

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE  
IN PSICOLOGIA CLINICA E DI COMUNITÀ  
PERCORSO "B" - COMUNITA' E INTERVENTO PSICOLOGICO-SOCIALE  
A. A. 2022-2023**

# **SOCIOLOGIA DEL LAVORO**

**Maria Letizia PRUNA**

**Sociologia dei processi economici e del lavoro**

**Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali**

*mlpruna@unica.it*

## **5. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

# La costruzione capitalistica del tempo

- Due pilastri portanti del sistema capitalistico sono il **mercato** e il **tempo**.
- Sia il mercato che il tempo sono una costruzione dell'industria, e a loro volta hanno concorso alla **costruzione capitalistica della società**.

(A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Il Mulino, 1994)

# Aris Accornero (1931-2018)



- Nato a Asti nel 1931 in una famiglia operaia, ha iniziato la sua carriera nell'industria come operaio specializzato. Licenziato dalla Riv-Skf per la sua militanza sindacale, diventò dapprima giornalista, poi dirigente sindacale, infine docente universitario.
- E' stato professore ordinario poi emerito di sociologia industriale.
- E' morto a Roma nel 2018.

# Misurare il tempo e renderlo produttivo

- La rivoluzione industriale incrementa sia le tecniche di misurazione del tempo sia i modi per renderlo più produttivo.
- Il motto *Time is money*, che risale a Benjamin Franklin (1706-1790), sintetizza in modo efficace il significato che il tempo assume nella società industriale.

(Accornero 1994)

# Interiorizzare il tempo

- Alla nascita della società industriale non bastava che il tempo fosse misurato con la massima esattezza: bisognava inoltre che fosse **interiorizzato**.
- Occorreva il disciplinamento dei lavoratori secondo il tempo dell'industria, cioè che le abitudini di vita venissero disciplinate e gli abiti mentali condizionati secondo i ritmi della produzione industriale.

# La disciplina del tempo

- Nelle città industrializzate vengono imposte scansioni del tempo aggressive e prepotenti: ci si sveglia, si va al lavoro e si ritorna a casa al fischio delle sirene.
- Il tempo disciplina il lavoro già dai cancelli della fabbrica, dove la pendola della timbratura rileva la presenza e giudica la puntualità. Nei reparti, altri orologi segnano ore e minuti di lavoro trascorsi.
- Dove arriva l'industria, il tempo viene scandito come mai lo fu in passato. Tutti impareranno a rispettare gli orari e a risparmiare il tempo.

# La disciplina del tempo

- Dove l'industria si insedia, fa cambiare le abitudini, e l'inesorabile disciplinamento comincia dalle scansioni temporali: le sirene delle fabbriche, la timbratrice del cartellino (oggi il lettore della scheda magnetica), gli orologi nei reparti di produzione.
- Al di fuori delle fabbriche e al di là del lavoro, ciò produce effetti anche sull'organizzazione sociale e sulle abitudini collettive.
- Sorge un sistema di orari che regola la società, fatto di sincronismi che coordinano le attività e accentuano la determinazione meccanica del tempo.

# La frammentazione del tempo e del lavoro

- L'incessante divisione tecnica del lavoro stimola una crescente suddivisione delle operazioni di lavoro.
- Si comincia a ragionare in termini di frazioni di minuto, e fanno la loro comparsa i minuti secondi.
- Per rendere il lavoro più produttivo e produrre in meno tempo, si comincia a misurare sistematicamente i movimenti degli operai e delle operaie.
- Gli imprenditori cercano di frantumare il tempo, scomponendolo e cronometrando i micro-movimenti, anche quelli degli occhi.

