

Base e Vertice:

conflitto e complementarità

(elementi essenziali per una ricomposizione concettuale)

INDICE

INTRODUZIONE.....p. 3

1. CAPITOLO 1 – Processi di riacquisizione di autonomia ed iniziativa nella moderna organizzazione aziendale

- 1.1. - Empowerment e Commitment.....p. 6
- 1.2. - Divisione del lavoro e nascita del management...p. 10
- 1.3. - Considerazioni sul concetto di potere.....p. 13

2. CAPITOLO 2 – Le evoluzioni della lavorazione: dall'empiria alla scientificità, dalla scientificità al consenso, dal consenso alla complementarità.

- 2.1. - Il capitalista, l'imprenditore ed il manager.....p. 20
- 2.2. - Gerarchia e formalità nel management scientifico....p.26
- 2.3. - La “variabile umana”p. 30
- 2.4. - Scopi individuali e scopi organizzativi: ipotesi di potenziale conflittualità.....p. 37
- 2.5. - Sistemi di efficienza alternativi?.....p. 58
- 2.6. - Oscuramento e prelievo di surplus nel sistema capitalistico.....p. 61
- 2.7. - Partecipazione e consenso come base dei sistemi alternativi di efficienza.....p. 67
- 2.8. - Stato e mercato interno: alcuni strumenti per contrastare la conflittualità.....p. 79
- 2.9. - Una nuova dignità per l'individuo.....p.90

2.10. - Potere e razionalità dell'individuo, il distacco dalle teorie classiche.....	p. 100
--	--------

3. CAPITOLO 3 – Nuovi concetti di autonomia e responsabilità

3.1 – Il cambiamento: vincoli, libertà e responsabilità.....	p. 106
--	--------

3.2 – Sistemi di efficienza complementari?.....	p. 114
---	--------

3.3 – Efficienza attraverso un'autorità rispondente.....	p. 121
--	--------

3.4 – Le ambiguità del modello giapponese.....	p. 133
--	--------

CONCLUSIONI.....	p. 150
-------------------------	---------------

BIBLIOGRAFIA.....	p. 157
--------------------------	---------------

INTRODUZIONE

Il rapporto tra base e vertice organizzativo è stato oggetto di dibattito per lungo tempo e rappresenta ancora uno dei temi più spinosi riguardanti l'organizzazione del lavoro.

Dai tempi della Prima Rivoluzione Industriale, quando il lavoro veniva organizzato dai caposquadra in maniera totalmente arbitraria e vessatoria, si è assistito ad una sensibile evoluzione di questo rapporto, che è passato dalla coercizione, al tentativo di razionalizzazione e di astrazione delle conoscenze compiuto da Taylor, fino arrivare ad una partecipazione più diffusa e condivisa, come ampiamente raccomandato dalla letteratura manageriale moderna.

L'analisi parte proprio dall'enfasi che quest'ultima riserva al coinvolgimento dei lavoratori nei processi di lavorazione attraverso Commitment ed Empowerment, finalizzati ad incentivare la partecipazione dei soggetti soprattutto attraverso il riconoscimento della loro autonomia e del loro apporto originale e creativo al processo.

Qual è il motivo per cui questi processi di partecipazione e consenso stanno avendo così ampio rilievo, considerando che fino a poco più di cinquant'anni fa il sistema organizzativo prevalente nell'ambito della lavorazione era quello taylorista-fordista?

Il tentativo che si è cercato di compiere nel presente elaborato, è stato quello di argomentare una ricostruzione teorica, attraverso il pensiero di una serie di autori, che giustifichi questa evoluzione e questa recente enfasi sulla partecipazione e sul consenso; in questo percorso si è cercato inoltre di prendere le distanze dagli aspetti del rapporto tra base e vertice legati alla psico-sociologia (su cui invece spesso si incentrano le teorie manageriali contemporanee), non per contestarne la validità o per negare che abbiano una qualche influenza sul processo, ma piuttosto per cercare di isolare le variabili oggettive che influiscono sulla lavorazione concreta. La partecipazione attiva ed originale della base al processo di lavorazione sembra infatti essere una condizione necessaria all'efficienza del processo stesso, a prescindere dalle relazioni personali (su cui invece si focalizzano alcune teorie manageriali) che intercorrono col vertice che, a limite, potrebbero anche rimanere autoritarie dato che la partecipazione attiva della base non fa sì che ci si possa esimere da avere anche un vertice che svolga le funzioni dirigenziali (si veda il paragrafo dedicato ad Arrow).

Il tentativo è infatti quello di cercare di argomentare attraverso le teorie di diversi autori, una certa complementarità tra le due facce dell'organizzazione.

La pretesa di egemonia della scienza sul controllo del processo lavorativo, portata avanti dal

paradigma taylorista, ha cominciato infatti a scricchiolare sotto il peso delle dinamiche reali riscontrate in officina, come testimoniato dagli studi di Roy e Burawoy: ciò che osservarono questi due autori nel corso della loro osservazione partecipante, fu proprio l'esistenza di un sistema parallelo di gestione del processo lavorativo attuato dai lavoratori per permettere l'efficienza del processo stesso. Non si trattava quindi di dinamiche contrarie agli obiettivi provenienti dal vertice, ma al contrario queste dinamiche si sviluppavano proprio per sopperire alle lacune del sistema formale. Emergeva quindi una sorta di incompletezza della scienza organizzativa formale, a cui solo il contributo originale ed attivo della base (con soluzioni alternative o integrative rispetto a quelle proposte dal vertice) sembrava poter porre rimedio.

Il lavoro vivo allora sembra essere non solo l'unica fonte attraverso cui si produce ricchezza, ma può rappresentare anche la possibilità di ulteriori sviluppi della scienza e del formale.

Se le pratiche di disobbedienza e di disattenzione del formale contribuiscono, in definitiva, non alla distruzione ma al buon andamento dell'organizzazione, si deve ammettere che in queste pratiche si nasconde, celata dall'informalità, il completamento e la possibilità di progresso del formale stesso; una sorta di razionalizzazione non ancora formalizzata.

In questo senso Crozier nella sua trattazione arriva a dire che proprio nelle dinamiche dell'informale si racchiude la trama più intima dell'organizzazione.¹

Si tratta, sostanzialmente, di evitare di considerare la razionalità del vertice come l'unica applicabile (perché perfetta, scientifica), tagliando fuori le altre razionalità che convivono all'interno del contesto organizzativo (razionalità sia individuali che collettive); Crozier teorizza infatti che nei processi decisionali relativi al cambiamento, sia necessario procedere adottando criteri di razionalità residuale, ovvero cercando di ottimizzare le risorse sintetizzando le varie razionalità particolari coinvolte nel processo e non, come richiesto dal paradigma taylorista, seguendo una razionalità scientifica determinata a priori dal vertice.

C'è il rischio, però, di equivocare le argomentazioni proposte: non si tratta infatti di teorizzare una sorta di autogestione dei lavoratori.

Il ruolo dell'autorità è infatti necessario per la funzione di filtro delle informazioni che provengono dall'organizzazione ed anche, checché se ne dica, per le funzioni dirigenziali, di comando, riguardanti il dire cosa bisogna fare o non fare. L'autorità deve essere però, come argomentato da Arrow, "rispondente"² delle caratteristiche del suo operato e, perciò, capace di assorbire gli input informativi che provengono anche dalla base dell'organizzazione e dall'informale.

1 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, Etas Libri, Milano 1978, p 307.

2 Arrow (Kenneth J.), *I limiti dell'organizzazione*, Il Saggiatore, Milano, 1986, p 89.

A conclusione di questo tentativo di ricomposizione teorica, sarà forse possibile trovare, se non una risposta, almeno un'ipotesi coerente al perché attualmente gli esperti di organizzazione del lavoro e di tecniche manageriali prestino così tanta attenzione alla partecipazione ed al coinvolgimento degli operatori nei processi lavorativi; anche se nuovi sviluppi del mercato (diventato globale) e della tecnologia (sempre più informatizzata) sembrano ampliare (e complicare) le prospettive teoriche delineate.

- CAPITOLO 1 -

Processi di riacquisizione di autonomia ed iniziativa nella moderna organizzazione aziendale

1.1. Empowerment e Commitment

Le teorie manageriali recenti, tendenzialmente dagli anni '60 in poi, hanno cominciato a dare un rilievo importante agli stili di direzione che i leader adottano nella gestione dei loro collaboratori. Partendo infatti dall'esperimento compiuto da Kurt Lewin³ negli anni '30 e riportato poi successivamente negli studi di White e Lippitt⁴ circa 20 anni dopo, l'attenzione agli aspetti psicosociologici, alle dinamiche di gruppo e agli approcci motivazionali è cresciuta in maniera sensibile. L'esperimento in questione aveva come intento quello di dimostrare l'esistenza di un legame positivo tra l'aumento di produttività e soddisfazione dei sottoposti in relazione ad una direzione non autoritaria e competitiva, ma piuttosto partecipativa e coinvolgente. Si formarono quindi tre gruppi di studenti che furono guidati nello svolgimento dei loro compiti in maniera rispettivamente: autoritaria, lassista e democratica. I risultati dell'esperimento dimostrarono che l'unico gruppo in cui si erano registrati miglioramenti costanti era quello diretto in maniera democratica. L'associazione tra aumento di produttività/soddisfazione e direzione democratica non si dimostrò però così immediata e lineare; alla luce di successivi studi infatti emerse che la produttività non è necessariamente legata alla soddisfazione del lavoratore e che ci sono altre variabili che influenzano l'organizzazione produttiva nel suo insieme.

Oltre ad una crescente attenzione agli stili direttivi ed al tipo di approccio di gestione motivazionale, la cui teoria nonostante abbia dimostrato i suoi limiti riscuote ancora grande successo, si è man mano data maggiore importanza anche alla possibilità che il lavoratore possa esercitare, nello svolgimento delle proprie funzioni, una qualche forma di autonomia decisionale: non si tratta semplicemente di delegare (delega intesa come trasposizione di potere decisionale a livelli più bassi della scala gerarchica), ma piuttosto di lasciare margini più o meno ampi per dar

3 Si veda: Kurt Z. Lewin *I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo*, Franco Angeli, 1979, Milano.

4 Si veda: R. White – R. Lippitt *Leader behavior and member reaction in three social climates in Groups dynamics: research and theory*, Evanstone, 1953.

modo all'individuo di trovare soluzioni potenzialmente originali e creative. Lo stimolo per ricercare queste auspicate soluzioni creative ed innovative viene innescato attraverso il coinvolgimento del soggetto nel procedimento lavorativo.

Empowerment e Commitment sono infatti due termini di uso comune nelle teorie contemporanee del management aziendale. Il compito di attivare questi processi all'interno della struttura organizzativa è una prerogativa del management, che deve saper esercitare una salda leadership nei confronti dei membri dell'organizzazione. Nei manuali di Organizzazione Aziendale o di gestione delle Risorse Umane l'argomento leadership è infatti uno dei più pregnanti.

Nello specifico, attivare processi di Empowerment e Commitment all'interno dell'organizzazione, significa rispettivamente:

- **COMMITMENT:** letteralmente “impegno”, ma forse la parola che rende meglio l'idea è *coinvolgimento*. Il riferimento è al coinvolgimento dei membri, degli esecutori. Come molte analisi hanno dimostrato infatti, i semplici incentivi materiali ed economici non bastano per assicurare prestazioni adeguate. Queste sembrano essere possibili solo se si rende il membro dell'organizzazione coinvolto nel processo, ma si tratta di un coinvolgimento che va ben oltre le semplici procedure esecutive (in cui comunque i membri dell'organizzazione devono essere materialmente coinvolti). Il commitment è infatti strettamente legato alla **cultura organizzativa**, che secondo queste teorie, se adeguatamente costruita (e conservata), contribuisce a far sì che i fini ed i valori di riferimento siano accettati e condivisi da tutti, e che i membri abbiano una forte volontà di rimanere parte dell'organizzazione e di sostenere sforzi per raggiungerne gli obiettivi.⁵ Il concetto di commitment quindi, secondo i manuali di organizzazione aziendale, per essere operativo ha bisogno di particolari presupposti quali per esempio avere una leadership condivisa, estesa, non concentrata in una persona sola, o comunque non solo nel top management; gli esecutori inoltre devono essere messi nelle condizioni per svolgere al meglio il proprio lavoro (in termini di strumenti operativi – qualsiasi essi siano – di formazione e di sicurezza del contesto lavorativo), ed inoltre è fondamentale una comunicazione fluida e condivisa per non incorrere in blocchi informativi potenzialmente dannosi (il rimando è alla teoria dei costi di transazione di Williamson).⁶
- **EMPOWERMENT:** esso è sostanzialmente il presupposto per il commitment; con il termine empowerment infatti si intende una sorta di degerarchizzazione organizzativa che però non si limita solo a “scaricare le responsabilità” sui livelli più bassi

5 G.Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane – Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2009, 2^a edizione, pp 253-254.

6 Per un approfondimento si veda O.E. Williamson, *Le Istituzioni Economiche del Capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, 1987, Milano.

dell'organigramma aziendale, ma ha come fondamentale priorità quella di rendere *consapevoli* i soggetti. Si tratta di una “comprensione critica del loro ambiente interattivo ed in particolare degli agenti causali dei risultati delle loro prestazioni, ovvero di tutti i fattori (compresa la loro stessa competenza) che possono facilitare od ostacolare il perseguimento degli obiettivi a loro affidati”⁷ L'empowerment, è importante sottolinearlo, non avviene all'inizio del processo in questione, ma raggiunge la sua forma completa solo alla fine di un percorso formativo del soggetto, in cui il top manager ha il dovere di monitorarne gli sviluppi ed agevolarne il progresso. E' interessante già da ora chiedersi se tali approcci possano essere visti come la restituzione, seppur parziale, dei processi di produzione di senso, di tempo e di spazio ai lavoratori, che l'organizzazione scientifica del lavoro aveva spazzato via nel corso dei secoli.

Secondo queste teorie però, i processi di commitment e di empowerment non avranno alcuna efficacia se non sono supportati da una adeguata cultura organizzativa, da una efficace strategia e da valori pregnanti e condivisi.

In particolare, il concetto di cultura organizzativa ha assunto un rilievo sempre più importante. Uno degli studiosi di maggiore rilievo in questo campo è sicuramente Edgar Schein, il quale sostiene che la funzione principale della leadership, sia proprio quella di creare – o mantenere – una cultura organizzativa adeguata. Questo autore contemporaneo sostiene che ogni individuo sia portatore di una propria personale identità che è sostanzialmente sintesi di più culture che coesistono all'interno della persona stessa (educazione familiare, scolastica, credo religioso, politico, sportivo ecc ecc). La cultura aziendale allora si dovrà basare, secondo l'autore, sulle esperienze comuni delle persone che ne fanno parte: sostanzialmente si deve creare un substrato culturale che accomuni tutti i membri dell'organizzazione nel tentativo di creare le basi per una partecipazione attiva e coerente con gli obiettivi dell'organizzazione stessa; ciò renderà allora possibile la creazione di una storia comune data dall'esperienza. L'autore pone particolare enfasi nel sottolineare che “[...]non esiste una cultura giusta o sbagliata, non c'è una cultura migliore o peggiore, se non in relazione a quello che l'organizzazione sta cercando di fare e a quello che permette l'ambiente in cui si trova ad operare”⁸ e subito dopo specifica infatti che i “nuovi valori” non sono buoni a priori e non sono applicabili a qualsiasi contesto.

Schein approfondisce poi il discorso dividendo la cultura organizzativa in tre livelli di analisi:

1. ARTEFATTI: rappresentano il livello più superficiale della cultura, quello manifesto e più visibile. Si parla infatti propriamente di oggetti materiali, atteggiamenti,

⁷ Piccardo, *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Cortina, Milano, 1995

⁸ Edgar H. Schein *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni ed i cambiamenti organizzativi*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000. Pag. 23.

abbigliamento ecc ecc. Per esempio un abbigliamento formale ed elegante può essere rappresentativo di una cultura rigida e strettamente gerarchica, come potrebbe essere, per esempio, un istituto di credito; al contrario un ambiente di lavoro aperto, senza barriere architettoniche di sorta tra una posizione di lavoro e l'altra, lascia intendere che la cultura organizzativa in tale ambiente è favorevole alla collaborazione, ed è sicuramente meno attenta alle gerarchie interne.

2. VALORI ESPLICITI: ovvero i valori che sono direttamente enunciati dalla stessa organizzazione, tramite slogan pubblicitari, discorsi pubblici, statuti istitutivi dell'organizzazione stessa. Sono quei valori che formalmente rappresentano l'organizzazione, quelli che sostanzialmente costituiscono la “facciata” dell'edificio e che vengono trasmessi ai nuovi membri come emblemi rappresentativi dell'organizzazione nell'ambiente esterno ad essa.
3. ASSUNTI DI BASE: se i valori espliciti al punto 2 possono essere considerati la facciata dell'edificio, allora gli assunti di base sono sicuramente le fondamenta. Questi sono infatti la base della cultura organizzativa e rappresentano un substrato di valori e concezioni che spesso non sono neppure del tutto chiari ai membri dell'organizzazione. Essi riguardano concetti basilari come quelli del tempo, dello spazio, del rapporto con la natura o della gestione del potere. Prendendo come esempio quello del rapporto con la natura, un'organizzazione potrà impostare tale rapporto sul rispetto, oppure sullo sfruttamento (a prescindere da ciò che viene dichiarato pubblicamente, che corrisponde al punto precedente, cioè la “facciata dell'edificio”; spesso infatti non c'è corrispondenza tra ciò che l'organizzazione fa credere di essere e ciò che è in realtà); per quanto riguarda il potere invece, potrà gestirlo, per esempio, in termini di condivisione oppure in modo verticistico.

Il requisito fondamentale per Schein è che i tre livelli di analisi sopra esposti, siano coerenti tra di loro. In mancanza di coerenza infatti i membri sviluppano sovente sentimenti quali ansia ed ostilità, che possono rapidamente portare allo sfaldamento, o comunque al mal funzionamento, dell'organizzazione. Tuttavia, ciò non significa che la cultura organizzativa sia, né debba essere, priva di tensioni al suo interno: essa infatti è costantemente tesa al cambiamento a causa delle contingenze, come per esempio l'instabilità dell'ambiente esterno di riferimento, l'ingresso di nuovi membri, l'uscita dei vecchi, nuove tecnologie ecc ecc. Questo “movimento perpetuo” si riflette ovviamente anche sugli assunti base della cultura organizzativa, che sarà quindi sempre in tensione tra conservazione ed innovazione. Tale tensione sarà però (a patto che non sia improvvisa e/o traumatica) positiva per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione stessa.

