

La divisione del lavoro

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni



© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

La parcellizzazione del lavoro

I primi accenni al problema del lavoro scomposto e parcellizzato si trovano già nell'opera di Adam Smith (1776), in cui l'autore ammoniva i suoi contemporanei sull'abuso di tale forma di divisione del lavoro. Essa nascondeva a suo avviso il pericolo di un **incretinimento** da parte dei soggetti che si trovano in condizioni da dover ripetere, giorno dopo giorno, gli stessi gesti e le stesse operazioni.

Anche Sismondi → la **perdita di serenità**

Molti psicotecnici tentarono di dare risposta alle questioni sollevate rispetto al problema frazionamento-ripetitività del lavoro.

Hans Rupp (1929) proponeva di rendere visibile all'operaio il lavoro finito, in modo da fornirgli la misura di ciò che il suo compito rappresentava dal punto di vista produttivo. Era necessario che egli avesse uno stimolo per proseguire nel suo compito o che perlomeno ne ricavasse questa impressione. È qui evidente l'influenza della *Gestaltheorie*.

In tal modo si riteneva di limitare i danni psicologici derivanti dall'uniformità del lavoro e di sollecitare l'interesse individuale, assicurando rendimenti costanti, impedendo un eccessivo dispendio di energie.

Personalità e lavoro ripetitivo

Wunderlich (1919) aveva tentato un abbozzo della struttura della personalità vista in prospettiva di un compito monotono, descrivendo tre tipologie comuni:

- la prima era rappresentata da quei soggetti la cui unica necessità era quella di restare completamente assorbiti dal proprio lavoro: in caso contrario, essi manifestavano insofferenze e noia;
- la seconda riguardava i soggetti che avevano dichiaratamente scelto un compito di *routine* perché pensavano che esso, grazie proprio alla sua ripetitività, avrebbe concesso loro di distrarsi, di riflettere e insomma di evadere, pur restandovi legati; questi soggetti però si erano accorti successivamente di non tollerare un lavoro siffatto, che spesso non era così automatizzato da concedere disattenzioni, e se ne sentivano prigionieri;
- la terza tipologia comprendeva quei soggetti che avevano fatto la medesima scelta degli appartenenti alla categoria precedente, senza che però essa si rivelasse errata; un lavoro automatizzato concedeva loro lo spazio di cui avevano bisogno, ed essi si potevano definire idonei alla *routine*, che veniva sopportata con facilità.

Conclusioni: il non-coinvolgimento era una valvola di sfogo per i lavoratori della catena, ma un effetto positivo potevano trarlo in tal senso soltanto coloro che non nutrivano ambizioni.

L'organizzazione scientifica del lavoro

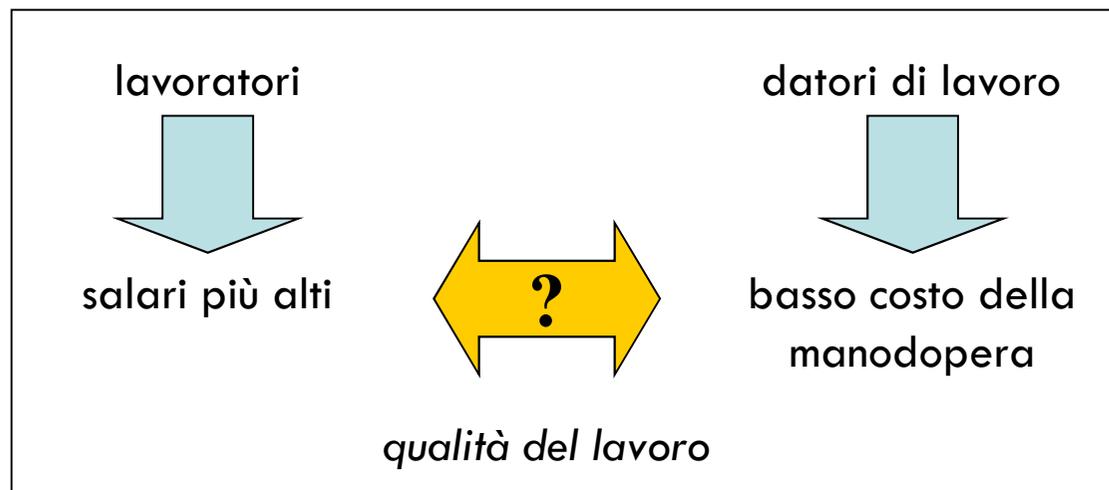
Nel periodo storico compreso fra l'ultimo decennio dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento le fabbriche mutavano rapidamente e i cambiamenti nelle tecnologie e nella meccanizzazione facevano emergere problematiche sociali che i tecnici erano per lo più impreparati ad affrontare (Novara, Rozzi e Sarchielli, 1983, p. 15).

Nel 1880 l'American Society of Mechanical Engineers sorgeva per cercare di dare una risposta alle nuove esigenze del lavoro.