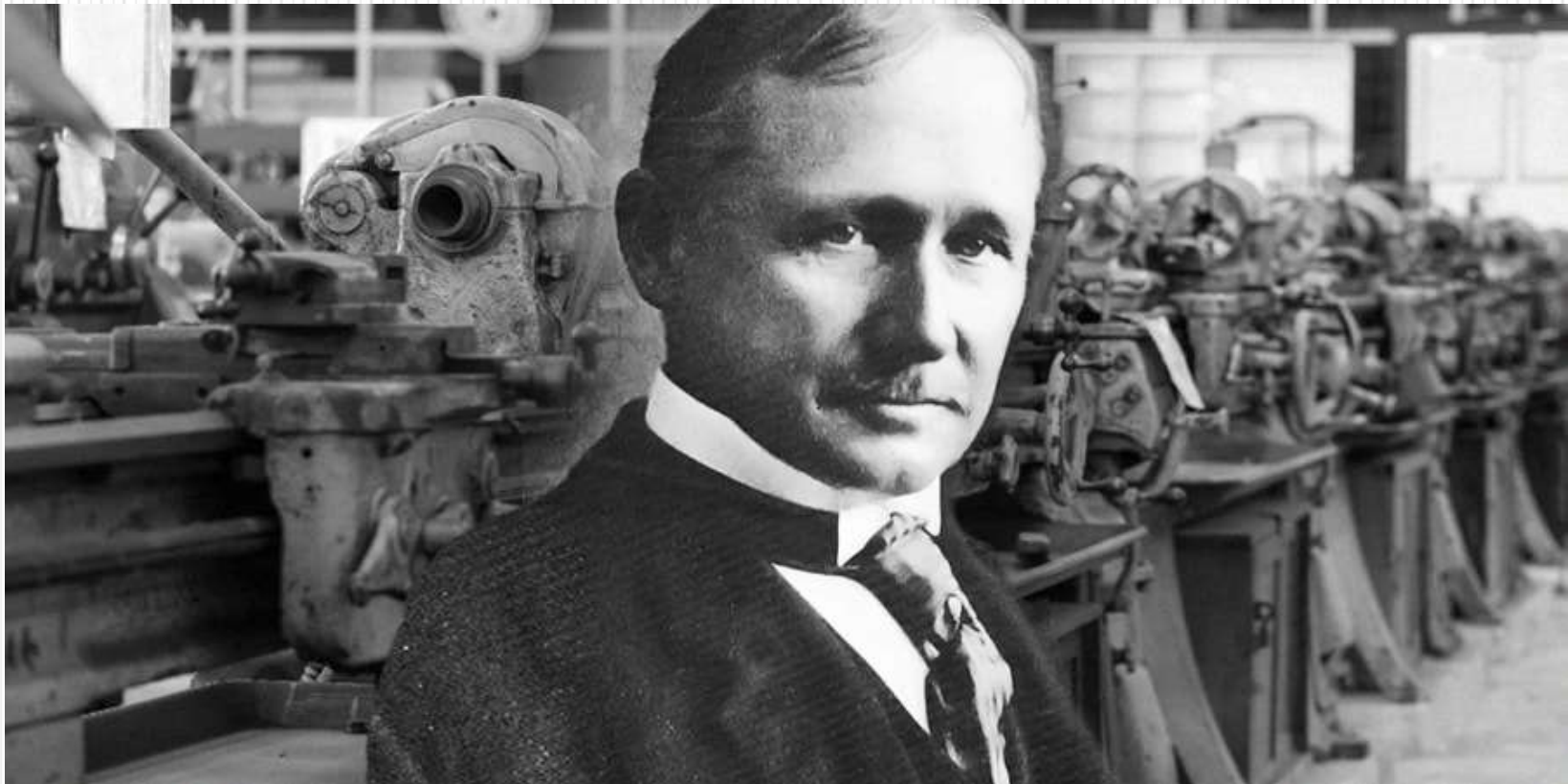
# L'accelerazione del lavoro

- Dalla fine dell'Ottocento si affermano i **cottimi, regimi salariali basati sulla quantità di prodotto per unità di tempo** (quanti pezzi fatti in un'ora, quanto carbone estratto in una giornata, ecc.).
- I lavoratori vengono incentivati a intensificare e velocizzare la produzione con premi individuali.
- La meccanizzazione prima, le innovazioni tecnologiche poi, favoriranno i processi di accelerazione e intensificazione del lavoro.
- Tempi e ritmi di lavoro sempre più rigidi e incalzanti scandiscono la produzione industriale.