Quindi, avere una cultura organizzativa coerente e condivisa, secondo gli approcci di gestione

manageriale moderni, è fondamentale per avviare efficacemente processi di livellazione gerarchica efficaci (livellazione gerarchica intesa come processo di empowerment così come precedentemente esposto).

Quindi siamo di fronte ad una distribuzione che attribuisce solo maggiore autonomia di pensiero/azione nell'adempimento dei propri compiti (già decisi e fissati dalla direzione) o anche maggiore potere decisionale e maggior controllo dell'insieme del processo?

1.2 – Divisione del lavoro e nascita del management

A partire dalla Rivoluzione Industriale del XVIII secolo la struttura organizzativa delle industrie si stratifica maggiormente e comincia ad assumere il tipico sviluppo verticale, che toccherà il suo apice poi verso la metà del secolo scorso. In tale assetto, i compiti e le responsabilità si definiscono in modo chiaro e preciso affinché ognuno abbia il proprio posto predefinito.⁹

Tale dinamica ha origine dal fatto che il lavoro dell'operaio si specializza enormemente attraverso la **divisione del lavoro**, di cui per primo parlò Adam Smith, nel 1776 nella sua opera più conosciuta *“La Ricchezza delle Nazioni”*. A causa dell'esasperata divisione del lavoro operaio, si sviluppano una serie di fenomeni rilevanti. Uno di questi è rappresentato dal fatto che l'estrema suddivisione delle mansioni operaie finisce per costringere l'esecutore a pochissime azioni ripetitive, che costringono lo stesso ad un esercizio meccanico che a lungo andare, secondo Smith, inficia sulle sue “capacità intellettuali, sociali e militari”¹⁰, dato che egli (l'operatore) non ha l'occasione di applicare la sua inventiva al lavoro che svolge: essa non è richiesta dal sistema produttivo che applica la divisione del lavoro, e quindi finisce per deperire. L'estrema frammentazione delle operazioni inoltre, fa sì che il singolo operatore non abbia il senso né tanto meno il controllo del processo inteso nella sua interezza; questa circostanza rende necessaria la presenza di una figura che riconduca ad unità tutte le parti frammentate del processo di lavorazione.

Un punto di svolta decisivo in questo senso fu dato all'inizio del secolo scorso da Taylor e dalla sua organizzazione scientifica del lavoro, che permise un enorme passo avanti per lo sviluppo del sistema produttivo sia attraverso lo studio scientifico dei tempi di lavoro, sia per l'organizzazione del management in azienda.

⁹ Richard L. Daft *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano, 2004, p 78.

¹⁰ Adam Smith *Indagine sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni*, ISEDI, 1973, Milano.

Il punto di partenza di Taylor fu la constatazione che, nonostante le tecnologie a disposizione delle aziende cominciasse ad offrire ampi margini per un aumento esponenziale della produzione, il sistema organizzativo delle stesse rimaneva ancorato ai vecchi schemi. In particolare, il sistema del cottimo (utilizzato da una parte consistente delle industrie statunitensi alla fine dell'800), paradossalmente, permetteva agli operai di mettere in atto un rallentamento volontario della produzione: in sintesi, gli operai eseguivano le operazioni richieste rallentando il ritmo di lavoro (guidati in tal senso dai sindacati) per evitare che venisse aumentata l'unità di misura minima giornaliera del cottimo, che avrebbe di conseguenza portato ad una diminuzione della retribuzione per unità prodotta.¹¹

Fu probabilmente il confronto con ambienti di lavoro versanti in tali condizioni (in cui Taylor cominciò a confrontarsi proprio da operaio), che lo portarono a credere alla “naturale infingardaggine”¹² degli operai. Proprio da questa concezione pessimistica della natura dei lavoratori si fonda il suo sistema di organizzazione scientifica, che avrebbe permesso (in ciò sta il successo del sistema) minori costi di manodopera e maggiori salari, basandosi sulla eliminazione della discrezionalità dell'operaio sui tempi/modi/spazi di lavoro.

Ciò fu possibile grazie allo studio scientifico di ogni singola mansione: furono svolti esperimenti per cronometrare il tempo minimo per ognuna di esse e furono avviati studi scientifici per ottimizzare i movimenti del lavoratore per ridurre il tempo dedicato ad ogni operazione, in modo da azzerare qualsiasi spreco in termini di energia e di tempo. Si studiò poi un sistema di retribuzione che permettesse agli operai di ricevere dal 30% al 90% in più di retribuzione netta (a seconda delle scelte delle singole aziende) per chi fosse stato in grado di raggiungere gli obiettivi produttivi fissati dalla direzione sulla base degli studi scientifici promossi da Taylor. Si trattava di ritmi di lavoro faticosi, ma spesso meno estenuanti rispetto a quelli del sistema precedente poiché i lavoratori erano effettivamente messi in condizione di lavorare più intensamente ma sovente con orari ridotti (si porta ad esempio il caso delle operaie di una fabbrica che produceva sfere per biciclette – di cui l'autore fa menzione a pagina 59 – il cui orario si ridusse di due ore su base giornaliera a fronte di un aumento di salario di circa il 50%).¹³

11 Frederick Winslow Taylor, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, ETAS Kompass, Milano, 1967 p 35 e seguenti

12 Ibidem

13 Adottando tale sistema produttivo però, per stessa ammissione di Taylor (che ne parla diffusamente nella parte centrale del testo menzionato alle note precedenti), si va incontro nel breve periodo ad una riduzione del personale impiegato, dato che l'aumento di efficienza di ogni individuo permetteva all'azienda di impiegarne un numero sensibilmente minore (abbassamento del costo della manodopera). Taylor però, davanti all'accusa che il suo sistema provocasse un forte aumento della disoccupazione, si difese dicendo che i lavoratori che fossero rimasti senza occupazione nei primi anni di adozione del suo sistema produttivo, sarebbero stati riassorbiti velocemente (non si specifica però *quanto* velocemente) dall'espansione del mercato dei settori interessati: l'organizzazione scientifica del lavoro avrebbe infatti permesso un aumento della produzione a bassi costi che avrebbe consentito di vendere i beni prodotti a prezzi sensibilmente più bassi e quindi di conseguenza, allargato proporzionalmente la fetta di mercato, producendo in seguito un aumento della domanda di posti di lavoro. Nel

La vera innovazione rivoluzionaria introdotta dal sistema tayloristico però (oltre allo studio scientifico delle mansioni e al rapporto inversamente proporzionale tra costi della manodopera e salari), fu lo sviluppo del settore amministrativo in azienda: nasce con Taylor il cosiddetto “Task Management”, ovvero un sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissati e ben definiti¹⁴. Per lo studio delle varie mansioni e la riorganizzazione di queste in compiti semplici e precisi, servivano infatti una serie di persone (figure professionali sostanzialmente nuove, dato che prima tutto era lasciato alla discrezione dei capi squadra e degli operai stessi) che si occupassero di redigere i manuali, che contenevano passo per passo la descrizione sistematica di tutte le singole operazioni che il lavoratore doveva compiere. Non solo: il sistema di retribuzione basato sulla ricezione del bonus a seconda che si fosse raggiunto o meno l'obiettivo prefissato, rendeva necessaria tutta una serie di reporting giornalieri individuali che venivano poi analizzati dai responsabili competenti. Per quanto riguarda la struttura organizzativa dell'azienda inoltre, Taylor optò, a differenza delle strutture organizzative tradizionali, basate su una verticalità strettamente lineare (ovvero un processo decisionale facente capo ad un solo elemento, vertice dell'azienda, le cui direttive venivano rese esecutive dai vari livelli intermedi fino ad arrivare agli operai), per una struttura di tipo funzionale, dove i compiti dell'unico capo gerarchico venivano divisi tra otto capi diversi (questo era il numero ideale secondo Taylor per una azienda con una produzione di elevata complessità), quattro con mansioni esecutive e quattro collocati nell'ufficio programmazione in modo da rendere possibile il coordinamento tra le due parti.¹⁵

Le responsabilità decisionali sul processo lavorativo, che precedentemente, come già accennato, ricadevano in larga misura sui lavoratori e sui loro capi squadra, venivano adesso prese in carico proprio da questo nuovo settore amministrativo, attraverso il quale si concretizzava la separazione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale. Ogni attività di quest'ultimo tipo veniva infatti eliminata definitivamente dall'officina: “[...]tutta l'attività intellettuale deve essere eliminata dall'officina e concentrata nell'ufficio programmazione, riservando ai capi squadra e ai capi reparto il lavoro di carattere strettamente esecutivo; il loro compito deve limitarsi a curare che le operazioni programmate e dirette dall'ufficio programmazione vengano sollecitamente poste in esecuzione nell'officina”¹⁶

Taylor aveva quindi, non solo inventato un nuovo sistema organizzativo, ma aveva anche

testo Taylor esemplifica il concetto facendo un parallelo con l'esperienza luddista in Inghilterra nei primi anni dell'800: a fronte di 5000 tessitori di cotone attivi nel 1840, che protestarono violentemente contro l'introduzione del telaio meccanico intimoriti dall'ipotetico conseguente calo dell'occupazione, nel 1912 se ne potevano contare 265.000 (Taylor, Op.cit. P 246 e seguenti).

14 Ivi, p 162

15 Ivi, p 61 e seguenti.

16 Ivi, p 65

esplicitato in maniera più chiara rispetto al passato la funzione del *manager*, che comincia a delinarsi come una vera e propria funzione razionalmente definita e scollegata dalla singola personalità dell'imprenditore.¹⁷ Il potere decisionale, quindi, si sposta dall'officina agli uffici di progettazione e programmazione, lasciando gli esecutori materiali apparentemente privi di margini di autonomia.

Il vertice prende quindi il comando del processo di lavorazione; in particolare la figura del manager, da quel momento in poi, assume un rilievo centrale da cui deriveranno le moderne teorie manageriali che tanto spazio hanno occupato, e occupano, nella letteratura organizzativa. Tale importanza è data dal fatto che il manager incarna, a livello teorico, il concetto di potere nell'organigramma aziendale.

Il concetto di *potere* è infatti centrale nella trattazione delle dinamiche organizzative e manageriali contemporanee.

1.3 – Considerazioni sul concetto di potere

Numerosi autori hanno dato il loro contributo per quanto riguarda la definizione di potere; qui di seguito ne riportiamo solo alcune:

- Dahl: *“Il potere è una relazione tra attori in cui uno induce l'altro a fare una cosa che l'altro non avrebbe altrimenti fatto.”*¹⁸
- Emerson: *“Il potere di un attore A su un attore B è l'ammontare di resistenza di B che può essere potenzialmente superata da A”*¹⁹
- Wrong: *“Capacità di controllo intenzionale attuato da un particolare agente”*²⁰

Già tra queste tre definizioni possiamo notare che coesistono concetti diversi, anche se tutti tendenti a definire un solo fenomeno. In Dahl risalta soprattutto il fatto per cui una *relazione* di potere è caratterizzata dal fatto che un attore sia in grado di indurre un altro a fare ciò che si vuole che egli faccia; è una descrizione quindi che chiarisce già il fatto che sia in effetti presente una *relazione sociale* che comporta l'uso della forza persuasiva (non necessariamente fisica o

17 Ivi XXVI

18 Dahl, *The concept of power*, in Behavioral Science, n°2, 1957, p 201.

19 Emerson, *Power-dependence relations*, American Sociological Review, n°27, 1962, p31.

20 Wrong, *Some problems in defining social power*, American Journal of Sociology, n°73, 1968, p673.

verbale). L'analisi di Emerson è invece prettamente logica, infatti esso attribuisce a due attori sociali (A e B) una data quantità di capacità di forza-resistenza: chi ne ha di più vince. Mentre Wrong introduce un altro concetto fondamentale, ovvero quello del *controllo*, che si lega comunque a doppio filo a quello di influenza e forza. Sono molti e complessi quindi gli aspetti da considerare, ed è quindi opportuno richiamare uno degli autori che meglio ha indagato l'ambito del potere nelle strutture sociali: Max Weber.

Egli parte, come base della sua riflessione, dalla distinzione fondamentale tra potenza (*macht*) e potere/dominio legittimo (*Herrschaft*). Con il primo termine, Weber intende “qualsiasi possibilità di far valere entro una relazione sociale, anche di fronte ad un'opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità”²¹. Tale definizione quindi comprende qualsiasi tipo di possibilità, anche quella coercitiva, e si avvicina molto al concetto di forza.

Per quanto riguarda il secondo termine invece, Weber lo spiega nei seguenti termini: “la possibilità di trovare obbedienza, presso certe persone, ad un comando che abbia un determinato contenuto”²². In questa definizione il soggetto che subisce legittima il potere di chi lo esercita (è sostanzialmente una volontà di obbedienza, la volontà di accettare comandi validi innanzitutto verso se stessi). In altre parole, il soggetto non subisce il potere perché non ha altre alternative, ma decide di subirlo perché convinto della sua auspicabilità, della sua bontà, della sua legittimità. È come se l'attore che subisce il potere (presupposto legittimo), donasse una parte (o tutta) della propria volontà a chi esercita il potere e lo facesse volontariamente.

Quindi nella concezione del potere inteso nel senso della seconda definizione è presente, alla base, una forma di legittimazione e di *consenso*.

Nella trattazione di Weber, sembra che avvenga una sorta di equiparazione tra il concetto di potere legittimato ed il concetto di **autorità**, dove invece autorità è da egli definita sinteticamente come “potestà di comando e dovere di obbedienza”²³; non è un tipo di potere/dominio (possibilità di ottenere ubbidienza ad un comando), ma il fondamento della pretesa della legittimità del potere/dominio. Il tipo di potere/dominio risponde alla domanda “in che modo si esercita il potere?”, la fonte dell'autorità risponde alla domanda “perché tale soggetto è considerato idoneo all'esercizio del potere?”.

Il potere allora può basarsi o su di una costellazione di interessi e/o posizioni monopoliste che non hanno bisogno di legittimazione da parte dei sottoposti (il dominio è infatti garantito dagli interessi stessi, sia dei dominatori che dei dominati), oppure può basarsi appunto sull'*autorità*.

Per fare un esempio cercando di esemplificare il concetto, si ponga il caso dell'insegnamento (in

21 Max Weber, *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980, vol.I, p 51.

22 Ivi, p 52.

23 Ibidem.

un dato luogo ed in un dato tempo): esso può essere esercitato da una persona “x”, per esempio perché è l'unico adulto vivente della cittadina (dominio per posizione monopolistica e/o forti interessi intercorrenti tra le parti, ma in tal caso non ha nessuna autorità), oppure perché possiede i titoli per farlo (difronte a tali titoli i membri riconoscono il diritto di esercitare la professione, in questo caso l'insegnante possiede autorità), oppure perché il soggetto riesce a convincere tutti che egli sia il migliore insegnante (ed acquista tale autorità allora per peculiari sue caratteristiche che i membri gli riconoscono), o ancora, può succedere che la famiglia dell'insegnante rivesta tale ruolo nella cittadina da talmente tanto tempo che tutti riconoscono ai discendenti di quella famiglia la potestà sulla posizione.

In nessun caso però i motivi che stanno alla base del diritto di insegnare, andranno confusi con la professione dell'insegnamento e con il potere che ne deriva.

Weber divide quindi le fonti dell'autorità in tre specifiche categorie, che rappresentano i tre differenti motivi in base ai quali i dominati concedono la legittimazione nei confronti del soggetto che esercita il potere e danno quindi il loro consenso all'esercizio del potere:

1. **Autorità tradizionale:** questa forma di legittimazione si basa sulla consuetudine, ed infatti è anche chiamata “dell'eterno ieri”²⁴ proprio perché in questo caso si riconosce la legittimità del potere perché perpetuato nel tempo. La figura di colui che esercita il potere è legittimata dal fatto che è sempre stato così e non vi è motivo per cambiare, come riporta lo stesso Weber nella sua trattazione. I suoi limiti nell'esercizio del potere saranno quindi circoscritti alla non violazione della tradizione. Il leader in questo caso può anche non avere particolari abilità di comando e di guida, ma i seguaci sono comunque tenuti all'obbedienza in virtù di ciò che egli rappresenta per la tradizione. Esempi di questo tipo possono essere il patriarcato o l'Ancien Régime.
2. **Autorità carismatica:** una delle elaborazioni più originali di Weber. La parola *carisma* deriva dal greco *charis*, che significa grazia e splendore e possesso di qualità speciali come doni di Dio. Weber si rifà sostanzialmente a questo significato e descrive il carisma come “qualità considerata straordinaria [...] che viene attribuita ad una persona. Pertanto questa viene creduta essere dotata di forze e proprietà soprannaturali o sovrumane, o almeno eccezionali in modo specifico, non accessibili agli altri, oppure come inviata da Dio o come rivestita di valore esemplare e, di conseguenza, come duce.”²⁵ Quindi la fonte della legittimazione del potere in questo caso è direttamente attribuibile alla persona che lo esercita, non ad istituzioni più o meno formali o consuetudinarie. I sottoposti in questo caso si affidano alle doti straordinarie di un singolo personaggio, che costituisce una

24 Weber, op.cit., p 237.

25 Ivi, p 238.

comunità di carattere emozionale. La leadership carismatica, storicamente, si realizza soprattutto nei momenti di crisi e di forti turbolenze ed insicurezze. Il parere di Weber, comunque, era che tale tipo di legittimazione fosse in realtà alquanto debole nel suo stato iniziale poiché non ricomprende al suo interno né l'ausilio di una qualche forma istituzionale che ne garantisca la continuità, né l'uso della coercizione, infatti rimarca più volte il carattere straordinario, transitorio, della sua forma genuina. Proprio su quest'ultima, è interessante l'approfondimento che ne fa Francesco Tuccari, nel suo "Carisma e Leadership nel pensiero di Max Weber"²⁶. Nel testo l'autore analizza le relazioni che intercorrono tra *Capo carismatico*, *Discepoli* (ovvero i collaboratori più stretti di cui il leader si avvale), e i *Seguaci*. Per quanto riguarda la relazione Capo-Discepoli si parla di un agire razionale rispetto al valore²⁷ (dove il valore è rappresentato dal messaggio di cui il capo carismatico è portatore); per quanto riguarda i discepoli invece si hanno due tipi di azione sociale ovvero, quella intercorrente con il capo carismatico che è ugualmente razionale rispetto al valore (ma in questo caso il valore è rappresentato dal capo stesso), e quella orientata verso i discepoli che invece è razionale rispetto allo scopo (lo scopo è chiaramente mantenere la devozione carismatica); i discepoli invece esercitano una azione sociale di stampo prettamente affettivo.²⁸ È utile sottolineare però, che la legittimazione carismatica deve, o meglio dovrebbe, arrivare a forme di istituzionalizzazione che ne garantiscano la sopravvivenza (dopo la morte del leader carismatico, per esempio), quindi sostanzialmente, dopo un certo periodo si trasforma (necessariamente, se vuole sopravvivere) in uno degli altri due tipi di legittimazione qua elencati. Il fatto sorprendente riguardo al carisma è che questa è una dote straordinaria solo e soltanto **perché è percepita così dagli altri.**²⁹

3. **Autorità legale-razionale:** questo tipo di legittimazione è diversa dalle altre perché non dipende dalla persona che detiene effettivamente il potere, ma dalla struttura formale che sta a monte. Qui la persona materiale che detiene il potere, di fatto non rileva. Si legittima l'ordinamento formale che sta alla base del potere e a cui anche colui che detiene il potere deve adeguarsi; egli non è diverso dai suoi sottoposti, per lo meno a livello formale.