TAYLOR: nel corso della sua attività, tesa a migliorare i metodi dell'organizzazione industriale, Taylor si era trovato per anni a contatto diretto con l'organizzazione di stabilimenti manifatturieri e industriali, che producevano una vasta gamma di beni, impiegando lavoratori di ogni grado e qualifica professionale.

Taylor: due fattori

1. le aziende si erano sviluppate grazie alla capacità di pochi uomini abili, che, partiti dalle posizioni più umili, avevano poi raggiunto posizioni direttive in seno all'azienda stessa. Essi erano organizzatori perfetti in quei settori in cui avevano operato direttamente, ma si rivelavano carenti in senso organizzativo nei settori che esulavano dalla loro competenza pregressa.
2. non sempre buona organizzazione e capacità di profitto sono direttamente proporzionali: alcune aziende bene organizzate erano infruttuose e viceversa.



Migliorare la qualità del lavoro secondo Taylor

Per realizzare le due condizioni (alti salari e basso costo di manodopera) ogni stabilimento avrebbe dovuto quindi:

- assegnare ciascun operaio alla categoria di lavoro più alta;
- richiedere a ogni operaio di fornire la massima quantità di lavoro che un operaio di prim'ordine poteva eseguire senza danno per la propria salute;
- pagare ogni operaio in grado di lavorare al massimo della capacità, dal 30% al 100% in più della sua media di categoria.

L'organizzazione ottimale era quella che più rapidamente stabiliva queste condizioni e le manteneva nel tempo

Il sistema *Towne-Halsey*

Consisteva nella registrazione del tempo minimo di esecuzione di un lavoro, considerato come tempo limite. Al lavoratore che riusciva a svolgere il lavoro in tempi più brevi veniva pagato il salario ordinario con l'aggiunta però di un premio, calcolato sulla differenza fra il salario guadagnato e quello originariamente pagato per un lavoro eseguito entro il tempo limite.

Mentre nel sistema a cottimo ordinario il lavoratore si assicurava l'intera differenza fra tempo limite e tempo effettivo di lavoro, nel sistema Towne-Halsey egli percepiva solo una frazione di tale differenza.

Taylor → importanza di valutare con precisione sempre crescente l'esatta conoscenza dei tempi di lavorazione

Gli esperimenti alla *Bethlehem Steel Corporation*

- affidare l'incarico organizzativo a un elemento di cultura, che non aveva mai svolto tale lavoro in precedenza. Egli fu informato sulla tecnica di determinazione della quantità di lavoro eseguita in un giorno da un operaio di *first class*, ottenuta cronometrando tale operaio mentre lavorava rapidamente;
- la tecnica usata consisteva nello **scomporre il lavoro in vari elementi**, cronometrando separatamente (*one best way*);
 - mentre venivano studiati i tempi scomposti e frazionati di un certo lavoro, veniva scelto un operaio di prim'ordine, un uomo giusto al posto giusto (*the right man to the right place*); il suo compito era di aumentare da tre volte e mezzo a quattro il lavoro giornaliero eseguito in media nel passato.

Alla fine degli esperimenti, i cottimisti della BSC costituivano il miglior gruppo di lavoratori scelti in circolazione; essi erano tutti operai di prim'ordine poiché il lavoro, che era stato loro assegnato, poteva venir eseguito solo da questo tipo di operai ed erano previste sostituzioni immediate per coloro che non se ne dimostravano all'altezza. Il punto di vista di Taylor era chiaro: avere uomini capaci al posto adatto era una garanzia fondamentale per la produttività di un'azienda.

Elementi dell'organizzazione scientifica del lavoro (OSL)

- compito giornaliero (a ogni operaio veniva affidato ogni giorno un compito definito);
- condizione standardizzate (che venivano imposte agli operai per metterli in grado di portare a termine il loro compito);
- alta paga (in caso di riuscita);
- perdita (in caso di insuccesso).

l'ente preposto era l'ufficio di programmazione che doveva concentrare tutti i lavori di concetto (prima svolti in officina) nelle mani di pochi uomini specializzati ognuno in un proprio ramo (**UFFICIO TEMPI E METODI**)

Principi del OSL

One Best Way

- Scomposizione del ciclo di lavoro in elementi analitici e ricombinazione sperimentale degli stessi nel modo più economico e razionale

The Right Man to the Right Place

- Scegliere l'uomo più idoneo a svolgere un tipo di lavoro

Training

- Addestrare l'uomo a lavorare secondo le istruzioni sull'esecuzione e i tempi di pausa prefissati

Differential Rates

- Retribuire in misura adeguata a ottenere il rendimento massimo, ossia pagare sopra la media chi lo raggiunge

I capi per Taylor

Nove qualità-base: intelligenza, istruzione, conoscenze tecniche, tatto, energia, decisione, onestà, discernimento e buona salute.