## L'intuizione di F. W. Taylor

- Sul finire dell'Ottocento, l'ingegnere americano F. W. Taylor, mentre fa pratica in un'industria dell'acciaio nota un fatto semplice che farà compiere un balzo alla storia del lavoro umano: **ogni operaio lavorava a modo suo.**
- Salvo operazioni completamente vincolate alla macchina, ciascuno eseguiva a modo suo i compiti assegnati, senza che nessuno avesse detto come fare; al massimo, il capo dava qualche consiglio, ma ogni capo dava i propri consigli...

# Frederick Winslow Taylor (1856-1915)



Ingegnere meccanico americano

# L'autonomia degli operai di mestiere

- L'intuizione di Taylor è che **l'autonomia degli operai ne frena il rendimento**: se il lavoratore decide i tempi e i metodi per svolgere una determinata operazione sulla base della propria capacità ed esperienza, gelosamente custodite, la produttività non cresce.
- Gli addetti alla supervisione hanno scarse capacità di controllo sul lavoro degli operai perché questi hanno una forza che deriva dalla esatta conoscenza ed esperienza delle fasi della lavorazione, di cui sono custodi.

## Dall'autonomia al controllo

- Taylor mette in discussione proprio questo sistema, ritenendo che l'impresa abbia **il diritto esclusivo alla conoscenza del processo lavorativo** e che tale conoscenza, sottratta agli operai e concentrata nelle mani della direzione, debba essere indirizzata a raggiungere livelli di produttività crescenti e adeguati allo sviluppo della meccanizzazione.
- Il controllo sulla produzione esercitato dagli operai attraverso la loro conoscenza del processo lavorativo deve passare nelle mani dell'impresa.

# L'organizzazione scientifica del lavoro

Secondo l'approccio dello *scientific management* (letteralmente **direzione** scientifica):

1. il dirigente raccoglie tutte le nozioni tradizionali possedute dagli operai, le classifica, le ordina in tabelle e le trasforma in prescrizioni;
2. tutto il lavoro intellettuale deve essere tolto dall'officina e concentrato nell'ufficio di progettazione e programmazione;
3. il lavoro di ciascun operaio è programmato interamente dalla direzione, che specifica non soltanto ciò che va fatto, ma il modo in cui deve essere fatto e il tempo esattamente concesso per farlo.

# I principi dell'organizzazione scientifica del lavoro

I principi fondamentali dello *scientific management*:

1. **Principio gerarchico**: l'autorità e la responsabilità devono fluire in una linea chiara e continua dal dirigente di livello più alto all'esecutore di livello più basso.
2. **Principio dell'unità di comando**: ogni lavoratore, nello svolgimento delle proprie funzioni, deve fare capo a un solo superiore che gli seleziona le risorse e le informazioni, gli programma il lavoro, lo guida nell'esecuzione e ne controlla i risultati.
3. **Principio di eccezione**: tutte le decisioni programmabili vanno proceduralizzate e delegate ai livelli più bassi possibile, riservando alla competenza dei vertici aziendali le sole decisioni non programmabili, ossia «politiche» (le strategie aziendali).
4. **Principio della divisione del lavoro**: ogni lavoro deve essere frantumato scientificamente e ogni frantume deve essere assegnato a un solo operatore che lo ripeterà velocemente e meticolosamente **all'infinito**.

(De Masi 2018)

## *The one best way*

- I principi base del *taylorismo* si compendiano nell'idea che esista *the one best way*, cioè un unico e solo modo (il migliore) per realizzare una determinata produzione, e che sia compito della direzione aziendale individuare questo modo e determinare le condizioni tecniche e organizzative per realizzarlo.
- Viene sancita una **separazione di tipo gerarchico** tra il lavoro intellettuale (che esercita il controllo) e il lavoro manuale (che si limita all'esecuzione).
- Viene introdotta la funzione della **direzione** che assume le responsabilità tecniche e gestionali per conto della proprietà dell'impresa.