26 Francesco Tuccari, *Carisma e Leadership nel pensiero di Max weber*, Franco Angeli, Milano, 1991.

27 Per l'approfondimento si rimanda alla trattazione delle principali categorie dell'agire sociale elaborate da Weber (Azione razionale rispetto allo scopo, Azione razionale rispetto al valore, Azione affettiva, Azione tradizionale).

28 Tuccari prosegue nell'analisi sottolineando che, in presenza di carisma, si presentano le caratteristiche sia della Comunità (appartenenza soggettivamente sentita e guidata da un agire affettivo o tradizionale), sia dell'Associazione (caratterizzata dall'agire razionale rispetto al valore o allo scopo, dettato da tutela di interessi comuni).

29 Weber arrivò soltanto in un secondo momento ad elaborare questa concezione SOGGETTIVA del carisma, poiché infatti nella elaborazione originaria del testo parla del carisma come di una dote OGGETTIVA. Queste due concezioni sono radicalmente diverse e devono essere tenute necessariamente separate.

Proprio per questo la legittimità razionale-legale è imparziale ed universale.

Come precedentemente accennato, nel dibattito dottrinario si è caduti nell'errore interpretativo di identificare l'autorità con il potere legittimo. In realtà, questo tipo di equiparazione porta con sé delle incongruenze concettuali, delle quali parla Luciano Gallino nel suo Dizionario Di Sociologia, proprio alla voce "Autorità".

L'autore definisce preliminarmente autorità come "Facoltà di un individuo o di un gruppo, attribuita in base a certe loro caratteristiche o alla posizione che occupano, e riconosciuta consensualmente dalla collettività in cui la esercitano, di emanare comandi che obbligano, vincolano o comunque inducono uno o più soggetti appartenenti alla medesima collettività ad agire in un determinato modo."³⁰ Non si parla quindi di potere ma di una facoltà riconosciuta *consensualmente* ad un determinato soggetto. Poco dopo si specifica che l'elemento essenziale in tale definizione è il riconoscimento da parte della *maggioranza* della collettività, della necessità che qualcuno emani comandi atti a guidare la collettività stessa.

L'opposizione di Gallino alla concezione di autorità come potere legittimo affonda le sue radici nella definizione dei due concetti, ovvero: potere come "[...] capacità di imporre la propria volontà nonostante la volontà contraria di altri"³¹, e legittimazione come "volontà liberamente affermata di conferire ad un terzo la facoltà di emanare comandi, validi anzitutto nei propri confronti, non di altri, anticipandovi nell'atto la propria disponibilità ad obbedirvi"³²; in base a queste definizioni allora, non si chiariscono i termini proprio di quel rapporto che si voleva inizialmente descrivere tra chi esercita potere e chi vi si sottopone volontariamente. L'autorità intesa come potere legittimo infatti comporta che ci sia una maggioranza che conferisce volontariamente il potere ad un soggetto terzo (tale maggioranza non può quindi essere soggetta a potere nel senso inteso nella definizione precedente, ma piuttosto sarà sottoposta ad un'autorità, così come definita da Gallino, come facoltà di un individuo o di un gruppo, attribuita in base a certe loro caratteristiche); un soggetto terzo a cui viene volontariamente conferito il potere, ed infine una minoranza contraria (che non legittima l'esercizio del potere su di sé), che è effettivamente soggetta al potere (capacità di imporre il proprio volere nonostante la volontà contraria di altri). In questo senso allora risulta chiaro il rapporto di potere tra il soggetto che lo esercita e la minoranza contraria (ed in una certa misura anche quello tra la maggioranza favorevole e la minoranza contraria), ma non si chiariscono invece i termini proprio del rapporto che si voleva originariamente descrivere, ovvero quello tra chi esercita il potere e chi ne è volontariamente sottoposto.

30 Luciano Gallino, *Dizionario di Sociologia*, 1993, Tea – I Dizionari – UTET, Torino, pp 59 e seguenti.

31 Ivi, p 60.

32 Ibidem.

Tali ambiguità e difficoltà interpretative hanno origine, secondo Gallino, anche dalla inesattezza terminologica riguardante alcune parole chiave dell'opera "Economia e Società" di Weber. Nelle traduzioni italiane (ma le difficoltà sono riscontrabili anche in quelle francesi ed inglesi), il termine *herrschaft* è stato tradotto come *potere* (anche nella precedente definizione qua fornita, è stato usato il termine *potere*), e ciò ha portato a diverse incertezze interpretative: infatti il termine *potere* in realtà è più adatto a tradurre la parola *macht* (che precedentemente era stata tradotta invece con forza o potenza), mentre *herrschaft*, come da traduzione letterale³³, significa *dominio*. Difficoltà interpretative a parte, con Weber (o meglio, con l'interpretazione del pensiero di Weber fatta da Gallino) emerge il problema della *relazionalità* dei rapporti di potere nei contesti organizzativi e sociali in generale; si tratta di andare oltre la concezione del potere come forza, in cui il rapporto è inteso in maniera unidimensionale, tanto da poter far pensare che la relazionalità a livello sociale venga addirittura meno. Non si tratta quindi di rapporti di potere in cui il soggetto che subisce è ridotto sostanzialmente a mero oggetto (se così fosse a livello teorico, il potere smetterebbe di essere considerato tale), ma si tratta di rapporti di potere che implicano appunto una relazionalità di qualche natura.

Weber, introducendo il concetto di legittimazione, apre (inconsapevolmente) le porte alla considerazione del consenso dei sottoposti come nucleo centrale della relazionalità relativa ai rapporti di potere e di cooperazione, che devono forse essere considerate non come due sfere antitetiche ma complementari. La fonte dell'autorità risponde alla domanda del perché un soggetto è considerato idoneo a ricoprire un certo ruolo ed implica che il soggetto che subisce tale autorità, sia in condizioni di giudicare se essa possa esserlo o meno (idonea).

L'equivoco della trattazione del consenso dei sottoposti nella elaborazione originale di Weber, per cui può sembrare che tutto il potere sia nelle mani del vertice organizzativo (dell'autorità), fino quasi a considerare il rapporto di potere come un rapporto unilaterale, nasce dal fatto che in effetti il concetto di legittimazione (ed il consenso che ne deriva) è trattato in maniera non approfondita, quasi fosse una considerazione in nuce che lascia aperti spiragli per una ulteriore elaborazione; bisogna considerare infatti che lo stesso Weber sosteneva che le masse fossero tendenzialmente inerti ed era convinto che il mutamento storico fosse stato provocato da pochi, rari individui carismatici,³⁴ quindi sostanzialmente sosteneva l'ipotesi per cui sono i singoli uomini ad influenzare e ad imprimere la direzione agli avvenimenti storici e alle sovrastrutture sociali.³⁵ Non emerge ancora con chiarezza che, poiché il rapporto di potere è in effetti un

33 http://dizionari.corriere.it/dizionario_tedesco/Tedesco/H/Herrschaft.shtml

34 Alessia Zaretti, *Religione e Modernità in Max Weber. Per un'analisi comparata dei sistemi sociali*. Franco Angeli, Milano, 2006, p 39

35 Sono forti in Weber i richiami alla concezione protestante della "chiamata per sola fede", in cui sostanzialmente ogni uomo è legato al suo destino dall'evidenza delle prove. La predestinazione alla salvezza si palesa grazie a ciò che un uomo riesce a fare nella propria vita. In tale discorso il concetto del libero arbitrio è

rapporto di relazione sociale, la controparte del rapporto riuscirà ad influenzare questa relazione in maniera non trascurabile.

Questa circostanza emergerà più tardi, quando con la tecnicizzazione legata alla divisione del lavoro si cominceranno a definire quei processi, che giungeranno a maturazione successivamente, e che contribuiranno a delineare le caratteristiche precipue del nuovo modo di produzione capitalistico, della nuova figura dei manager non proprietari e dello specifico rapporto che si instaura tra questi ed i lavoratori subordinati. Il tentativo compiuto di estrapolare la conoscenza empirica, di cui i lavoratori erano portatori, al di fuori di essi per poi sintetizzarla e fissarla scientificamente in formule e procedure standardizzate ha privato i lavoratori non solo della proprietà del frutto del proprio lavoro, ma anche del sapere che ne stava alla base. Questo tentativo di scientifizzazione del lavoro inizialmente sembrava poter eliminare totalmente la possibilità del libero arbitrio, in modo da consegnare nelle mani del management, del vertice, tutto il potere (conoscenza e autonomia decisionale) necessario alla conservazione dello status quo dei rapporti di produzione.

Le varie fasi dello sviluppo dell'organizzazione del lavoro nel secolo scorso, hanno invece dato modo di mettere in dubbio, o quantomeno di poter sviluppare teorie alternative a questa ultima considerazione.

fondamentalmente inesistente.

- CAPITOLO 2 -

Le evoluzioni della lavorazione: dall'empiria alla scientificità, dalla scientificità al consenso, dal consenso alla complementarità

2.1 – Il capitalista, l'imprenditore ed il manager

Per cominciare a parlare di un ipotetico rapporto tra base e vertice organizzativo, è utile procedere con una breve analisi dei soggetti coinvolti e della loro evoluzione storica fino ai tempi recenti.

Come si è venuta articolando la funzione della direzione manageriale in ambito organizzativo?

Il management inteso nel senso moderno, come vertice dell'organizzazione ma non proprietario della stessa, è una funzione che si è sviluppata nel corso del tempo. La figura del manager si stacca infatti gradualmente da quella di proprietario per assumere forma ed autonomia proprie.

Probabilmente il primo autore a delineare una chiara scissione in questo ambito è Jean-Baptiste Say, che nel 1803, nel suo *Trattato di Economia Politica*, distingue tra l'imprenditore che attraverso “le sue facoltà industriali, vale a dire al suo giudizio, ai suoi talenti naturali e acquisiti”³⁶ dirige l'impresa, ed i meri prestatori di capitale; specificando che “Questa distinzione assai delicata è nondimeno realissima; poiché nelle intraprese nelle quali sono interessate molte persone, le une pel loro travaglio, le altre pei loro capitali, ciascuna fa valere i vantaggi che il suo contingente reca all'intrapresa. Gli uomini, anche quando non hanno analizzato i loro diritti nei loro particolari, sanno benissimo esigerli in tutta la loro estensione”³⁷. È proprio da questa definizione che si è delineata la concezione classica di imprenditore, quella ancora oggi più utilizzata sia nel campo dell'economia che del diritto, e che sostanzialmente vede la figura dell'imprenditore come l'anello di raccordo fra tre soggetti, ovvero:

- chi presta il capitale, per riceverne la remunerazione fissa chiamata interesse;
- chi vende la propria forza lavoro, per riceverne la remunerazione fissa chiamata salario;

36 J.B. Say, *Trattato di Economia Politica*, Cugini Pomba e Compagnia Editori-Libraii, Torino, 1854, p 264.

37 Ibidem.

- chi domanda determinati beni o servizi per soddisfare i propri bisogni.³⁸

In questa visione la figura dell'imprenditore è quella di colui che regge tutti i rischi d'impresa e che combina creativamente tutti gli input produttivi. Abbiamo quindi evidenziato due figure importanti, quella del prestatore di capitale e quella dell'imprenditore; sembra però che la figura del manager (inteso come amministratore stipendiato) non sia ancora delineata, dato che si parla dell'imprenditore come di colui che sì, dirige e combina tutti i fattori produttivi, ma porta anche sulle proprie spalle tutti i rischi d'impresa.

Un altro autore che tratta l'argomento ed approfondisce sensibilmente l'analisi proposta dai suoi predecessori, è Marx. Egli traccia infatti una precisa distinzione tra il proprietario del capitale e la funzione di dirigenza; la seconda diventa essenziale rispetto al processo lavorativo poiché si tratta di un processo coordinato e non più ricongiungibile ad un singolo lavoratore individuale.

Infatti inizialmente, nella prima fase capitalista, la direzione del capitale sul lavoro si è presentata, a detta dell'autore, solamente come esigenza del dominio formale conseguente al fatto che il lavoro è subordinato al ruolo socialmente egemone del capitale; ma una volta che la produzione si è evoluta ed il lavoro è diventato cooperativo, la funzione direttiva diventa automaticamente ed immediatamente una funzione di produzione necessaria, staccandosi dal capitale nel senso di non essere più necessariamente un suo attributo ma una funzione della cooperazione. In altre parole, la direzione è una funzione del capitale solo per il fatto che il capitale domina i rapporti sociali, ma una volta staccatasi da esso, rimane semplicemente una funzione del processo lavorativo.

Marx parla infatti di “salario di amministrazione” e di guadagno dell'imprenditore proprio per sottolineare la scissione tra la direzione e la proprietà. Il concetto qua espresso è esemplificato chiaramente dall'autore nella famosa frase: “Il capitalista non è capitalista perché dirigente industriale, ma diventa dirigente industriale perché è capitalista”³⁹.

Secondo alcuni, in merito al guadagno dell'imprenditore, sembra che esso non sia nettamente definibile come profitto o come rendita, dove quest'ultima è definita come un diritto di concessione ad utilizzare in un certo modo determinate risorse ed in cui il proprietario della rendita non ha alcun ruolo attivo nell'utilizzo produttivo del bene che possiede (pensiamo per esempio al proprietario di un immobile affittato da altri per fini produttivi); il profitto invece può essere descritto, come fanno gli autori classici dell'economia, come la remunerazione del capitale proporzionale alla massa quantitativa di capitale monetario investita nella produzione⁴⁰, e risulta quindi un fattore interno e progressivo dell'accumulazione. Gli autori classici distinguono

38 Mario Cermignani, Nicola Fasano, *Imprese e Società Immobiliari*, Maggioli Editore, Ravenna, 2011, p 30.

39 Karl Marx, *Il Capitale*, (tr. it. Maria Luisa Boggeri) Libro III, Editori Riuniti, Roma, 1968, p 448.

40 Roberto Lombardi, *Verso una nuova eco-nomia. Sostenibilità ambientale, competence e resilienza d'impresa*. Maggioli Editore, Ravenna, 2011, p 13.

nettamente profitto e rendita⁴¹, ma sembra che in realtà sussista una certa tendenza dei due termini ad avvicinarsi man a mano che la proprietà del capitale si distanzia dalla funzione direttiva che, parallelamente, sembra svilupparsi in maniera autonoma rispetto al capitale: “Quanto più la proprietà del capitale è separata dalla gestione della produzione e quanto più quest'ultima è fondata sull'applicazione della scienza e della tecnica, tanto più i lavoratori [...] sono in grado di organizzare una cooperazione produttiva tendenzialmente autonoma dalla direzione capitalistica.”⁴². Probabilmente sarebbe più corretto dire che i lavoratori sono in grado di realizzare una cooperazione produttiva autonoma rispetto alla proprietà del capitale piuttosto che dalla direzione in sé per sé; una cosa è infatti il processo di distacco della direzione dall'investimento finanziario (proprietà del capitale), un'altra è invece il processo di direzione autonoma dei lavoratori a livello collettivo, nella quale può rientra anche la figura del manager, come lavoratore salariato.

La proprietà del capitale, in queste condizioni, effettivamente non ha più nessuna funzione attiva nel processo di lavorazione: il profitto sembra allora rivelarsi per ciò che è, ovvero una rendita basata sull'appropriazione indebita del lavoro di tutta la società, attraverso il lavoro salariato degli operai (Lombardi definisce inizialmente la rendita capitalistica come processo di privatizzazione delle risorse comuni della popolazione, riferendosi all'appropriazione forzata delle terre comuni dei contadini che caratterizzò tutta l'Europa dal XV al XVIII secolo; in tal senso la rendita del capitalismo maturo è paragonabile a questo processo storico⁴³).