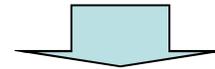
Taylor → l'ufficio di programmazione per alleggerire i capi officina di un buon numero di compiti organizzativi. Ai capi-reparto dovevano restare affidati compiti strettamente esecutivi, mentre **l'attività intellettuale veniva eliminata dall'officina.**

Taylor → ogni uomo deve avere il minor numero di funzioni da espletare e possibilmente una sola

Taylor → Il benessere del lavoratore viene dopo le grandi questioni della produzione e del salario

L'uomo bue

attratti dai vantaggi di una remunerazione elevata gli operai continuavano a soggiacere ai dettami di un tecnicismo spietato e spesso inumano: →*super-operaio*→*uomo-bue*



= animale, che meno di prima pensava, che anzi più che mai veniva invitato a non pensare, delegando ad altri ogni decisione, con la sola prospettiva di un aumento del proprio benessere.

Taylor → parcellizzazione del processo lavorativo
+ divisione del lavoro manuale dal lavoro intellettuale

Diffusione del taylorismo

Il taylorismo si diffuse nel mondo e l'organizzazione scientifica del lavoro venne adottata in numerosi stabilimenti che divennero modelli da seguire per la loro efficienza.

→ nuove figure professionali i manager

→ nuove esigenze amministrative e gestionali

Sindacato e taylorismo

Taylor → le aggregazioni di lavoratori favoriscono la cultura del sottolavoro e della minor efficienza, attraverso il meccanismo della contrattazione collettiva.

I sindacati → criticavano l'organizzazione scientifica come metodo di sfruttamento dell'operaio, che poteva ledere la sua resistenza fisica rendendo più alti i rischi di incidenti sul lavoro.

L'inchiesta Hoxie - 1915

Nel 1915 la Camera dei Rappresentanti incaricò Robert Hoxie, capo del *Committee of Industrial Relations*, di svolgere un'inchiesta su 35 stabilimenti campione in cui il modello tayloriano era stato adottato, per valutare l'esatta portata del fenomeno dello *Scientific Management*.

Il risultato di tale indagine segnò una dura critica del taylorismo. Hoxie sottolineò soprattutto le conseguenze umane e sociali derivanti dal degrado del lavoro qualificato.

Il cronometrando dei tempi lavorativi veniva screditato come metodo scientifico e la separazione del lavoro intellettuale da quello manuale veniva accusata di ridurre gli uomini ad automi incapaci di pensare, con un conseguente gravissimo attentato alla completezza individuale.

La psicotecnica e Münstenberg

L'impostazione lavorativa di Taylor prescindeva da ogni ragionevole considerazione sull'uomo, sulle sue caratteristiche psicologiche e relazionali: un uomo ritenuto, piuttosto, oggetto da adattare all'apparato produttivo, che soggetto di un divenire autogestibile.

Destinatari del taylorismo → masse inurbate di bassa o nulla preparazione scolare, alle quali veniva richiesto di non pensare, ma di eseguire.

Hugo Münstenberg aderisce dà piena applicazione al principio dell'uomo giusto al posto giusto senza minimamente considerare se il posto era adatto all'uomo, come la scuola fisiologica tedesca rimproverò poi (Atzler, 1927).

La considerazione del fattore umano in questa prospettiva era finalizzato all'adattabilità dell'individuo all'apparato tecno-produttivo, non certo al suo benessere soggettivamente derivato.

Münsterberg (1913): *Psychology and industrial efficiency*

“Non dobbiamo dimenticare che l’aumento del rendimento dell’industria mediante l’adattamento psicologico e il miglioramento delle condizioni psicofisiologiche non si realizza soltanto nell’interesse degli imprenditori, ma ancor più in quello dei loro addetti, il cui tempo di lavoro può essere ridotto, i salari aumentati, il livello di vita elevato. Ma soprattutto, cosa anche più importante del vantaggio materiale delle due parti, dal momento in cui il singolo può essere assegnato al posto che permette alle sue energie migliori di svolgersi e gli assicura il massimo di soddisfazione personale, è tutta la vita economica della nazione che ne deriva un vantaggio. La psicologia sperimentale dell’industria non offre idea più affascinante di questo reciproco adattamento del lavoro e dello spirito, grazie al quale l’insoddisfazione, la depressione mentale e lo scoraggiamento possono cedere il passo, nella nostra comunità sociale, a una corrente di gioia e a un’armonia perfetta tra i suoi elementi” (tr. it. p. 94).

Critiche inascoltate

In opposizione alla teoria e ai metodi dell'organizzazione scientifica del lavoro, furono avanzate ipotesi nuove.

Esse opponevano, allo studio razionale di tutte le singole operazioni, **l'esigenza di guardare alle più profonde motivazioni che regolavano la vita del lavoratore** all'interno della fabbrica.

L'importanza del fattore umano → movimento *Human Relations*, che ebbe in Elton Mayo il suo portavoce più illustre.