

Si è tenuto a Venezia un importante convegno internazionale sulla progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione e sviluppo individuale. Il titolo stesso del convegno, organizzato da Federico Butera, il più eminente studioso italiano di progettazione organizzativa, sintetizza un'aspirazione antica. Come dimostra D. Nelson nella sua biografia di Taylor, appena tradotta in italiano, essa nasce di fatto negli Usa nella seconda metà dell'Ottocento (D. Nelson, *Taylor e la rivoluzione manageriale*, Einaudi).

Friedrik W. Taylor, padre dell'organizzazione scientifica del lavoro, che per molti resta il simbolo della degradazione del lavoro umano, visse invece in prima persona il conflitto tra gli ingegneri e i "riformatori", risolvendolo sul piano di un metodo fatto di ricerca e di sperimentazione. Un metodo che, se rapportato ai nostri giorni, non farebbe certo di Taylor un taylorista.

Conclude Nelson: questo paradossale ingegnere americano illuminò il periodo di trasformazioni in cui visse ed è giunto il momento, anche se in ritardo, di riconoscere il significato preciso del suo contributo. I processi meccanizzati, rileva ancora Nelson, rimasero il nucleo della fabbrica, e le innovazioni meccaniche ebbero un ruolo di primo piano nella trasformazione del sistema.

Oggi, alle prese con l'automazione, siamo nel centro di una nuova rivoluzione tecnologica. Il tasso di innovazione è sicuramente superiore non solo alla capacità di indirizzare la progettazione dei sistemi uomo-macchina, ma alla stessa capacità di comprensione dei cambiamenti in atto. Le variabili in gioco sono molte: dalla qualità della vita lavorativa alla piena espressione delle capacità umane, dalla produttività alla sicurezza.

La lavorazione non su oggetti reali ma su simboli, qual è la lavorazione controllata attraverso l'informatica, cambia ovviamente il modo di lavorare. Può creare stress e molte altre difficoltà. Ma richie-

de all'uomo lo sviluppo di nuove capacità. L. Hirschhorn (Wharton School, Philadelphia), analizzando l'incidente nucleare di Three Mile Island, ha dimostrato che il caso si stava trasformando in catastrofe per l'incapacità degli addetti di interpretare eventi la cui rappresentazione simbolica, codificata nel momento di progettazione del sistema di controllo, era inadeguata.

Si trattava cioè di una successione non prevista, che avrebbe richiesto una capacità di "teorizzare" la nuova situazione. Gli operatori non solo non erano preparati per questo compito, ma reagivano nella maniera sbagliata, a causa della lo-

bile più mobile è l'uomo stesso, capace di cambiare significato e destinazione alla stessa macchina, attraverso l'apprendimento.

Forse pochi dei congressisti convenuti a Venezia da centri di ricerca e aziende di tutto il mondo erano a conoscenza di un episodio sulle opere del Tintoretto custodite nella Scuola Grande di San Rocco, sede del convegno. Mentre la Confraternita di San Rocco era bloccata da un interminabile conflitto sulla scelta dell'artista che avrebbe dovuto realizzare i dipinti, Tintoretto fece trovare una sua tela già installata in una sala della Scuola, creando una situazione di cui la Con-

fraternita non poté che prendere atto. A posteriori è difficile non rallegrarsi per questa «scelta». Ciborra, se mi si passa la metafora, propone di studiare i dipinti di Tintoretto e di lasciar perdere i verbali della Confraternita.

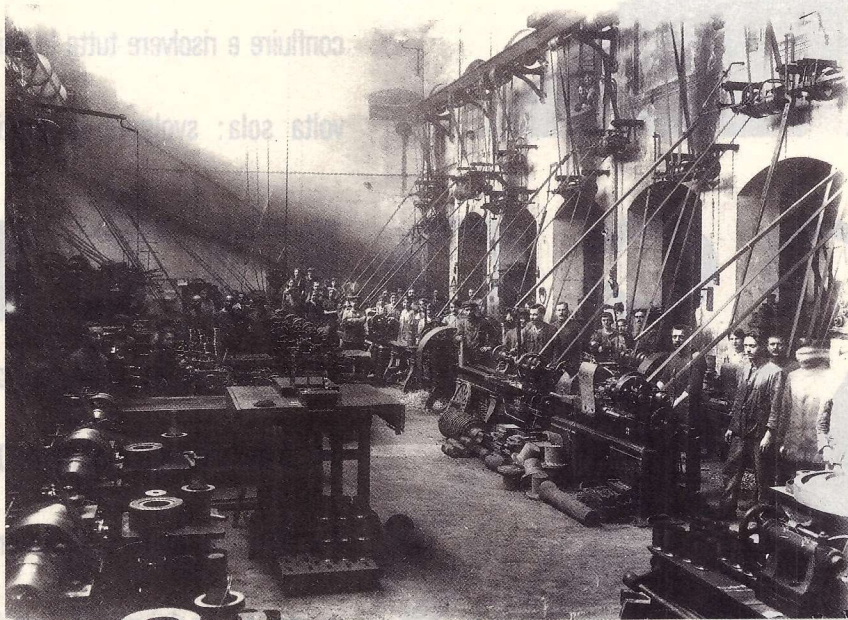
Altri relatori hanno invece insistito sulla necessità di elaborare criteri di progettazione. Tra questi, lo stesso Butera ha denunciato l'assenza, anche all'interno delle imprese, di metodologie, modalità e procedure integrate di pianificazione, progettazione e implementazione che abbiano per oggetto la configurazione dell'impresa, la tecnologia, l'organizzazione e le persone e che si pongano con-

giuntamente obiettivi economici, tecnici e sociali. Per Butera, questo ritardo nello sviluppo di metodologie integrate e partecipative di progettazione non solo è una causa di evitabili peggioramenti nelle condizioni di vita e di lavoro, ma è un fattore primario di ritardo nella diffusione delle nuove tecnologie e talvolta della sottoutilizzazione del loro contributo allo sviluppo.

Sull'idea di fondo il Convegno si è trovato d'accordo, anche se sulle soluzioni non sono venute, pur nella ricchezza degli stimoli, indicazioni univoche. C'è solo da augurarsi che i tanti "pittori" all'opera un po' dovunque stiano dipingendo qualcosa che possa essere un giorno guardato senza raccapriccio. ■

DA TAYLOR A BUTERA

di GIOVANNI COSTA



Una catena di montaggio del 1916: simbolo dell'organizzazione tayloristica

ro fiducia nei simboli che apparivano sui quadri di controllo. L'identificazione della situazione reale non poteva che avvenire attraverso un atto umano e creativo, basato sull'esperienza che si stava producendo. L'incidente nucleare può essere un caso limite. Resta il problema del ruolo umano nella gestione dei sistemi uomo-macchina.

Claudio Ciborra (New York University) ha messo in dubbio la possibilità di progettare sistemi complessi in cui tutte le variabili sono in movimento. Ha citato il caso del *minitel* francese, lanciato come strumento di accesso alle banche dati e divenuto uno strumento di comunicazione tra 3 milioni e mezzo di francesi. Sarebbe la dimostrazione che la varia-