Il discorso di Marx è però complesso. Infatti, la sua analisi non è propriamente un'analisi dei diversi soggetti in campo, bensì della divisione del profitto d'impresa. Si procede allora ad una scissione di quest'ultimo in interessi e guadagno dell'imprenditore. Gli interessi vengono corrisposti al capitalista monetario, ovvero a chi effettivamente possiede il capitale che viene investito nel processo di lavorazione; mentre il guadagno dell'imprenditore viene corrisposto al cosiddetto capitalista operativo, ovvero colui che fa fruttare il capitale investito attraverso il processo di lavorazione, in altre parole, attraverso il lavoro vivo (per Marx unica fonte di plusvalore, unico mezzo per produrre profitto). Marx critica chi sostiene che il capitale sia fonte di interessi in sé per sé, cioè all'idea che l'interesse che frutta nasca dall'investire il capitale, a prescindere dal processo di lavorazione. La riprova di questa constatazione sta nel fatto che i proprietari di capitale sono costretti ad investire costantemente per renderlo produttivo di interessi; se non agissero in questo modo ed il capitale restasse nelle loro mani, senza passare attraverso un processo di valorizzazione (come appunto quello della lavorazione attraverso il

41 Ibidem.

42 Ivi, p 14.

43 Ibidem.

lavoro vivo), esso rimarrebbe capitale sterile.⁴⁴ E' la lavorazione infatti, grazie alla trasformazione del capitale attraverso il lavoro vivo, che permette la creazione di quel plusvalore di cui il capitalista monetario beneficia attraverso la corresponsione degli interessi. In questo senso allora il capitalista operativo si troverà in conflitto con il capitalista monetario, dato che il guadagno dell'imprenditore deriva da ciò che rimane del profitto, dopo che l'interesse è stato detratto.⁴⁵ Questa circostanza crea un'apparente conflittualità tra capitalista monetario e capitalista operativo che fa perdere di vista la conflittualità primordiale che, secondo Marx, sta alla base di tutto il processo produttivo capitalista, ovvero quella tra capitale e lavoro. Ciò che è evidente nel processo presentato in questi termini è la contrapposizione tra capitale come proprietà e capitale come funzione,⁴⁶ non quella tra capitale e forza-lavoro. In questo senso l'interesse è un rapporto fra due capitalisti, non fra capitalista e lavoratore.

Attraverso la scissione tra interessi e guadagno dell'imprenditore, si perde di vista la circostanza per cui questi termini fanno entrambi parte del profitto, che è generato dall'investimento del capitale nel processo lavorativo, attraverso il quale si valorizza grazie alla creazione del plusvalore derivante dal lavoro vivo, ovvero pluslavoro non retribuito: “a causa della forma antitetica delle due parti in cui il profitto, quindi il plusvalore, si suddivide, si dimentica che entrambe sono semplicemente parti del plusvalore e che la sua ripartizione non può mutare la sua natura, la sua origine e le sue condizioni di esistenza”.⁴⁷

Ciò deriva anche dal fatto che il capitalista operante in effetti lavora, svolge appunto una funzione, che è quella della direzione. Senonché la funzione di direzione, ad un certo punto dello sviluppo del processo di produzione capitalista, *può* distaccarsi dal capitale e diventare effettivamente un lavoro salariato, al pari di quello di un operaio.

In tal caso si parla di salario di amministrazione (o di sorveglianza); esso fa parte del monte salariale complessivo e non ha niente a che fare col profitto (guadagno dell'imprenditore + interessi). L'autore, infatti, afferma che “Questa parte si presenta completamente separata da un lato dal profitto (come somma di interesse e guadagno dell'imprenditore), dall'altro dalla parte del profitto che rimane, dopo che l'interesse è stato detratto, come cosiddetto guadagno dell'imprenditore, nello stipendio del dirigente, in quei rami d'attività la cui estensione permette

44 Marx, op.cit. p 440.

45 Diverse sono le condizioni, nel caso in cui il capitalista sia nello stesso tempo monetario ed operativo. In questo caso egli opera con capitale proprio e non preso a prestito. Ciò non significa però che egli possa disporre del capitale a proprio piacimento, ma anzi non vi saranno differenze rispetto a chi prende il capitale a prestito, se non quella relativa alla corresponsione degli interessi. Per il resto, anche chi opera con capitale proprio dovrà continuamente reinvestire nel processo di lavorazione e non potrà quindi disporre del capitale, a meno che non si blocchi la catena di accumulazione capitalistica.

46 Marx, op.cit, p 449.

47 Ivi p 450.

una divisione del lavoro sufficiente a consentire un particolare salario per un dirigente”⁴⁸.

In tali vesti allora si può riconoscere il lavoro dell'imprenditore come lavoro salariato⁴⁹, “così che il lavoro consistente nello sfruttare ed il lavoro sfruttato sono entrambi identici in quanto lavoro”⁵⁰.

Inizialmente possiamo considerare il guadagno dell'imprenditore come una forma particolare di retribuzione, quando ancora le funzioni direttive sono svolte dal capitalista operante; in un secondo momento, quando quest'ultimo decide di delegare le funzioni direttive ad un soggetto terzo (il manager), il salario di amministrazione rientra semplicemente nel monte salariale che l'organizzazione corrisponde ai lavoratori, dato che: “il padrone, quando è abbastanza ricco, lascia l'onere di questa fatica a un sorvegliante”.⁵¹

Più avanti l'autore approfondisce il discorso, rispetto a quanto precedentemente detto, specificando che il lavoro di sovrintendenza è necessario in tutte le attività in cui molti individui cooperano insieme poiché si rende necessaria una figura di raccordo che diriga le operazioni (e fa il paragone con il direttore d'orchestra) ed in tutte le situazioni in cui il lavoratore immediato non possiede i mezzi di produzione (e quindi nasce un rapporto antagonista tra di essi: ad esempio il sistema schiavistico); il processo di produzione capitalistica racchiude entrambi i casi. Tuttavia il lavoro di sovrintendenza è anch'esso lavoro. Non consiste cioè in un comandare gratuito/inutile, tantomeno nell'estorcere, ma nel rendere possibile la collaborazione in un contesto caratterizzato dall'antagonismo tra l'operaio, come produttore immediato, ed il proprietario dei mezzi di produzione. Tanto più forte è questo antagonismo, tanto maggiore importanza assume questo lavoro di sovrintendenza⁵².

Nelle pagine del Capitale troviamo, tra l'altro, un paragone, che può suscitare un'impressione molto forte, tra lo schiavo ed il lavoratore salariato. La logica che soggiace ai due sistemi (schiavitù e sistema produttivo capitalistico) è infatti, secondo l'autore, la stessa: dove lo schiavo deve generare col suo lavoro un giusto indennizzo per il talento che il suo padrone impiega per governarlo (ed in tal modo non fa altro che assolvere allo scopo per cui è nato), il lavoratore salariato deve, oltre che produrre il proprio salario, produrre anche il salario di sorveglianza e oltre a questi, anche il giusto indennizzo per il suo padrone “per il talento che egli impiega per governarlo e per renderlo utile a sé stesso e alla società”⁵³ (leggi pluslavoro).

In accordo con quanto già detto da Ure, nella sua opera del 1836 (Filosofia delle manifatture), Marx afferma anche che l'anima della produzione capitalistica sono proprio questi sorveglianti (i

48 Ivi p 453.

49 Ivi, p 452.

50 Ivi, p 453.

51 Ivi, p 455.

52 Ibidem.

53 Ivi, p 456.

manager moderni) che però sono sostanzialmente degli amministratori inconsapevoli della stessa logica che mettono in atto.⁵⁴ La produzione capitalistica ha fatto sì, infatti, che il lavoro di direzione vada per conto suo indipendentemente dal capitale stesso.

Riprendendo il paragone con il direttore d'orchestra, Marx riesce a dare un'immagine estremamente esemplificativa della separazione tra direzione e proprietà del capitale di cui va parlando, sostenendo che per un direttore d'orchestra non è necessario possedere gli strumenti musicali, tanto meno occuparsi dello stipendio dei musicisti che dirige.⁵⁵ Il concetto è, sostanzialmente, che la funzione direttiva, così come tutta la produzione capitalisticamente intesa, sia del tutto indipendente dal capitale, se si prescinde dall'egemonia sociale che il capitale esercita sul lavoro;⁵⁶ in altre parole la lavorazione in sé per sé, funzione direttiva compresa, si può teoricamente distaccare dal capitale: “nella fabbrica cooperativa, il carattere antagonistico del lavoro di sorveglianza è soppresso, perché il dirigente è pagato dagli operai, invece di rappresentare, di fronte ad essi, il capitale”.⁵⁷

Sembra quasi che la figura del capitalista industriale allora, teoricamente, si possa dissolvere, lasciando spazio alla figura del manager moderno, semplice funzionario salariato. Sembra, teoricamente, che il capitalista industriale diventi superfluo, come se fosse un ingranaggio del sistema ormai divenuto inutile, dato che “[...] con lo sviluppo del credito questo stesso capitale monetario assume un carattere sociale, si concentra nelle banche e da queste, non più dai suoi proprietari immediati, viene dato a prestito; ma poiché d'altro lato il semplice dirigente, che non possiede il capitale sotto alcun titolo, né a titolo di prestito né altrimenti, esercita tutte le funzioni effettive che competono al capitalista operante in quanto tale, *rimane unicamente il funzionario*, e il capitalista scompare dal processo di produzione come personaggio superfluo.”⁵⁸

Tutto ciò teoricamente, perché in realtà il capitalista operante (o industriale) rimane tale, o meglio, diventa inoperante e beneficia di quel plusvalore che allora si rivela esattamente per ciò che è: appropriazione indebita di valore sociale prodotto dal lavoro altrui.

Si può notare allora, come la critica specifica dell'autore sia rivolta proprio a quell'ingranaggio inutile del sistema di produzione appena delineato, e non al processo lavorativo capitalista in quanto tale.

Anzi, le nuove caratteristiche della lavorazione rappresentano per Marx degli sviluppi non necessariamente negativi, dato che egli riconosce le potenzialità di un siffatto sistema⁵⁹ sia in termini di rendimento della produttività sia per la nascita di nuove forme di lavorazione

54 Ibidem.

55 Ivi, p 457.

56 Ibidem.

57 Ivi, p 558.

58 Ivi, p 459.

59 Ivi, pp 114 e seguenti.

sicuramente diverse da quelle precapitaliste, ma non necessariamente peggiori. Indicativa in questo senso è l'osservazione per cui “Nella cooperazione pianificata con altri, l'operaio si spoglia dei suoi limiti individuali e sviluppa le qualità della sua specie”⁶⁰, anche se tali positivi sviluppi portano il vessillo (temporaneo secondo Marx) del capitale. Così, è la cooperazione la base delle rinnovate capacità produttive umane all'indomani della fine dell'epoca preindustriale. Nel cercare di definire il processo attraverso il quale si sviluppa tale cooperazione l'autore non manca di sottolineare che essa è accompagnata dalla perdita delle facoltà intellettuali da parte degli operai, che vengono assorbite dal capitale e percepite dagli esecutori materiali “come proprietà non loro e come potere che li domina”⁶¹. Tale processo sembra delinarsi e procedere gradualmente attraverso le tre fasi che l'autore individua: 1) Cooperazione semplice: dove il capitalista rappresenta l'unità di fronte agli operai subordinati; 2) Manifattura: in cui l'operaio viene ridotto ad operatore parziale; 3) Grande industria: dove la scienza diventa una potenza produttiva indipendente dal lavoro.⁶²

Sulla base di questa astrazione si sviluppano le possibilità di direzione del capitalista sugli operai, ed in questo possiamo riscontrare delle forti assonanze con ciò che dirà Taylor qualche anno dopo.

2.2 – Gerarchia e formalità nel management scientifico

Agli inizi del secolo scorso sembra realizzarsi a livello formale quella separazione tra proprietà capitalistica e funzione capitalistica grazie all'introduzione della cosiddetta Organizzazione Scientifica del Lavoro, che rivoluziona completamente il precedente metodo di approccio al lavoro e grazie alla quale nasce formalmente la figura del manager stipendiato.

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento infatti, si crea una discrepanza importante tra le potenzialità produttive che gli sviluppi della scienza e della tecnica avevano messo a disposizione ed i metodi organizzativi allora vigenti, ancora legati al vecchio modo di produrre. Il sistema produttivo precedente era infatti sostanzialmente lasciato all'empiria ed alla discrezionalità dei capi squadra o a figure particolari come quella del trattantista, ovvero una figura intermedia a cui il proprietario subappaltava parte del lavoro, corrispondendogli una

60 Ivi, p 26.

61 Ivi, pp 61-62.

62 Ibidem.

tariffa forfettaria; era compito del contrattista reclutare la manodopera necessaria per svolgere il lavoro, organizzarla e retribuirla a propria discrezione⁶³. Volendo rendere metaforicamente l'idea della fabbrica di quel tempo, possiamo dire che essa somigliava in tutto e per tutto ad una sorta di scatola nera, in cui il proprietario sapeva ciò che entrava e ciò che usciva, ma non aveva la minima idea di ciò che avvenisse all'interno del processo produttivo.⁶⁴

E' proprio in questo senso che Taylor nelle sue opere parla del fatto che la proprietà (dell'impresa) si deve prendere la responsabilità della direzione. L'osservazione diretta, da parte dell'autore, del fenomeno del *soldiering* (ovvero il rallentamento unilaterale e volontario della produzione da parte degli operai) gli permise innanzitutto di convincersi, da una parte, della “naturale infingardaggine” dell'uomo e della sua costante tendenza a “prendersela comoda”⁶⁵ e, dall'altra, della necessità di ideare un sistema organizzativo scientifico che privasse gli operai di qualsiasi tipo di controllo sulla produzione. Con il Task Management infatti, di cui si è resa precedentemente una sommaria descrizione, si realizza la separazione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, tra esecuzione e progettazione. Vi è infatti una minuziosa descrizione delle varie mansioni (realizzata secondo metodi scientifici quali, per esempio, il cronometraggio e lo studio dei movimenti per evitare ogni spreco di tempo e spazio) a cui gli operai si devono necessariamente attenere, se vogliono raggiungere la quota di cottimo differenziale che gli permette di portare a casa il bonus giornaliero. È necessario sottolineare che uno dei principi fondamentali su cui si basava il sistema dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro (Osl), è quello della intima e stretta collaborazione tra operai e direzione:⁶⁶ a livello ideale infatti, Taylor sosteneva che entrambi dovessero collaborare in vista di un unico obiettivo, ovvero quello di far aumentare il surplus in modo da farlo diventare così grande che poi non ci sarebbe stato più motivo di conflittualità per la sua ripartizione.

Quando si fa riferimento alla collaborazione e ai rapporti cordiali a cui aspira Taylor tra questi due soggetti, si deve fare attenzione a non equivocarne il significato: con esso infatti l'autore non si riferiva tanto a quel “fattore umano” a cui si alluderà qualche tempo dopo grazie alle ricerche di Elton Mayo (anche se Taylor non era comunque insensibile a questo aspetto, tanto che Bonazzi definirà la concezione dell'autore come un “rozzo ma efficace paternalismo”⁶⁷); Taylor fa riferimento piuttosto al fatto che tutti, direzione ed operai, devono concorrere allo stesso obiettivo (ognuno per perseguire il proprio interesse) evitando di mettere i bastoni tra le ruote con pratiche disfunzionali (rispetto sempre al punto di vista dell'autore) come quella del

63 Giuseppe Della Rocca, Vincenzo Fortunato, *Lavoro e Organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Laterza, Roma, 2006, pp 10-15.

64 Ivi, p 27.

65 F.W. Taylor, *op.cit.*, p 35.

66 Ivi, p 145.

67 Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2008, p 45.

soldiering. Sembra implicito che l'autore, con il principio della collaborazione tra operai e direzione, voglia far riferimento in realtà soltanto alla parte operaia, che è infatti quella che è abituata a remare contro gli obiettivi dirigenziali e che, data la sua natura infingarda, può causare problemi al funzionamento del sistema; infatti egli stesso sostiene che “[...] il cambiamento della mentalità e delle abitudini degli operai può essere realizzato soltanto attraverso una lunga serie di lezioni pratiche dirette a dimostrare in modo significativo a ciascun operaio quali grandi vantaggi gli deriveranno dal collaborare cordialmente con gli uomini della direzione in rapporto al suo lavoro quotidiano.”⁶⁸. In tal modo i rapporti direzione/operai si individualizzano (Taylor fa spesso riferimento nelle sue trattazioni al fatto che gli operai debbano essere presi, in questa opera di “conversione”, uno per volta e non tutti insieme) arrivando a marginalizzare invece, il sindacato.⁶⁹

Inoltre, col passaggio da una gerarchia verticistica, dove un capo al vertice della piramide è necessariamente sovraccaricato di lavoro, con la sua direzione funzionale Taylor fonda le basi del moderno concetto di management, dove ad una dirigenza che si occupa delle decisioni strategiche e più rilevanti, si affianca una tecnostruttura fatta di tecnici, ingegneri, programmatori e amministratori che si occupano sostanzialmente di progettare, definire e controllare non solo il prodotto ma anche tutto il processo lavorativo.⁷⁰

È questa una fase fondamentale della storia organizzativa: la figura del manager salariato di cui parlava Marx giunge qui a completa realizzazione. Nello schema tradizionale proprietà-dipendenti, si inserisce infatti una terza figura, quella del manager, che sembra in qualche modo fungere da cuscinetto tra gli altri due soggetti. È il management infatti che è responsabile nei confronti della direzione dei risultati d'impresa, ed è con il management che gli esecutori materiali si interfacciano nel rapporto di lavoro.⁷¹ Proprio questo management (inteso nel suo senso ampio, che comprende anche la tecnostruttura) ha il compito di dissezionare, astrarre e parcellizzare il lavoro operaio, chiedendo allo stesso tempo però rapporti di cordialità e collaborazione ai propri operai. Per questo è necessario che anche i rapporti tra i vari soggetti interessati vengano disciplinati, eliminando qualsiasi rischio di discrezionalità.⁷² In questa ottica si cerca di dare stabilità all'operaio, che nel periodo pre-tayloristico era molto più soggetto ai meccanismi fluttuanti del mercato del lavoro, attraverso un impiego tendenzialmente stabile ed una paga che non passa più dalle mani del caporeparto o del contrattista, ma viene liquidata direttamente dall'ufficio paghe (che rappresenta una delle funzioni della tecnostruttura). Il

68 FW Taylor, *op. cit.* p 120.

69 Della Rocca-Fortunato, *op.cit.* p 31.

70 Ivi, p 32.

71 Ivi, p 138.

72 Ibidem.

management sembra essere, in quest'ottica, il vero fulcro dell'organizzazione. Da una parte esso risponde della direzione aziendale e della lavorazione davanti alla proprietà, dall'altro si interfaccia con il suo braccio esecutivo, gli operai, che secondo l'interpretazione di alcuni autori si avvicinano molto ad essere considerati semplici ingranaggi della macchina e parti di quell'automa che è la fabbrica.⁷³

La direzione e l'apparato amministrativo che nasce necessariamente in seguito a questo nuovo modo di produrre, attraverso il sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissi e ben definiti (Task management)⁷⁴, astraggono (astrazione intesa come enucleazione delle leggi matematiche – grazie alla reiterazione dei comportamenti lavorativi – rendendo possibile l'estraneazione, ovvero la prescrizione tecnica, la subordinazione seriale, non autodeterminata, del compito lavorativo⁷⁵) dall'operaio la conoscenza attinente alla lavorazione nel senso di assorbire l'esperienza operaia e sintetizzarla, razionalizzarla attraverso uno studio scientifico, per poi inserirne gli esiti in un rigido quadro normativo che non lascerebbe più spazio all'autonomia dell'operaio.⁷⁶ Taylor però, dando sicuramente una vigorosa spinta in avanti per quanto riguarda l'astrazione, sembra invece quasi non notare il suo rovescio della medaglia, ovvero l'estraneazione.⁷⁷

La dirigenza allora acquista le funzioni che le sono proprie e giustifica in tal senso la sua posizione. Questo assetto è stato da più parti paragonato ad una poderosa burocrazia,⁷⁸ dove un ordinamento normativo scandisce chiaramente le fasi e le regole del gioco a cui tutti devono attenersi.

