano il lavoratore ansioso di non perdere un giorno di lavoro o timoroso di arrivare tardi per paura di perdere il piacere di stare insieme ai suoi colleghi di lavoro e di dare quindi dispiacere al capo-reparto, visto come un padre affettuoso e comprensivo” (Gros, Etzioni)

In fondo ci sono voluti 5 anni, innumerevoli ricerche costate milioni di dollari, per scoprire che, al fondo, l'uomo non è il “bovino” immaginato da Taylor!