# I risultati dell'organizzazione scientifica del lavoro

- L'applicazione dello *scientific management*, che implica la standardizzazione degli strumenti e dei metodi della produzione, la scomposizione di ogni mansione in modo da «rendere ciascun compito più breve e più semplice possibile», ha prodotto aumenti enormi della produttività.
- I risultati si possono esemplificare in questo caso illustrato dallo stesso Taylor: in uno stabilimento tessile è stato possibile ottenere con 35 ragazze il lavoro prima svolto da 120, con una riduzione dell'orario giornaliero da 10,5 a 7,5 ore, con il raddoppio del salario e il netto miglioramento della qualità dei prodotti. (De Masi 2018)

# Una concezione vincente

«A più di un secolo di distanza e alla prova dei fatti, la concezione di Taylor appare vincente su tutte le altre: già ai suoi tempi, dovunque arrivava lo *scientific management* diminuivano gli operai e le mansioni fisiche, aumentavano gli impiegati e le mansioni intellettuali, a parità di produzione era necessaria molta meno fatica umana e molto meno tempo per ottenerla.»

(D. De Masi, *Il lavoro nel XXI secolo*, Einaudi, 2018)

# Taylorismo senza fine

«Oggi una parte del mondo è cristiana e una parte è musulmana; una parte è capitalista e un'altra è comunista; una parte è fatta di bianchi, un'altra è fatta di gialli, e un'altra ancora è fatta di neri: tutti, però, sono tayloristi. Magari non sanno di esserlo; magari non hanno mai sentito parlare di Taylor, ma sono tayloristi. Ventiquattro ore al giorno pensano, lavorano, si divertono, amano persino, secondo i principi del taylorismo più di quanto forse oggi farebbe lo stesso Taylor.»

# Applicazioni tayloristiche contemporanee



# Applicazioni tayloristiche contemporanee



# Applicazioni tayloristiche contemporanee



# Dal Taylorismo al Fordismo

- Il taylorismo è spesso associato al fordismo, ma sono due cose diverse, seppure connesse.
- Il fordismo prende il nome da Henry Ford, anche lui ingegnere ma prima di tutto imprenditore, che applicò l'organizzazione tayloristica in un contesto tecnologico più avanzato rispetto a quello di Taylor (industrie elettrificate: macchine elettromeccaniche al posto di quelle meccaniche), in un settore diverso (l'industria automobilistica, quella che più di ogni altra connoterà il XX secolo) e in tutt'altro ruolo (proprietario, imprenditore e direttore).
- Fino a quel momento la produzione in grandi serie aveva riguardato solo fabbriche di bulloni, pentole, rotaie, e altri prodotti non «tecnologici».

# Henry Ford (1863-1947)



# Il Fordismo

- Henry Ford fonda nel 1903 l'omonima fabbrica di automobili a Detroit.
- Gli aspetti fondamentali del fordismo consistono nella standardizzazione del prodotto (l'automobile) per una produzione su vasta scala (di massa) e per un mercato (consumo) di massa.
- L'innovazione più significativa sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro è rappresentata dalla «catena di montaggio», che introduce il controllo tecnico sul lavoro, al posto del controllo svolto dai capireparto.
- La catena di montaggio incorpora i principi del taylorismo e rappresenta il grado più elevato di parcellizzazione delle mansioni.

# Lavoratori non qualificati e catena di montaggio

- Ford proseguì dove Taylor si era fermato: adattare al lavoro meccanizzato grandi masse non qualificate di operai (in larga parte immigrati dalle zone rurali più povere dell'Europa).
- Il punto di svolta fu costituito dall'introduzione della «catena di montaggio», con cui si portava il lavoro agli operai (che stavano fermi) e non gli operai al lavoro (spostandosi continuamente).
- Il lavoro alla catena di montaggio era semplificato, smontato in singole operazioni affidate ciascuna ad un lavoratore, e anche se poco qualificato poteva ripeterle all'infinito.

# «Portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro»

«Il lavoratore mal diretto spende più tempo nel muoversi di qua e di là per prendere materiali e strumenti che non ne impieghi per il lavoro effettivo; ed egli infatti è pagato poco, poiché il podismo non è tra gli esercizi che si pagano molto.

Il primo passo innanzi nell'opera di montaggio avvenne quando s'incominciò a portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro.

Ora in tutta la nostra lavorazione noi ci atteniamo a due massime: che un operaio, se possibile, non abbia mai da fare più di un passo, e che egli non abbia bisogno di distrarsi dal ritmo del suo lavoro col piegarsi a dritta e a sinistra.»