Giungendo verso la conclusione dell'analisi del sistema Tayloristico si ha l'impressione che probabilmente il suo contributo debba essere riconsiderato, soprattutto alla luce di due constatazioni, ovvero: 1) la condizione lavorativa degli operai prima dell'introduzione della Osl non era sicuramente migliore rispetto a come si è venuta trasformando poi in seguito ad essa (di questa opinione è per esempio Bonazzi⁷⁹); il sistema pre-tayloristico era infatti caratterizzato da arbitrio e corruzione⁸⁰ ed i concetti di stabilità e di sicurezza legate al lavoro erano un'utopia,

73 Di questa opinione è infatti Andrew Ure, il quale sostiene che una volta che la scienza diventa strumento del capitale, la mano ribelle dell'industria (i lavoratori) può solo adattarsi alle nuove condizioni di lavoro: infatti essi perdono sia il significato sociale della lavorazione che quello tecnico (con l'introduzione delle macchine), dato che la lavorazione si trasforma in attribuzione di compiti ripetitivi e parziali decisi e prefissati dal datore di lavoro. La fabbrica è allora messa in funzione da un meccanismo che si autoalimenta grazie alle macchine, dove l'uomo deve solo prestare il minimo sforzo per correggere i lievi errori che l'automa può commettere. Si veda Andrew Ure *Filosofia delle Arti e delle manifatture* Stamperia dell'Unione Tipografo Editrice, 1863, Torino.

74 FW Taylor, *op. cit.* p 162.

75 M.Manciulli, L.Potestà, F.Ruggeri, *Il Dilemma Organizzativo. L'inosservanza funzionale delle norme come approccio critico allo studio dei fenomeni organizzativi e tecnologici*. Franco Angeli, Milano, 1986, p 291.

76 Ivi, p 289.

77 Ivi, p 294.

78 Bonazzi, *op. cit.* p 49.

79 Ivi, p 28.

80 Ivi, p 33.

date le continue fluttuazioni del mercato del lavoro causate da periodiche crisi settoriali e la gestione discrezionale ed empirica di tutto il processo produttivo. 2) l'intenzione di Taylor, come traspare in più punti nei suoi scritti, sembra davvero essere stata quella di una razionalizzazione del sistema lavorativo a beneficio sia dell'una che dell'altra categoria (datori di lavoro ed operai), ed inoltre dimostra anche di avvicinarsi all'intuizione di quel “fattore umano” che qualche anno più tardi avrebbe trovato ampia risonanza nella scuola delle relazioni umane, quando afferma che “Opportuni rapporti personali devono continuamente essere mantenuti tra datori di lavoro e manodopera. Soprattutto è desiderabile che i superiori parlino agli operai ponendosi al loro livello. Ogni individuo deve essere incoraggiato [...] è preferibile che i dipendenti vengano rimproverati, specialmente se il rimbrotto mostra un'impronta di umanità e sentimento, piuttosto che lasciati giorni e giorni senza una parola, oggetto di non maggiore attenzione di quella che sarebbe loro dedicata se facessero parte del macchinario”.⁸¹

Si comincia quindi a porre il problema del rapporto tra dirigenza e base. A livello di condizioni materiali dei lavoratori e di razionalizzazione, l'impianto tayloristico sembra fare davvero un passo avanti rispetto alla conduzione empirica dell'impresa degli anni precedenti (anche se ci si interroga profondamente sul prezzo che i lavoratori hanno dovuto pagare come corrispettivo), fermo restando però che a livello di rapporti di potere e di conflitto sociale le cose non sembrano cambiare di una virgola, dato che tale razionalizzazione sembra essere stata eseguita a danno della presenza e del ruolo di uno degli attori sociali⁸² e che le istanze della direzione, nel nuovo modo di produzione, diventano intrinseche all'atto lavorativo, dato che l'esecutore materiale si deve necessariamente attenere alle modalità che la direzione ha scientificamente determinato.⁸³

Con il Taylorismo, per riprendere la metafora sopra riportata, la direzione apre di fatto la scatola nera e si mette alla guida dei processi che la governano.

2.3 - La “variabile umana”

La diffusa applicazione del modello taylorista e l'ampio respiro delle critiche sollevate sta a testimoniare da una parte quanto questa teoria organizzativa abbia riscosso un elevato successo

81 FW Taylor, *op. cit.* pp 126 e seguenti.

82 Manciuilli-Potestà-Ruggeri, *op. cit.* p 289.

83 Ivi, p 290.

in merito alla sua applicazione pratica e, dall'altra, quanto essa porti con sé conseguenze e risvolti problematici.

Una delle prime, tra le varie correnti critiche sviluppatesi nel corso del secolo scorso, è quella relativa agli studi compiuti da Elton Mayo e dai suoi collaboratori, con i quali si individua il cosiddetto “fattore umano” in relazione ai rapporti tra *gruppi* di lavoro e direzione.

Gli studi a cui si fa principalmente riferimento sono quelli che furono effettuati negli stabilimenti della Western Electric Company di Hawthorne, una società che produceva apparecchiature elettriche ed in cui, per singolari circostanze, i ricercatori intuirono che il fattore umano potesse avere una rilevanza significativa in termini di produttività.

È doveroso sottolineare che già nel 1923, durante una serie di sperimentazioni in una fabbrica di filatura a Filadelfia, il cui scopo era quello di abbattere l'altissimo tasso di avvicendamento della manodopera (che si attestava intorno al 250%)⁸⁴, Mayo riesce ad ottenere significativi risultati introducendo accorgimenti quali le pause durante l'orario di lavoro e l'ascolto tramite intervista, attraverso cui riesce ad abbattere il tasso di turnover e ad aumentare la produzione.⁸⁵

Le ricerche nello stabilimento di Hawthorne furono avviate, seguendo una logica di razionalizzazione potremmo dire tayloristica,⁸⁶ per studiare l'incidenza della luminosità sulla produttività delle operatrici. I risultati degli esperimenti fecero registrare un prevedibile aumento di produttività nel gruppo in cui la luminosità era stata aumentata, ma sorprendentemente la produttività aumentò anche nel gruppo in cui la luminosità era stata tenuta costante ed addirittura un simile incremento si registrò anche nel gruppo in cui la luminosità era stata diminuita.⁸⁷ Emergevano quindi due aspetti rilevanti:

- la produttività non sembrava legata alla variabile luminosità;
- esisteva una variabile di altro tipo, presumibilmente psicologico o comunque soggettivo, che influenzava la produttività in maniera rilevante.

Si avviarono così altri esperimenti (tra il 1927 ed il 1932), cercando di individuare proprio quelle variabili nascoste. Si evidenziarono sostanzialmente tre fattori innovativi che risultarono essere determinanti in termini di influenza positiva sulla produttività: il lavoro di gruppo, relazioni di cordialità ed informalità sia nel gruppo che in relazione alla dirigenza, incentivi economici legati non più alla performance individuale ma a quella di gruppo.⁸⁸ A questi esperimenti operativi si affiancò anche una rilevante indagine dello stato d'animo dei lavoratori, attraverso lo strumento

84 Della Rocca-Fortunato, *op. cit.* p 42.

85 Ivi, p 49.

86 Ivi, p 43.

87 Ibidem.

88 Ibidem.

dell'intervista, per cercare di individuare i possibili fattori di lamentele e/o soddisfazione. Dopo anni di sperimentazioni, uno degli aspetti più rilevanti che risultò emergere dagli studi condotti da Mayo e dai suoi ricercatori (oltre al su menzionato fattore umano), fu l'emergere di dinamiche di gruppo a livello informale capaci di influenzare in maniera consistente la produttività aziendale.

Su questo punto insiste molto infatti uno dei principali collaboratori di Mayo, ovvero Roethlisberger. Le indagini condotte ad Hawthorne portarono il ricercatore a sostenere che “[...] chi è alla testa di una impresa industriale ha due funzioni da assolvere: una funzione economica ed una sociale.”⁸⁹. Si ha l'impressione leggendo questi autori che come nell'epoca pre-taylorista si è assistito ad una discrepanza tra potenzialità tecnologiche e potenzialità organizzative, la stessa cosa si sia verificata dopo lo sviluppo dell'Osl tra potenzialità organizzative e gestione sociale del capitale umano in azienda, e che il ruolo del fattore lavoro tenda proprio a colmare questo vuoto. La questione principale che un dirigente d'impresa si dovrebbe porre è quella relativa al modo di assicurarsi la cooperazione altrui nel conseguire lo scopo collettivo (ovvero quello dell'impresa).⁹⁰ In conseguenza di ciò allora ci si dovrà occupare di aspetti relativi alla comunicazione interna, al mantenimento di un equilibrio grazie al quale i dipendenti siano sempre disposti a collaborare con la direzione ed infine una specie di “programma di recupero” per coloro i quali si trovino in difficoltà relativamente ai due punti precedenti.⁹¹ Il fulcro del discorso per i teorici delle relazioni umane è quello per cui ogni essere umano, in misura più o meno accentuata, ha bisogno della soddisfazione che deriva dall'essere accettati e riconosciuti come persone meritevoli e, parimenti, della sicurezza che deriva dall'essere membro di un gruppo, ovvero di “prove tangibili della nostra importanza per i nostri simili”.⁹²

Questa funzione di sicurezza viene svolta, in larga parte, dai gruppi non formali (ma anche gruppi formali che hanno regole interne non formali) che svolgono una “funzione salutare e normale”⁹³ (nel senso di regolazione), al punto che in loro assenza l'organizzazione potrebbe reggersi, oltretutto in maniera limitata) soltanto con l'uso della forza.⁹⁴ Da ciò ne segue che il lavoratore dovrà bilanciare il proprio comportamento sulla base sia delle prescrizioni che derivano dall'apparato formale, sia dai criteri che discendono dall'organizzazione non formale; è interessante sottolineare che, nell'opinione di Roethlisberger, le seconde “sono spesso più potenti nel determinare il comportamento delle persone”.⁹⁵ Inoltre, c'è da dire che queste due

89 F.J. Roethlisberger, *La cooperazione nell'azienda. La direzione del personale ed il morale dei dipendenti*. Etas Kompass, Milano, 1961, p 49.

90 Ivi, p 132.

91 Ivi, p 133.

92 Ivi, p 140.

93 Ivi, p 144.

94 Ibidem.

95 Ibidem.

componenti sono tra loro strettamente legate, tanto che una variazione riguardante l'apparato ufficiale avrà delle ripercussioni su quello non ufficiale e viceversa. Per questo motivo si raccomanda alla dirigenza di tenere conto anche degli aspetti sociali di equilibrio dei gruppi non formali, onde evitare ripercussioni sull'equilibrio generale dell'organizzazione e soprattutto di agire a livelli più possibile vicini alle concrete fasi di lavorazione. In poche parole: abbandonare le stanze della direzione e sporcarsi le mani in officina. In pratica si individua un fattore informale legato alla socialità, a cui si associano però soltanto aspetti di natura comportamentale e psicologica che influenzano la produzione ma soltanto di riflesso. Ovvero, quando il fattore umano è frustrato per motivi legati alla scarsa socialità e alla tipologia della lavorazione la produttività ne risente. Bisogna quindi inserire dei correttivi che stimolino proprio quel fattore umano emerso dagli studi ed incoraggiare le dinamiche di gruppo a livello informale poiché concorrono a stemperare la frustrazione del suddetto fattore umano. Le dinamiche informali di gruppo quindi sono individuate semplicemente come supporto della socialità positiva in azienda; non c'è, a questo livello di analisi, un rilievo delle dinamiche di gruppo come dinamiche autonome rispetto agli assetti gestiti gerarchicamente.

Gli studi condotti da Mayo sono stati, a distanza di tempo, oggetto di veementi critiche. Questo a causa di diversi fattori quali per esempio:

- l'opinabile affidabilità dei risultati dei loro esperimenti (di cui Bonazzi dà conto nell'op.cit., pp 63-65), tale da non permettere di poter astrarre leggi generali e variabili costanti riconducibili a fattore umano, che pure esisteva, ma che sembra sostanzialmente sfuggire a facili logiche di razionalizzazione;
- il fatto di non aver considerato che la crisi economica che si sviluppa in quegli anni potesse condizionare pesantemente i risultati di quegli esperimenti;
- la constatazione per la quale una leadership meno rigida, più improntata alla cordialità dei rapporti, all'attenzione all'individuo ed alle sue motivazioni sia necessariamente legata positivamente ad un aumento di produttività.

Nonostante questi punti critici il lavoro di Mayo e dei suoi collaboratori, può ritenersi comunque fondamentale nella storia del pensiero organizzativo dal momento che è con le loro analisi, centrate prevalentemente sull'osservazione diretta, che si cominciano ad introdurre concetti come noia e monotonia, la cui influenza inficia i livelli di produttività dei lavoratori più di quanto possa farlo la fatica.⁹⁶ È importante sottolineare come l'autore definisca questi due concetti (noia e monotonia) non in sé stessi, ma come “parole usate per indicare qualsiasi squilibrio causato

⁹⁶ Elton Mayo, *La civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969, p 32.

all'operaio, tale da impedirgli di continuare a lavorare o di permettergli di farlo soltanto ad un basso livello di attività".⁹⁷ Dopo aver svolto i suoi esperimenti a Filadelfia e successivamente ad Hawthorne, Mayo sostiene che "possiamo fin d'ora ammettere che per un operaio intelligente è estremamente facile provare una certa esasperazione ed un certo senso della propria irrilevanza nell'industria e nella moderna vita degli affari, sebbene finora non si sappia granché dell'origine e del motivo di quei sentimenti".⁹⁸

A proposito di questo l'autore sembra ricollegare siffatta situazione, non al modo concreto della lavorazione, ed in particolare alla lavorazione capitalistica, bensì riconduce la tendenza a quella che lui chiama ossessione dell'operaio moderno, ad un processo più generale che riguarderebbe i mutamenti della società contemporanea, soggetta a rapidi cambiamenti dovuti allo sviluppo economico e ad un parallelo aumento di complessità; questi cambiamenti provocherebbero secondo l'autore uno stato di "anomia" (Mayo riprende direttamente la tesi Durkheimiana)⁹⁹, che egli definisce sommariamente come "mancanza di un piano preciso"¹⁰⁰, a differenza delle società tradizionali di piccole dimensioni, in cui l'individuo nasceva conoscendo già quale sarebbe stato il suo posto nel mondo ed essendo soddisfatto del ruolo svolto all'interno della propria comunità (solidarietà organica). Così, Mayo sostiene che "i singoli individui si abbandonino ad un movimento incessante, ad uno sviluppo non pianificato [...] la felicità è sempre al di là del punto raggiunto al presente"¹⁰¹.

L'autore fa poi riferimento al concetto di "abreazione"¹⁰² sviluppato da Freud (ovvero la scarica emotiva derivante dall'esternare verbalmente un evento traumatico precedentemente vissuto), facendo un parallelo con la sua tecnica delle interviste: proprio lo strumento dell'intervista ha infatti per Mayo un'importanza fondamentale, dato che a questa tecnica attribuisce la capacità di liberare l'individuo da pesi psicologici, sviluppando la sua capacità di associazione e di *collaborazione* sia nel gruppo di lavoro che (soprattutto) nei confronti della direzione.¹⁰³ Basterebbe quindi dare la possibilità ai soggetti frustrati dalle condizioni di lavoro, di sfogarsi adeguatamente attraverso il dialogo per assicurarsi una duratura e serena collaborazione tra la base ed il vertice dell'organizzazione.

97 Ivi, p 50.

98 Ibidem.

99 Anomia che Durkheim definisce come uno stato di dissonanza cognitiva in cui un individuo si trova in una situazione per cui alcuni suoi schemi di riferimento vengono a contrastare tra di loro; in particolare, in riferimento alla società moderna, Durkheim ravvisa una carenza del sistema culturale e morale che ha come conseguenza la tendenziale dissoluzione della società stessa. Per una trattazione più ampia si veda: Emile Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, Milano, Edizioni di Comunità, 1971; *Il suicidio. Studi di sociologia*, Milano, Rizzoli, 1987.

100E. Mayo, *op. cit.* p 109.

101Ibidem.

102 <http://www.treccani.it/enciclopedia/abreazione/>

103 Manciuilli-Potestà-Ruggeri, *op. cit.* p 301.

Distaccandosi dall'ambito particolare della lavorazione, l'autore conduce nella sua elaborazione teorica anche una riflessione di carattere generale sulla società contemporanea riportandone le caratteristiche e le conseguenze peculiari di questo assetto a livello della lavorazione.

Il problema più rilevante per l'autore è quello relativo all'amministrazione, il cui sviluppo non va di pari passo con il rapido evolversi della complessità sociale;¹⁰⁴ Mayo non rinviene, infatti, nelle élites amministrative quella eccellente qualità che è necessaria alla conservazione sociale, pena la dissoluzione della stessa, dove è ipotizzabile che l'autore con ciò si riferisca alla autoreferenzialità della dirigenza, che rimane chiusa nella torre d'avorio della propria conoscenza scientificamente predeterminata. La constatazione appena successiva è quella per cui gli elementi dirigenti hanno mostrato pochissima perspicacia e previdenza¹⁰⁵ soprattutto nel trattare quel fattore umano che occorre saper gestire, rilevando che, a fronte di un sensibile aumento della retribuzione e delle condizioni di lavoro degli operatori, nessun aumento è stato possibile registrare invece per quanto riguarda la “generosa collaborazione tra i gruppi degli amministratori e dei lavoratori dell'industria”.¹⁰⁶ Le responsabilità della condizione operaia sarebbe quindi da imputare alle scarse qualità della classe dirigente, che non ha dimostrato di avere le qualità necessarie per gestire adeguatamente i propri sottoposti.

Sostanzialmente, si torna allora al concetto precedentemente espresso in merito al pericolo per l'operaio moderno di cadere nell'atteggiamento ossessivo prima richiamato. Per l'autore infatti, il passaggio da un tipo di organizzazione sociale ed economica semplice ad una forma di organizzazione collegata allo sviluppo della grande industria ha causato anomia e contribuisce alla tendenziale dissoluzione della società; è importante invece capire che: “ciò che l'operaio dell'industria desidera [...] in primo luogo una vita di rapporti sociali con altre persone, e in secondo luogo, come parte di quella vita, una funzione economica a favore del gruppo ed un valore personale agli occhi del gruppo”.¹⁰⁷

L'ulteriore passo che fa l'autore è poi quello di legare le pratiche organizzative dei gruppi informali, precedentemente sviluppate nella trattazione, proprio al tentativo di far sopravvivere quel tipo precedente di socialità non vincolata al calcolo razionale ed economico.

Nonostante Mayo ravvisi praticamente tutte le tensioni peculiari del nuovo processo di lavorazione, non sembra coglierne il carattere conflittuale. O meglio, nella analisi di Mayo sono certamente forti i richiami alle criticità della società contemporanea ma non si giunge ad una rappresentazione in termini di classi e conflitto di classe; si tratta, piuttosto, di una discontinuità interna alla società genericamente intesa, causata dallo sviluppo economico repentino e dalla

104 E. Mayo, *op. cit.* pp 140 e seguenti.

105 Ivi, p 142.

106 Ivi, p 145.

107 Ivi, p 146.

conseguente anomia. In questo Mayo non si discosta molto da Taylor, il quale di fatto elude il problema sostenendo la possibilità di una genuina cordialità tra dirigenza ed operai in vista di un obiettivo comune (di nuovo, quello dell'impresa).

Così, il fattore umano, di per sé, non contiene nessun elemento politico. Il concetto viene ribadito nel momento in cui si afferma: “[...] la questione non è di sapere *chi* esercita il controllo, ma, piuttosto, quali ricerche sono indispensabili per sviluppare un controllo intelligente”.¹⁰⁸

Il punto decisivo per Mayo è rappresentato dalla necessità di ristabilire la giusta collaborazione tra gli uomini.¹⁰⁹ Tuttavia, rispetto a Taylor, che aveva sì intuito l'importanza della collaborazione e della cordialità dei rapporti ma solo nel senso di cercare di far andare tutti nella stessa direzione (aumentare il surplus tanto da far sì che non sia più necessario litigare per la sua spartizione, e togliere la possibilità agli operai di mettere in atto processi come quello del *soldiering*), Mayo fa un ulteriore passo avanti riuscendo a focalizzare la lavorazione come proiezione e realizzazione della soggettività del lavoratore¹¹⁰, limitando il discorso agli aspetti psicologici individuali, bisognosi di attenzione (nel senso di far parlare il soggetto, farlo scaricare emotivamente e favorire rapporti armonici con la direzione) per favorire la formazione dei gruppi sociali necessari al buon funzionamento dell'organizzazione.

Senza discutere la fondatezza o meno delle critiche rivolte all'autore¹¹¹ sul metodo d'indagine e sui criteri interpretativi adottati, è indubbio che la Scuola della Relazioni Umane rappresenti un capitolo importante della storia del pensiero organizzativo. Sono diverse infatti le variabili rilevanti che tale scuola si è dimostrata in grado di rilevare.

Schematicamente si può fare riferimento, innanzitutto, al fatto di aver individuato il fattore umano, appunto, ovvero quel particolare aspetto (sfuggito in gran parte all'ingegner Taylor) per cui si deve necessariamente considerare, nell'organizzazione industriale, che l'uomo non è una semplice macchina e che ci sono fattori intrinseci al suo essere che concorrono a determinare i suoi comportamenti esteriori; ciò non significa che per determinare positivamente i comportamenti suddetti in base allo scopo collettivo (industriale), basti introdurre sereni, pacifici e cordiali rapporti tra colleghi e con i dirigenti.

Connesso al precedente ma con sue proprie caratteristiche è l'aver individuato l'importanza delle dinamiche di gruppo (formale o informale) a livello di processo produttivo ed averne attestato il potenziale antagonismo rispetto all'organizzazione formale; anche se tale antagonismo per Mayo

¹⁰⁸ Ivi, p 141.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Manciulli-Potestà-Ruggeri, *op. cit.* p 299.

¹¹¹ Alcuni critici (Bonazzi, *op. cit.*, pp 60 e seguenti), hanno poi sostenuto l'ipotesi che il successo e la risonanza delle teorie di Mayo, a fronte della loro debolezza empirica, sia dovuto essenzialmente ad un fenomeno (che Bonazzi descrive come di consonanza cognitiva) legato al fatto che le durissime condizioni del lavoro subalterno in quegli anni, dovuto in buona parte all'applicazione indiscriminata del sistema tayloristico, stridesse con gli ideali esaltati dalla democrazia americana.

non deriva né si collega ad una conflittualità sociale rimanendo sintomo della necessità di ripristinare elementi di quella socialità primordiale che gli sviluppi recenti della società hanno sostanzialmente, secondo l'autore, spazzato via. Si può forse parlare di questi punti come dei principali punti di forza dell'analisi di Mayo, ma anche come i suoi principali limiti.

Nel pensiero dell'autore infatti (che rappresenterà poi la base teorica degli studi successivi sul management che hanno caratterizzato il secolo scorso), sembra che le qualità intellettuali, sociali e militari di cui parlava Smith nel senso di una loro dissoluzione a causa del processo di divisione del lavoro, possano scindersi in due parti, ovvero da una parte le qualità intellettuali, la cui consistenza viene in risalto attraverso la considerazione del fattore umano, dei gruppi sociali e con la creazione nel contesto lavorativo di una collaborazione durevole con la dirigenza basata sul consenso e sulla partecipazione; dall'altra invece le qualità sociali e militari che scompaiono completamente dall'orizzonte conoscitivo dell'autore. Il conflitto sociale non è infatti esplicitamente trattato, soprattutto in termini di antagonismo tra lavoratori e datori di lavoro.

2.4 – Scopi individuali e scopi organizzativi: ipotesi di potenziale conflittualità

Dopo l'introduzione dell'organizzazione scientifica del lavoro e le analisi svolte da Mayo sull'influenza del fattore umano nei processi produttivi, si evolve lentamente la percezione di osservatori e studiosi circa il rapporto tra la base ed il vertice dell'organizzazione.

Se i lavoratori subordinati riescono a mettere in atto dinamiche a livello informale che si ripercuotono (positivamente o negativamente) sulla produttività dell'organizzazione, cominciano ad emergere i primi dubbi relativi alla completa efficienza del metodo produttivo scientifico e sui procedimenti di astrazione/estranazione messi in atto con la razionalizzazione della lavorazione. Mentre Mayo ed i suoi collaboratori tendevano ad un'ideale coincidenza tra l'adesione emotiva dei dipendenti ed il fine dell'impresa, qualche autore comincia a mettere in dubbio proprio questa ipotetica coincidenza.

Chester Barnard (che scrive alla fine degli anni '30) avanza infatti l'ipotesi per cui il massimo a cui si può tendere è di ampliare quanto più possibile la disposizione ad obbedire (che l'autore chiama, in un'interpretazione più neutrale, “zona di indifferenza”) dei lavoratori. Anch'egli, come Taylor non è uno studioso di dottrine organizzative, ma è uomo di mestiere: manager e dirigente

industriale.

Taylor e Mayo nelle loro elaborazioni teoriche, vedevano l'individuo come elemento irrazionale da dominare in tutto e per tutto (l'uno considerandolo naturalmente infingardo, l'altro dandogli la possibilità di esternare parte della propria soggettività); Barnard invece eleva l'individuo, considerandolo tendenzialmente razionale nel senso che agisce in base all'utilità netta data dalla differenza tra costi ed incentivi della partecipazione alla cooperazione (se la differenza è positiva coopera, altrimenti decide di non partecipare ad essa), ma bisogna tener presente l'assunto principale per cui i moventi individuali non coincidono e non coincideranno mai con quelli organizzativi. La razionalità individuale può allora rappresentare qualcosa di opposto a quella organizzativa. E' questo l'assunto fondamentale su cui viene costruita la sua elaborazione teorica.¹¹²

Vi è quindi una tensione, non potenziale ma effettiva, tra i moventi individuali e quelli organizzativi, tanto da rendere improbabile la loro convergenza.

La centralità della funzione dirigente per Barnard è allora data dalla necessità di valorizzare la cooperazione tra dipendenti ed organizzazione, data questa incongruenza di fondo. La figura di dirigente che propone Barnard è quella di un dirigente invisibile, che deve esercitare “un'arte delicata”¹¹³ nel cercare di mantenere delle relazioni con il personale che siano una vantaggiosa condizione di impiego e che possano anche soddisfare i moventi individuali dei singoli. Comunque l'individuo è visto in funzione degli scopi dell'organizzazione.¹¹⁴

Cooperazione e direzione sono due aspetti inscindibili del suo studio sulle organizzazioni. L'autore sembra non mettere mai in discussione il problematico concetto di cooperazione, nonostante le premesse su riportate; nei suoi scritti non fa mai riferimento al conflitto, bensì le tensioni espresse tramite la non coincidenza tra motivazioni individuale e organizzative possono sfociare al massimo in una cooperazione sempre più limitata che può ipoteticamente portare alla dissoluzione dell'organizzazione; ma il conflitto non è mai esplicitamente considerato dall'autore. Un altro aspetto controverso è quello che riguarda l'alto livello di astrazione delle sue elaborazioni, sia per quanto riguarda i soggetti interessati, ovvero i collaboratori (categoria entro la quale ricomprende tutti i soggetti che instaurano un rapporto con l'azienda basato sull'equilibrio incentivi/contributi), sia per quanto riguarda il concetto di organizzazione, entro la quale l'autore cerca di ricomprendere qualsiasi tipo di organizzazione (economica, religiosa, politica ecc ecc).

Barnard apre il suo discorso partendo da lontano, definendo un individuo come colui il quale ha

112 Chester Barnard, *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, Utet, Torino, 1970, p XIV.

113 Ivi, p 91.

114 Ivi, p XIII.

un comportamento derivante da “fattori psicologici” risultanti da fattori fisici, biologici e sociali che interagiscono con l'ambiente circostante.¹¹⁵ Il suo comportamento si assume che sia libero, ma questa libertà risulta avere dei limiti: tali limiti sono dati dalla scarsità delle risorse, dalla storia fisiologica e biologica dell'individuo stesso (es.: gli esseri umani non hanno le ali, quindi non possono volare) ed anche dal fatto che se il ventaglio di opzioni è troppo ampio la scelta diventa più problematica. I limiti sopra elencati non devono essere interpretati come una negazione del libero arbitrio, ma la condizione che ne evidenzia l'importanza fondamentale. Una delle principali funzioni del dirigente in un'organizzazione è quella di far sì che il comportamento individuale si basi sul libero arbitrio.

Le scelte consapevoli che si effettuano sotto tali vincoli, infine, sono generalmente finalizzate ad uno scopo.¹¹⁶ Lo scopo organizzativo viene descritto dall'Autore come ciò che è necessario fare per esercitare il lavoro quotidiano, per far sì che ogni cooperante esegua precisamente ciò che ci si aspetta che egli esegua. Barnard sembra quasi voler banalizzare il concetto.

In questo senso lo scopo organizzativo allora non è qualcosa che viene deciso dall'alto e che riguarda esclusivamente la dirigenza ma al contrario, lo scopo organizzativo è ciò che ogni individuo fa concretamente e riguarda tutti i gradini della gerarchia e tutti i membri che collaborano al concreto andamento dell'organizzazione (dai dirigenti ai fornitori, dai lavoratori ai clienti).

Perseguendo lo scopo organizzativo si raggiunge anche l'*efficacia* organizzativa in termini di realizzazione concreta e quotidiana di singoli atti produttivi. Si adotta questa particolare concezione perché, secondo Barnard, parlando di fini organizzativi si tende a generalizzare il concetto: per esempio, per un'azienda che produce scarpe si dice che il fine ultimo sia proprio quello di produrre scarpe, mentre a livello concreto il suo fine è quello di mettere in atto quotidianamente le azioni che permettono a quell'azienda di produrre ogni giorno scarpe diverse. L'insieme dei fini concreti, continuamente riprodotti o rinnovati, crea in effetti il fine ultimo generale, che non rispecchia però il reale svolgersi dell'attività lavorativa.

L'efficienza invece per Barnard, ha a che fare con i moventi individuali e dipende solamente dalla percezione del grado di soddisfazione di questi ultimi, che hanno i singoli individui. Il sistema cooperativo può agire positivamente sui moventi individuali soprattutto attraverso la distribuzione dei fattori produttivi risultanti dal processo cooperativo; essi possono essere materiali ed immateriali ed ogni individuo ha bisogno di un diverso equilibrio tra gli uni e gli altri in modo che il saldo non sia pari a zero ma positivo.¹¹⁷ Se il saldo della somma della

115 Ivi, p 24.

116 Ivi, p 25.

117 Ivi, p 60.

percezione di soddisfazione dei singoli individui è positiva, l'organizzazione sarà in grado di sopravvivere ed essere anche efficace. Sembra che “la sola misura dell'efficienza di un sistema cooperativo sia la sua capacità di sopravvivere”¹¹⁸. Si può ipotizzare allora che l'efficienza sia l'unica variabile dell'efficacia organizzativa?

Barnard basa il concetto di efficienza sulla soddisfazione delle motivazioni individuali grazie ad incentivi materiali ma soprattutto non materiali, per includere nella sua analisi tutta quella parte di organizzazioni che non si basano su una distribuzione di incentivi materiali ai propri cooperanti (associazioni religiose, culturali, volontaristiche ecc ecc), in modo da poter adattare l'analisi ad un livello di astrazione molto elevato.

Si procede poi a sottolineare che un individuo può essere considerato sia come una funzione di un determinato sistema cooperativo (il dirigente, il manutentore, l'operaio), sia come elemento esterno ad essa, unico ed irripetibile: nelle parole dell'autore “[...] una volta come funzione, un'altra come persona”¹¹⁹. Dal punto di vista della “persona”, l'individuo risulta essere, secondo l'autore, isolato ed addirittura opposto al sistema cooperativo¹²⁰ proprio perché agisce in base a quei fattori psicologici, che l'autore chiama moventi, che derivano da quegli elementi precedentemente richiamati (fattori fisici, biologici e sociali) che sono in massima parte esterni all'organizzazione stessa, che hanno natura complessa e composita e che hanno a che fare comunque con l'individuo.

Ammettendo momentaneamente solo esigenze fisiche e biologiche si avrebbe cooperazione solo per superare limiti individuali in vista di un preciso scopo.

Si comincia a delineare allora, la fondamentale distinzione tra moventi individuali e fini organizzativi: una volta avviata una collaborazione tra due o più persone, lo scopo a cui è finalizzata la collaborazione non è più personale ma congiunto; e si precisa anche che i fini individuali non possono essere raggiunti attraverso l'azione cooperativa se non avviene in quest'ultima, un processo intermedio di tipo distributivo. È interessante notare come Barnard si curi di specificare che: “Qualunque cosa si ottenga con l'azione cooperativa [...] non è mai distribuita direttamente e raramente viene distribuita tutta. Inoltre non c'è e non può esserci alcuna diretta relazione causale fra gli sforzi individuali che costituiscono una parte di un sistema cooperativo di sforzi e l'intero prodotto cooperativo o qualsivoglia parte distribuita di esso”.¹²¹

Barnard però non giustifica e non spiega questa importante affermazione; in essa si può forse riscontrare una sorta di formulazione alternativa del concetto di plusvalore, quando egli afferma

118 Ivi, p 49.

119 Ivi, p 26.

120 Ma potremmo fare la stessa considerazione per il proprietario dell'organizzazione? In tal caso l'opposizione sembra non risultare così evidente.

121 Ivi, p 39.

che il risultato ottenuto dall'azione cooperativa non è mai distribuito integralmente, come se una quota più o meno consistente di esso debba rimanere, come effettivamente rimane, nelle mani di chi raccoglie il risultato dell'azione cooperativa stessa. Inoltre, si nega esplicitamente che possa esserci una relazione causale o qualsiasi rapporto di proporzionalità, tra lo sforzo prestato e la ricompensa ricevuta; in tal modo si nega la crucialità dell'apporto dei lavoratori al processo di lavorazione, come se la qualità e la quantità del loro contributo non fosse effettivamente determinante.

Il riferimento alla cooperazione è stato sviluppato sinora considerando solo i fattori fisici e biologici; devono necessariamente essere considerati nell'argomentazione anche i fattori psicologici e sociali, che sono però per loro natura difficilmente distinguibili e delineabili.

La prima considerazione da fare è che l'individuo, una volta associato, accetta implicitamente di avere interazioni sociali con gli altri individui che compongono l'impresa. Questo fatto, benché non rappresenti uno dei fini organizzativi, non di meno è comunque necessario. Tali interazioni vanno necessariamente a modificare i moventi individuali dei singoli soggetti, o in senso favorevole o in senso contrario all'impresa. Esse inoltre non si hanno soltanto tra singoli individui, ma anche tra individuo e gruppo (non si specifica se gruppo inteso a livello formale o meno), ed hanno parimenti conseguenze sui moventi individuali.