(H. Ford, *La mia vita e la mia opera*, La Salamandra, Milano, 1980. Autobiografia scritta in collaborazione con il giornalista Samuel Crowther, pubblicata nel 1922)

# Ottobre 1913: Ford inaugura la catena di montaggio



- Nel 1913, due anni prima che Taylor morisse, Ford inaugurò nella fabbrica di Highland Park, in Michigan, la prima catena di montaggio, espressione e sintesi massima del taylor-fordismo.



# Tempi moderni (1936)

- <https://youtu.be/I37VtQbOa7M>



## Moltiplicazione del rendimento operaio e riduzione della necessità di pensare

- In pochi anni la catena di montaggio riuscì a quadruplicare il rendimento di ciascun operaio.
- Ford ricorda con orgoglio questo risultato e annota: «Il risultato netto dell'applicazione di questi principi è la riduzione della necessità di pensare da parte dell'operaio e la riduzione al minimo dei suoi movimenti. Per quanto è possibile, l'operaio fa soltanto una cosa con un unico movimento.»
- «L'operaio medio, mi spiace doverlo dire, desidera soprattutto un lavoro nel quale non debba pensare.»

# Non serve pensare e non serve neppure l'intero corpo degli operai

- L'organizzazione del lavoro pensata da Taylor e portata da Ford alle sue estreme conseguenze non solo consentiva di impiegare operai senza farli pensare, e di scindere il loro corpo dalla loro mente, ma in molti casi a Ford non serviva neppure l'intero corpo dei suoi operai: per mandare avanti i suoi reparti gli bastavano solo alcune parti del corpo umano, alcuni muscoli.
- Nel 1914 fece condurre un'indagine dalla quale risultò che nella sua fabbrica i lavoratori potevano essere raggruppati in 7.882 mansioni e che meno della metà di queste richiedeva esecutori di normale condizione fisica.

(De Masi 2018)

# Mansioni e corpo

Su 7.882 mansioni diverse, 4.034 non avevano bisogno di un corpo integro e sano:

- 670 mansioni potevano essere eseguite da persone prive di entrambe le gambe;
- 2.637 mansioni potevano essere eseguite da persone con una gamba sola;
- 2 mansioni potevano essere eseguite da persone prive di entrambe le braccia;
- 715 mansioni potevano essere eseguite da persone con un braccio solo;
- 10 mansioni potevano essere eseguite da persone cieche.

# Qualità del lavoro e quantità di tempo

La qualità intrinseca del lavoro che Ford chiedeva ai suoi dipendenti è dimostrata dalla quantità di tempo che occorreva per apprendere le diverse mansioni, e che lo stesso Ford annota:

- il 43% delle mansioni richiedeva non più di un giorno di addestramento;
- il 36% richiedeva da un giorno a una settimana;
- il 6% richiedeva una o due settimane;
- il 14% richiedeva da un mese a un anno;
- l'1%, corrispondente ai tecnici addetti alla costruzione di macchine utensili e alla produzione di stampi, richiedeva da 1 a 6 anni.

(De Masi 2018)

# Una disciplina rigida

- Per Ford l'impresa era una collezione di persone che si trovavano insieme al solo scopo di lavorare.
- La sua organizzazione era una catena di mansioni talmente parcellizzate e concatenate che ognuno doveva fare sempre e solo ciò che gli era stato minuziosamente prescritto: «Non possiamo pensare neanche per un momento di permettere agli uomini di fare quello che vogliono. Senza la più rigida disciplina avremmo la confusione più totale. Gli uomini si trovano in fabbrica per svolgere la massima quantità possibile di lavoro e per ricevere la massima quantità possibile di paga.»

(De Masi 2018)

## «Una fabbrica non è un salotto»

- Per Ford gli operai non dovevano intrattenere relazioni tra loro sul posto di lavoro: mentre svolge il suo lavoro, l'operaio non ha tempo né voglia di sapere cosa fanno gli altri:

«Non è necessario tenere riunioni per creare un clima di comprensione reciproca tra individui e tra sezioni. Per lavorare insieme non è necessario che la gente si voglia bene (...). Gli uomini fanno il loro lavoro e se ne vanno a casa; una fabbrica non è un salotto.»