Di conseguenza, sarà compito della dirigenza far sì che queste circostanze volgano a favore dell'impresa e della cooperazione. Se, infatti, queste relazioni tra singoli individui e tra individui e gruppo sono inconsapevoli e non logiche (per i singoli individui), ciò non impedisce che “un sistema cooperativo possa anche avere con un individuo una relazione consapevole e deliberata”.¹²²

Il primo riferimento emerge quando l'autore parla della più semplice formula cooperativa: il colloquio. Esso può essere “alterato con sforzo intenzionale”¹²³, ad un grado elaborato e complesso e agendo sulle singole parti per influenzare l'intero. L'alterazione è possibile, sostanzialmente, perché nell'opinione dell'autore ogni cosa esistente è influenzata da fattori fisici, biologici e sociali: si può agire efficacemente sia sui fattori fisici che su quelli biologici, ma sembra emergere la circostanza per cui il vero fulcro su cui poggia la leva del cambiamento è quello dei fattori sociali.

Barnard adotta una definizione di organizzazione che gli consente di potervi includere ogni tipo di organizzazione esistente: “[...] organizzazione come un sistema di attività o forze di due o più persone consapevolmente coordinate”.¹²⁴ L'organizzazione così concepita, è l'elemento che

122 Ivi, p 47.

123 Ivi, p 52.

124 Ivi, p 73.

unisce i vari sistemi (fisici, biologici, psicologici, sociali ecc ecc) che vengono ad operare in tutti i casi in cui si ha una concreta forma di cooperazione. Le azioni e le forze personali a cui ci si riferisce nella definizione sono sempre e soltanto riconducibili alle persone che contribuiscono all'organizzazione e mai alle cose materiali e fisiche, di modo che un cliente che acquista, un lavoratore in catena di montaggio, un fornitore che fornisce materiali contribuiscono all'organizzazione in ordine alla transazione, allo sforzo, al trasferimento dei materiali e non alla cose fisiche in sé. Ma queste azioni sono generalmente impersonali: il carattere di queste “è determinato dalle esigenze del sistema, o di qualunque cosa domini il sistema”.¹²⁵

Elementi essenziali al costituirsi di un'organizzazione, sono per l'autore:

- **la comunicazione:** la cooperazione ed il raggiungimento di un fine sono possibili solo attraverso la comunicazione. La definizione di un adeguato sistema comunicativo è uno dei compiti nevralgici riservati alla dirigenza. Per Barnard l'autorità non è tanto la posizione al vertice della gerarchia, quanto la capacità di emanare dei comandi (*comunicazioni* perentorie) che vengano riconosciuti come tali dai sottoposti perché corrispondono a codici di efficacia e correttezza procedurale. Questa corrispondenza la si può trovare solo nel caso in cui tali codici di efficacia e correttezza siano condivisi da tutti. Per fare questo è necessario un buon sistema di comunicazione. I dirigenti risultano essere punti di intersezione, di smistamento e di selezione di canali informativi, ma non in quanto uomini dotati di capacità straordinarie, ma semplicemente come esecutori di una funzione aziendale (una funzione uguale alle altre, che però ovviamente richiede particolari competenze e capacità: “Gli uomini non sono né buoni né cattivi, ma solo buoni o cattivi in questa o quella posizione”¹²⁶); ciò non significa che nel sistema di comunicazione abbia rilevanza soltanto la posizione, ma al contrario esso può essere attivato solo attraverso l'azione umana. Si specifica poi che, data la centralità della funzione direttiva – legata soprattutto al sistema di comunicazione – è proprio (se non esclusivamente) su di essa che si deve esercitare il controllo e la supervisione; i modi, le tecniche ed i soggetti che svolgono tali funzioni di controllo non vengono però discussi dall'autore.¹²⁷ Il continuo flusso di comunicazione tende a modificare ininterrottamente gli obiettivi concreti. Barnard sembra essere ben consapevole dell'importanza della base della piramide e del fatto che il lavoro dirigenziale consista in massima parte proprio nel catechizzare quella parte fondamentale dell'organizzazione che ne costituisce la base operativa. Sembra confermare questa ipotesi quando afferma: “Ho l'impressione che

125 Ivi, p 77.

126 Ivi, p 195.

127 Ivi, p 200.

almeno i nove decimi di tutta l'attività dell'organizzazione si basi sulla responsabilità, l'autorità e le specificazioni di coloro che apportano gli ultimi contributi, che applicano energie personali agli obiettivi finali concreti [...] La formulazione e la definizione del fine è allora una funzione molto distribuita, di cui solo la parte più generale è direttiva. In questo fatto sta la più importante difficoltà intrinseca nell'attività dei sistemi cooperativi – la necessità di educare quelli che sono ai più bassi livelli, sui fini generali, sulle decisioni importanti, affinché permanga tra essi la coesione e siano in grado di prendere coerentemente le decisioni finali particolari; e la necessità, per coloro che sono ai più alti livelli, di comprendere costantemente le condizioni concrete e le decisioni specifiche dei contribuenti finali, dalle quali e dai quali i dirigenti sono spesso isolati”.¹²⁸

- **la propensione a contribuire:** con ciò precisamente si intende “abnegazione di sé, cessione del controllo della condotta personale, spersonalizzazione dell'azione personale”.¹²⁹ In altre parole, la disponibilità ad unirsi e a fare del proprio personale contributo un'azione impersonale per un fine altrettanto impersonale. Inoltre, bisogna aggiungere che tale volontà è soggetta a fluttuazioni, non è costante, e varia in base al bilancio costi/benefici che deriva dal cooperare o meno e dai moventi personali dei soggetti. Tale definizione riflette sostanzialmente la posizione di Barnard per cui i moventi individuali sono opposti agli obiettivi organizzativi; pertanto, come egli sottolinea, non è possibile cooperare a meno che non si rinunci al sé, nell'ambito particolare della cooperazione;
- **il fine comune:** su questo punto il discorso è complesso. L'autore infatti ritiene che non è tanto importante quale sia effettivamente il fine concreto dell'organizzazione; è fondamentale, invece, quello che è ritenuto tale da parte di coloro che cooperano nell'organizzazione. Non ci si riferisce infatti alle singole operazioni quotidiane di cui si è precedentemente parlato, che costituiscono il fine concreto, ma al fine teorico e generico che da queste nasce e che ha il compito di compattare la cooperazione in vista di un più alto obiettivo comune. Tale opera di convincimento è una delle funzioni più importanti della direzione. Più il fine è generale, intangibile e sentimentale, meno emergeranno palesemente le divergenze in merito alla sua interpretazione. La persona ha, nell'ambito organizzativo, due punti di vista, ovvero quello attinente al comportamento organizzativo (in relazione al quale abbiamo ora esposto la teoria della creazione di un fine organizzativo generico, intangibile e sentimentale) ed una motivazione individuale completamente indipendente da esso, talvolta addirittura opposta (nel testo si fa infatti

128 Ivi, p 208.

129 Ivi, p 83.

riferimento ai soldati in guerra, che svolgono con competenza le proprie funzioni a prescindere dal fatto che siano d'accordo in merito ad esse).¹³⁰

Si è parlato finora di organizzazioni formali perché l'autore fa una netta distinzione tra esse e le organizzazioni informali, che egli descrive come interazioni tra due o più persone che non sono governate da nessun fine comune specifico e consapevole¹³¹ (anche se spesso tali relazioni inconsapevoli portano comunque a dei risultati concreti). In realtà, anche nella definizione su riportata di organizzazione formale, il fine non è espressamente menzionato; si può forse supporre allora che la vera differenza tra queste e quelle sia in effetti solo nella consapevolezza delle azioni?

Si aggiunge anche che tali organizzazioni informali sono spesso collegate a quelle formali e, anzi, sovente rappresentano la base proprio per la formazione di quelle stesse organizzazioni formali.

Sostanzialmente quindi, le organizzazioni formali rappresentano l'impalcatura della società: esse danno continuità e coesione. Al contrario, se non vi fossero tali tipi di organizzazione, si andrebbe incontro a disgregazione ed ostilità. Le organizzazioni formali ed informali però sono interdipendenti: non possono vivere le une senza le altre, ma al contrario rappresentano i presupposti le une delle altre, poiché da un'organizzazione informale ne può nascere una formale che a sua volta influenzerà la potenziale nascita di altre organizzazioni informali e così via. L'autore ammette che: “[...] coloro che hanno una lunga esperienza (funzionari e dirigenti di tutti i tipi di organizzazioni formali) negheranno o dimenticheranno l'esistenza di organizzazioni informali all'interno delle loro proprie organizzazioni formali. Non importa che questo sia dovuto ad un eccessivo concentrarsi su problemi di organizzazione formale o a riluttanza ad ammettere l'esistenza di ciò che è difficile definire o descrivere, o che manca di concretezza. Ma è innegabile che importanti dirigenti ed anche intere organizzazioni direttive sono spesso completamente inconsapevoli di diffuse influenze, atteggiamenti e perturbazioni all'interno delle loro organizzazioni”.¹³²

Parlando poi delle funzioni delle organizzazioni informali nelle organizzazioni formali, si sottolinea che una di queste “consiste nel conservare il sentimento di integrità personale, di autorispetto, di indipendenza nella scelta [...] sebbene questa funzione sia giudicata distruttiva dell'organizzazione formale, essa deve essere considerata come un mezzo per mantenere la personalità dell'individuo contro certi effetti delle organizzazioni formali che tendono a

130 Il concetto di inconciliabilità tra le motivazioni personali e quelle organizzative risulta essere quasi manicheo.

Questa visione sembra ammettere, quasi involontariamente, la suddivisione in classi e la conflittualità sociale, di cui però non si trova traccia esplicita nel pensiero dell'autore.

131 Ivi, p 108.

132 Ivi, p 113.

disintegrarne la personalità”¹³³. L'impressione che emerge, leggendo l'autore, è che dietro alla sua definizione di organizzazione informale come interazione inconsapevole, ci sia in realtà qualcosa di più, dato che non si spiega in che modo delle interazioni inconsapevoli possano assolvere a funzioni così importanti come quella appena riportata testualmente. Se si ammette, ipoteticamente, che cada la distinzione basata sulla consapevolezza delle azioni tra i due tipi di organizzazione, ci si deve chiedere allora quale sia la rimanente differenza tra di esse, a parte la mera definizione terminologica. Il concetto fondamentale che risulta dalla sua analisi è comunque quello per cui le une (organizzazioni formali) sono necessarie alle altre (organizzazioni informali) e viceversa, sottolineando però che una società complessa non possa fare a meno delle prime, pena la sua dissoluzione.

Si torna sull'argomento, anche se affrontando la cosa da una prospettiva diversa, quando l'autore parla della “specializzazione associativa”, intendendo con questo termine la specializzazione delle persone che svolgono il lavoro in rapporti organizzativi, tale che “ogni unità organizzativa relativamente stabile e permanente è in sé stessa una specializzazione organizzativa”.¹³⁴ In parole più semplici si intende una specializzazione associativa quando un gruppo di persone cooperano insieme in maniera talmente stabile da creare equilibri e sinergie particolari. La specializzazione associativa viene ripresa in seguito, parlando della sua importanza come incentivo alla partecipazione all'organizzazione e come un aspetto dell'organizzazione informale.¹³⁵ Per Barnard questa specializzazione associativa sembra essere cruciale, dato che a suo parere il dirigente deve sviluppare apposite tattiche per svilupparla e mantenerla adeguatamente, come se fosse il collante dell'organizzazione stessa. Si rileva inoltre una certa assonanza con la teoria marxiana del lavoratore collettivo, quando si sostiene che: “[...] l'unità organizzativa, piuttosto che l'individuo specializzato, è il significativo stadio concreto di specializzazione”.¹³⁶ Organizzazione diventa quindi sinonimo di specializzazione di tempi, spazi, associazione e di processo adeguatamente coordinati ed interdipendenti.

Pian piano ci si avvicina allora al punto cruciale della teoria di Barnard, ovvero al concetto per cui, essendo l'individuo fattore strategico fondamentale dell'organizzazione, egli “deve essere indotto a cooperare”.¹³⁷ La centralità dell'individuo è qui messa particolarmente in risalto; rispetto a Taylor, che predicava la cordiale collaborazione onde evitare meccanismi ostruttivi da parte degli operai, e rispetto a Mayo, che aveva individuato sì il fattore umano ma non ne aveva rintracciato le dinamiche pregnanti, Barnard individua la criticità dell'apporto dell'individuo in

133 Ibidem.

134 Ivi, p 122.

135 Ivi, p 125.

136 Ivi, p 126.

137 Ivi, p 129.

termini di risorsa indispensabile. L'organizzazione non esiste senza l'individuo e senza la sua *volontaria* collaborazione.

La dirigenza dovrà prestare allora particolare attenzione alla distribuzione degli incentivi ai cooperanti. Tali incentivi possono essere sia oggettivi, che soggettivi.

Per quanto riguarda i primi essi hanno un'obiettiva utilità sociale per qualsiasi individuo e possono essere suddivisi in due categorie:

- **Incentivi specifici:** numerose organizzazioni (soprattutto economiche e commerciali) privilegiano questo tipo di incentivi, che possono essere direttamente offerti al cooperante nell'ambito dell'organizzazione in maniera immediata: prettamente materiali (denaro, beni di consumo ecc. ecc.), oppure possono avere a che fare con opportunità personali non materiali (carriera e prestigio), miglioramenti delle condizioni fisiche di lavoro, o ancora vari tipi di gratificazione morale (riguardanti abilità tecnica, capacità cognitive, lealtà, fiducia, sentimenti).¹³⁸
- **Incentivi generali:** questi invece sono incentivi di carattere non personale che non possono quindi essere offerti direttamente come contropartita all'individuo per il suo contributo. Un esempio è quella che Barnard chiama “associazione attraente”¹³⁹, con la quale si vuole indicare la necessità di mettere un individuo nella condizione per cui pensi che le condizioni di associazione siano a lui favorevoli in quanto ad adattamento (per esempio cercando di costituire gruppi di lavoro omogenei per etnia, istruzione, provenienze sociali, religione ecc ecc); un altro incentivo di questo genere è la possibilità che gli individui si sentano partecipi ed utili all'interno dell'organizzazione poiché ciò facilita la loro disponibilità a cooperare; ma il più importante secondo il nostro autore è sicuramente quello attinente alle “condizioni di comunione”,¹⁴⁰ con cui si intende sostanzialmente il favorire la socialità di gruppo o, come la chiama Barnard, il sano cameratismo. Anche qua ritorna quindi una eco dell'importanza dei gruppi informali per ottenere la cooperazione individuale dei partecipanti.

Per quanto riguarda i secondi invece (incentivi soggettivi), il discorso si sposta allora su un piano diverso; un piano che l'autore chiama “metodo della persuasione”.¹⁴¹ Essi sono caratteristici delle organizzazioni politiche e religiose (teniamo presente l'approccio generale dell'autore, nel senso di voler comprendere nell'analisi ogni tipo di organizzazione esistente), ma si sostiene che ogni organizzazione faccia uso in realtà anche di questi incentivi in misura e con equilibri variabili. Gli incentivi soggettivi funzionano con un meccanismo opposto a quello precedentemente

138 Ivi, p 134 e seguenti.

139 Ivi, p 135.

140 Ivi, p 136.

141 Ivi, p 137.

esposto: se gli incentivi oggettivi cercano di assecondare i moventi individuali, questi al contrario cercano di modificare tali moventi adattandoli alle volontà/possibilità dell'organizzazione in questione. I metodi persuasivi elencati sono sostanzialmente tre:

- **coercizione:** partendo dal caso limite della violenza fisica fino ad arrivare alle semplici sanzioni; sono tutti metodi per indurre alla cooperazione usando la forza anche in senso deterrente per gli altri cooperanti;
- **razionalizzazione dell'opportunità:** ovvero si cerca di modificare direttamente i moventi personali con strumenti diversi da quelli coercitivi visti sopra; ciò può essere fatto sia a livello generale che specifico su singoli soggetti: un esempio del primo caso può essere la pubblicità commerciale o la propaganda politica;
- **inculcazione di moventi:** o in altre parole educazione familiare e scolastica, istruzione, dottrina politica e religiosa, anche tramite meccanismi indiretti quali l'esempio, il consiglio, l'emulazione ecc ecc.¹⁴²

Il problema per le organizzazioni soprattutto in ambito economico, ovvero quelle aziende private che sono più strettamente legate al bilancio economico rispetto ad altre categorie organizzative, è che anche gli incentivi non materiali e quelli soggettivi comportano costi materiali non trascurabili. Il bilanciamento tra tutti questi tipi di incentivi e i contributi ricevuti in cambio dai cooperanti, è un processo nevralgico estremamente delicato, di competenza della direzione organizzativa.

La direzione ha facoltà di decidere in base al fatto che essa detiene autorità, dove autorità è definita dall'autore come il carattere di una comunicazione (ordine) in una organizzazione formale in virtù del quale un contribuente, un membro della organizzazione, accetta che essa influenzi l'azione cui egli contribuisce; cioè che regoli o determini ciò che fa o non deve fare per quanto concerne l'organizzazione.¹⁴³ In base a questa definizione allora la fonte dell'autorità sta in chi ne è soggetto e non in chi emana gli ordini.

Introducendo il discorso sulla teoria dell'autorità però, l'autore esplicita subito la constatazione per cui essa sembra essere spesso volontariamente disattesa e come tale disubbidienza sia sostanzialmente accettata da parte dello stesso apparato direttivo. Ciò non significa voler generalizzare o voler giungere a drastiche conclusioni (autorità completamente inefficiente o inutile), bensì a far emergere questi tipi di processi, che sono largamente ignorati nelle loro manifestazioni più esplicite. Apparentemente Barnard sembra fare riferimento soltanto a quelle disposizioni, leggi, regolamenti formalmente attivi ma in disuso; ma in realtà il discorso sembra

142 Ibidem.

143 Ivi, p 149.

essere ben più complesso e rilevante.

Com'è possibile allora che le organizzazioni non vadano in pezzi, in balia delle fluttuanti volontà dei singoli cooperanti?