- Secondo Ford un eccesso di amicizia tra due lavoratori avrebbe potuto portarli a coprire i reciproci errori.

(De Masi 2018)

# I risultati della produzione fordista

L'introduzione della catena di montaggio ridusse in pochi mesi il tempo necessario per completare una vettura da 12 ore e mezza a 2 ore e quaranta, poi a meno di 2 ore, ottenendo così una produzione di massa del modello T Ford (rigorosamente nero). Grazie ad una produzione che abbassava i costi dell'azienda, il prezzo del prodotto finale scese vertiginosamente: nel 1909 la Ford T costava 900 dollari, nel 1925 ne costava 290.

Con 10 milioni di prodotti venduti Ford trasformò i suoi operai nei più pagati al mondo (nel 1914 introdusse la giornata lavorativa di otto ore e aumentò i salari da 2,10 a 5 dollari al giorno).



# Ford Touring Car

## \$295

F. O. B. DETROIT

Starter and Demountable Rims 685 Extra

OF all the times of the year when you need a Ford car, that time is NOW!

Wherever you live—in town or country—owning a Ford car helps you to get the most out of life.

Every day without a Ford means lost hours of healthy motoring pleasure.

The Ford gives you unlimited chance to get away into new surroundings every day—a picnic supper or a cool spin in the evening to enjoy the countryside or a visit with friends.

These advantages make for greater enjoyment of life—bring you rest and relaxation at a cost so low that it will surprise you.

By stimulating good health and efficiency, owning a Ford increases your earning power.

Buy your Ford now or start weekly payments on it.





# Ritmi estenuanti e salari elevati

- Il fordismo persegue elevati livelli di produttività non solo attraverso il controllo tecnico sul lavoro esercitato dalla catena di montaggio, ma anche attraverso incentivi materiali e retribuzioni più elevate rispetto alle altre industrie.
- In questo modo il modello di produzione fordista riesce ad imporre ritmi di lavoro estenuanti ai quali gli operai sono sottoposti in cambio di elevate remunerazioni, che trasformano l'operaio in consumatore dei prodotti industriali di massa.

# Coercizione e consenso

- Gramsci è stato uno dei primi ad utilizzare il termine «fordismo» (Quaderno 22. *Americanismo e fordismo*. Quaderni del carcere)
- Secondo Gramsci, nel modello di organizzazione del lavoro che si stava affermando in America, gli obiettivi di elevata produttività non potevano essere raggiunti solo con il controllo: così la coercizione era combinata con la persuasione e il consenso, ottenuto attraverso retribuzioni più elevate, che permettono un tenore di vita non solo migliore ma funzionale al modello di economia e di società fordista.

# Differenze tra taylorismo e fordismo

- Una differenza è nettissima: in Ford non c'è l'illusione di insegnare all'operaio l'unico modo migliore di fare il proprio lavoro, bensì la fermissima volontà di organizzare la produzione in modo che debba farlo in quel modo.
- Grazie all'accelerazione tecnologica infatti non occorre insegnare individualmente agli operai come raggiungere il massimo rendimento: si poteva imporlo collettivamente attraverso la catena di montaggio.
- Ford non contratta con il sindacato ma avvia un sistema salariale che garantisce il 15% in più delle paghe correnti per un orario di lavoro ridotto da 9 a 8 ore giornaliere, per una settimana di 48 ore (invece che 54 come nelle altre industrie).

# Il regime fordista

- Nel fordismo c'è un elemento che esula dal taylorismo e che riguarda la condizione del lavoratore nella sua complessità: il fordismo persegue elevati livelli di produttività non solo attraverso il controllo, ma anche attraverso incentivi materiali, simbolici e monetari.
- Il fordismo si regge sulla **stabilità dei rapporti di lavoro**: un elemento utile per le imprese - che possono contare su una manodopera disponibile e socializzata alle procedure di produzione – e vantaggioso per i lavoratori, che possono contare su una carriera lavorativa interna alla fabbrica.