La stabilità dell'organizzazione è possibile innanzitutto perché la maggior parte degli ordini emanati dalle autorità risultano essere, nell'opinione di Barnard, sostanzialmente ragionevoli dal punto di vista di coloro che li devono adempiere¹⁴⁴; ed in secondo luogo perché esiste una cosiddetta “zona di indifferenza entro la quale si possono accettare gli ordini senza porsi consapevolmente il problema della loro autorità”.¹⁴⁵ In altre parole, sembra che si debba fare in modo che i cooperanti non si pongano il problema della discutibilità o meno dell'ordine. Per fare questo si deve agire a priori cercando di aumentare la su menzionata “zona di indifferenza”, ovvero, se inizialmente il soggetto A, su dieci ordini ne accetterà di buon grado sei (zona di indifferenza), su due vorrà discuterne e altri due verranno considerati inaccettabili, bisogna fare in modo che, possibilmente, su dieci, ne arrivi ad accettare dieci. Per fare questo è necessario agire sui moventi individuali della persona che stanno alla base del rifiuto di obbedire a tali ordini (o, se si preferisce, aumentare i moventi che porterebbero a far accettare gli ordini rifiutabili – esempio: se esegui l'ordine verrai pagato con il doppio dello stipendio), fino ad arrivare al punto in cui non ci si pone il problema se l'ordine sia in effetti accettabile o meno.

Poiché si presume che la partecipazione all'organizzazione favorisca un vantaggio netto ai partecipanti, è interesse comune che l'autorità venga rispettata e la zona di indifferenza sia più ampia possibile. La manifestazione di questo particolare sentimento viene chiamata dall'autore come “pubblica opinione” o “sentimento delle truppe”,¹⁴⁶ ed è attinente all'organizzazione informale proprio in considerazione di quella funzione di collante che essa svolge all'interno dell'organizzazione formale. Questa “pubblica opinione” influenza costantemente i moventi individuali dei singoli partecipanti nel senso di mantenerli nell'atteggiamento di coerente condiscendenza nei confronti dell'autorità (si tratta quindi di un'opinione pubblica assolutamente favorevole alle logiche dell'autorità; l'autore non tratta la possibilità di un'opinione pubblica contraria ad essa). Quindi, sostanzialmente, quando abbiamo un'opinione pubblica favorevole a queste logiche, l'individuo tenderà a delegare verso l'alto le decisioni che riguardano l'organizzazione (e presumibilmente anche il suo senso critico), anche perché egli è portato, secondo l'autore, a non volersi prendere responsabilità “quando non è in buona posizione per accettarla”¹⁴⁷ e quando queste responsabilità riguardano aspetti che non lo toccano personalmente

144 Ciò risponde alla regola tacita per cui non si devono emanare comandi inaccettabili, pena la stabilità dell'organizzazione, come sostiene lo stesso Barnard. Qualora si sia costretti a farlo sono necessarie azioni preliminari di persuasione accuratamente preparate.

145 Ivi, p 152.

146 Ivi, p 154.

147 Ivi, p 155.

(siamo infatti nell'ambito della personalità organizzativa, non in quella individuale - anche se seguendo questa logica ci si troverebbe davanti ad una catena di delega verso l'alto potenzialmente infinita, infatti successivamente l'autore specifica che “la responsabilità per un'azione organizzativa non è, fino a che non sia assegnata, una responsabilità personale.”¹⁴⁸ -).

Sembra evidente, a questo punto dell'analisi, che la visione di Barnard rientra in un concetto sostanzialmente paternalistico di direzione organizzativa che si era già riscontrato in alcuni autori precedenti; ma mentre per Taylor, per esempio, il paternalismo della direzione organizzativa era dato dalla sostanziale convinzione di una sorta di “inferiorità” dei partecipanti all'organizzazione, qua si rileva invece che non si tratta di inferiorità bensì di “criticità” del fattore umano.

Viene poi fatta una distinzione tra autorità di posizione ed autorità di leadership, definendo la prima come volontà di delega basata semplicemente sulla posizione (gerarchica) di chi emana le comunicazioni (comandi), mentre la seconda come una volontà di delega basata sulle superiori capacità del soggetto. Quando l'una e l'altra sono presenti in un solo individuo, i partecipanti “acetteranno ordini molto oltre la zona d'indifferenza. Il clima di fiducia prodottosi può persino rendere la condiscendenza uno stimolo in sé”.¹⁴⁹

Tutto questo ragionamento, che potrebbe anche potenzialmente portare ad interpretazioni non ortodosse della funzione direttiva (nel senso di una possibile manipolazione dei cooperanti dell'organizzazione), è basata però sul concetto di responsabilità della funzione dirigente: Barnard sostiene infatti che un'organizzazione che non sappia fare l'interesse collettivo dei suoi partecipanti (e quindi sia inefficiente) è destinata a scomparire. Per fare questo allora, chi occupa i gradini più alti della scala gerarchica dovrà assicurarsi di avere un sistema di comunicazione altamente efficiente per poter prendere le giuste decisioni sulla base della responsabilità che attiene alla sua personalità organizzativa (distinta e diversa da quella individuale). Per sistema di comunicazione altamente efficiente si deve intendere la chiarezza ed autenticità dei canali di informazione (le diverse autorità devono essere note e visibili), almeno un canale di comunicazione per ciascun membro dell'organizzazione (riferire e ricevere informazioni da almeno un superiore) ed una linea di comunicazione quanto più breve, diretta e continua possibile, che passi attraverso persone di adeguata competenza.¹⁵⁰ L'importanza del sistema di comunicazione e soprattutto della sua continuità, è legato ovviamente al fatto che altrimenti le comunicazioni non possono aver luogo, ma anche perché se il canale di comunicazione si interrompe, nell'opinione dell'autore, l'organizzazione formale si dissolve, e “gli intrighi perdono ogni freno”.¹⁵¹ Questa constatazione sembra dipendere però dall'impostazione generale che

148 Ivi, p 170.

149 Ivi, p 158.

150 Ivi, pp 159-160.

151 Ivi, p 163.

l'autore fa di tutto il sistema organizzativo: nel complesso infatti il suo pensiero non sembra discostarsi molto dall'interpretazione classica, dove il cooperante (si usa questo termine, piuttosto che il più specifico “lavoratore”, per attenersi all'impostazione generica dell'approccio di Barnard) è ancora visto come un soggetto da “imbrigliare” nelle logiche organizzative e di cui governare la volontà; non si intravede la possibilità invece che quei cooperanti possano costituire, nel nuovo modo di lavorare inaugurato con la divisione tecnica del lavoro e consacrato prima con il Taylorismo e successivamente col Fordismo, un qualcosa di nuovo, di autonomo e di diverso rispetto proprio a quelle precedenti concezioni.¹⁵²

In ultima analisi, comunicazione, autorità, specializzazione e fine sono tutti aspetti da ricollegare alla cooperazione, che si attua per rendere possibile la cooperazione e superare i limiti dell'azione individuale.

Al centro del sistema comunicativo stanno i dirigenti (e proprio in ragione di questa posizione sono considerati tali), centri nevralgici del flusso di informazioni, grazie al quale sono in grado di prendere decisioni in maniera più efficiente rispetto agli altri cooperanti ed ai quali è assegnata la responsabilità di queste stesse decisioni.

In merito proprio ai limiti della capacità del dirigente di prendere decisioni concernenti l'organizzazione, emerge nuovamente la concezione particolare dell'autore per quanto riguarda la volontà degli uomini di sottrarsi alle responsabilità che non riguardino lo stretto necessario che compete loro: “[...] se egli (il dirigente) non è già protetto da una ben regolata e abituale distribuzione di responsabilità, la naturale riluttanza degli altri uomini a decidere, la loro persistente disposizione ad evitare responsabilità e la loro paura di critiche, li condurrà a sommergere il dirigente [...] di compiti direzionali eccessivi”.¹⁵³

Il dirigente avrà, nello svolgimento della sue funzioni, varie occasioni per esercitare la facoltà di prendere decisioni. Per il motivo su menzionato egli dovrà prestare particolare attenzione alle occasioni in cui esercitare tale facoltà e quelle invece in cui sarà opportuno declinarla. Esempi di questo tipo possono essere quelli in cui il dirigente riceve direttive da livelli superiori (occasioni che arrivano dall'alto) e deve decidere sulla loro interpretazione, applicazione e distribuzione ai livelli gerarchici più bassi¹⁵⁴; altro caso è quello in cui il sottoposto, per varie ragioni, chiede delucidazioni sul comportamento da tenere rispetto ad alcune circostanze (occasioni che arrivano dal basso); ed infine, nelle occasioni in cui si ha una diretta iniziativa del dirigente riguardo a qualche specifica attività.¹⁵⁵ Nell'opinione dell'autore sono proprio queste ultime il banco di

152 Si consideri l'esempio di un insegnante che lascia la classe di alunni in autogestione per un determinato periodo di tempo: generalmente si da per scontato che la classe crei disordine, ma ciò in realtà non è detto.

153 Ivi, p 171.

154 Ivi, p 172.

155 Ibidem.

prova vero e proprio della capacità del dirigente, anche se sono di solito quelle più spesso evitate perché sottoposte a critica e giudizi potenzialmente negativi,¹⁵⁶ ed in tal caso vige anche per il dirigente la circostanza per cui l'assunzione di responsabilità è limitata al minimo indispensabile per assolvere le proprie funzioni e si tende a non farla andare oltre tale limite. Altro aspetto importante che sottolinea Barnard è che, nonostante le decisioni dirigenziali ai vertici della gerarchia siano quelle teoricamente più importanti, è ai livelli inferiori, quelli in cui l'azione organizzativa dei cooperanti viene svolta, che si concretizza l'importanza maggiore delle decisioni dirigenziali poiché proprio in questa sede si realizza (o non si realizza) la decisione personale, individuale, di cooperare o meno all'azione organizzativa.

Nel concetto del buon dirigente che è proprio dell'autore, si sostiene che “la raffinata arte di decisione del dirigente consiste nel non decidere problemi che non siano rilevanti ora, nel non decidere prematuramente, nel non prendere decisioni che non possano essere prese efficacemente, e nel non prendere decisioni che altri dovrebbero prendere”.¹⁵⁷ Ne risulta una descrizione in negativo (nel senso del “non fare, non prendere, non disporre ecc ecc”) in cui si conferma il concetto per cui il soggetto cooperante si limita alla minima assunzione di responsabilità e al “buon senso”.¹⁵⁸

In ogni caso, secondo l'autore, esiste una radicale differenza tra il processo decisivo nell'ambito dell'organizzazione, che è sostanzialmente un processo sociale, ed il processo decisivo a livello individuale, che risulta invece un processo psicologico socialmente condizionato.¹⁵⁹

Nel processo decisionale bisogna allora considerare, data la sua natura sociale, anche l'elemento dell'opportunità, opposto all'elemento morale che è rappresentato dal fare il “bene” dell'organizzazione sia per quanto riguarda l'equilibrio interno che per quello esterno.¹⁶⁰

Per Barnard il processo decisionale si basa essenzialmente su decisioni prese riguardo ai fattori strategici, o altrimenti detti limitanti, ovvero quelli che impediscono o limitano il raggiungimento del fine. Una volta individuati questi ultimi, allora, la criticità consisterà nel decidere come agire per modificarli nella maniera ottimale al proprio scopo. Ai più alti livelli della gerarchia però, gli scopi che si intendono raggiungere sono formulati in maniera talmente generica che non sarebbe possibile renderli operativi senza suddividerli in scopi minori ai livelli più bassi della piramide: “[...] quelli che prendono decisioni generali possono solo immaginare le condizioni in generale e vagamente. Le approssimazioni di cui essi si occupano sono simboli che

156 Come Barnard non manca di sottolineare infatti, nel caso dell'occasione generata dall'alto si ha l'autorità proveniente dall'alto che copre la responsabilità delle decisioni del dirigente, ed anche nelle occasioni generate dal basso l'autorità è garantita dalla remissione della decisione dal sottoposto al dirigente; nel caso invece della decisione autonoma, l'autorità non è garantita.

157 Ivi, p 174.

158 Ivi, p 175.

159 Ivi, p 178.

160 Ivi, p 180.

coprono una moltitudine di particolari nascosti.”¹⁶¹ Questo porta alla circostanza per cui chi prende le decisioni intermedie, ovvero riguardanti quegli scopi intermedi, potrà farlo solo in base all'opportunità del momento, nel senso di una continua valutazione dei fattori strategici di volta in volta rilevanti. La precisione della valutazione di tali fattori strategici dipende dalla precisione degli strumenti a disposizione, cosicché se si ha a che fare con fattori strategici fisici o chimici si avrà un alto tasso di precisione, al contrario di quanto accadrà se i fattori strategici si devono ricondurre all'ambito sociale, morale o psicologico.

I processi decisionali non sono però prerogativa unica dei dirigenti; a loro è riservata la parte decisionale attinente all'organizzazione interna (il coordinamento) e alla definizione dello scopo, mentre le funzioni non-dirigenziali (operative e di tecnostruttura per esempio) solitamente hanno a che fare con processi decisionali che riguardano l'ambiente esterno e la determinazione dei fattori strategici.¹⁶² Barnard sembra quindi riservare, in questo senso, delle facoltà discrezionali anche ai lavoratori subordinati, anche se poi non scende nei particolari di precisare in cosa consista questa facoltà di determinazione.

Per quanto riguarda le funzioni direttive l'autore afferma che le funzioni (dirigenziali) non sono, così come frequentemente si afferma, volte a dirigere un gruppo di persone poiché nell'insieme esso (il sistema cooperativo) si autodirige.¹⁶³ Quindi non è corretto dire che la funzione direttiva esiste per dirigere un gruppo di persone che prestano sforzo in un determinato sistema cooperativo (perché come abbiamo visto, esso sostanzialmente si autodirige); piuttosto le sue funzioni precipue sono attinenti, come già precedentemente accennato, al fornire un adeguato sistema di comunicazione, promuovere l'approvvigionamento delle attività essenziali e definire lo scopo.¹⁶⁴

Le funzioni dirigenziali così descritte devono necessariamente essere ricollegate al sistema globale ed al suo ambiente esterno e tale coordinazione è funzione diretta della vitalità dell'azione organizzativa (che dipende dal punto di equilibrio tra diverse economie interne all'organizzazione, come quella materiale, sociale, individuale ed organizzativa). Elemento fondamentale per fare ciò, è quello che Barnard chiama “senso dell'intero”¹⁶⁵, che ha a che fare con elementi non logici né razionali, quali sentimento, intuizione, giudizio, equilibrio ecc ecc.

Si ribadisce poi il concetto che un'organizzazione per mantenersi in vita deve mantenere in equilibrio quelle economie su menzionate che permettano quindi un saldo positivo tra costi e benefici; ma considerando il fatto che i partecipanti all'azione cooperativa collaborano solo se ne

161 Ivi, p 185.

162 Ivi, p 189.

163 Ivi, p 194.

164 Ibidem.

165 Ivi, p 211.

possono ricevere un vantaggio netto, se l'organizzazione non potesse creare un qualche tipo di surplus grazie alla partecipazione dei cooperanti ed alla loro interazione con gli altri fattori produttivi, essa sarebbe destinata ad estinguersi in breve tempo. La riprova dell'equilibrio effettivo delle economie interne ad un'organizzazione, è la sopravvivenza o meno dell'organizzazione stessa, considerando anche il fatto che espansione o contrazione sono per Barnard segni evidenti di efficienza ed inefficienza.¹⁶⁶

Per l'autore la maggior parte della cooperazione possibile a livello potenziale non viene attuata o fallisce proprio perché deve necessariamente creare utilità tramite cui ripagare con un saldo netto positivo i contributi dei cooperanti. I contributi e le retribuzioni però vengono spogliati dall'autore del loro carattere materiale (o immateriale) per essere riportati, gli uni e le altre, al concetto neutro di utilità, che è qualcosa di semplicemente diverso dal mero calcolo economico: “questo significa che i prezzi non possono mai essere e non sono mai basati sui costi. Essi sono basati su valori ad entrambe le estremità del processo cooperativo”.¹⁶⁷ Come abbiamo già avuto modo di sottolineare però, la calcolabilità dell'utilità di molti fattori è sostanzialmente pari a zero o è comunque soggetta ad un alto tasso di discrezionalità valutativa. Nell'opinione dell'autore allora l'equilibrio tra le economie di un'organizzazione (che è una questione strettamente legata all'efficienza e di pertinenza della funzione direttiva), è basato sul controllo dello scambio (utilità in entrata ed utilità in uscita – ammettendo preventivamente che questa non sia un'operazione a somma zero -) e controllo sul coordinamento.

Barnard sostiene che alla base dello scambio ci debba essere la regola per cui “[...] tu dai, per quanto è possibile, ciò che ha meno valore per te, ma più valore per chi lo riceve; e ricevi ciò che ha più valore per te e meno valore per chi lo dà”¹⁶⁸; mentre spesso si tende invece a credere che “ciò che dovrebbe essere scambiato è tanto poco quanto è possibile, di ciò che colui che riceve vuole, senza riguardo al suo valore per me [...] dare il meno possibile e ottenere il massimo possibile nei valori di un altro uomo è la radice di cattive relazioni”.¹⁶⁹ In altri termini ciò che sostiene l'autore è che si tenda spesso a dare incentivi minimi (che siano materiali o di altro tipo) ai membri dell'organizzazione e che questi ricambino col minimo sforzo: cioè, si vuole evitare la circostanza per cui ci si possa trovare ad aver bisogno del bene che precedentemente era stato valutato come meno utile e quindi poter valutare di aver fatto un cattivo affare; ad esempio, concedendo ai lavoratori un bonus non previsto e legato alla produzione in un periodo di bilancio nettamente positivo, ci si potrà trovare in futuro ad aver bisogno di quella liquidità per affrontare un periodo di crisi, e non averne più disponibilità. Per questo motivo allora, a prescindere, si

166 Ivi, p 223.

167 Ivi, p 225.

168 Ivi, p 225.

169 Ibidem.

tende a dare il meno possibile pretendendo il massimo dalla controparte, ma questo meccanismo, nell'opinione dell'autore, a lungo termine assicura un risultato di inefficienza.

Per quanto riguarda il controllo del coordinamento invece è il campo precipuo dove il “senso dell'intero” precedentemente richiamato trova esplicita applicazione. L'autore torna a parlare in effetti di saggezza e buon senso, dato che l'aspetto per lui rilevante è quello estetico, morale e responsabile.¹⁷⁰ Aspetto morale e responsabilità sono due attributi della leadership, la quale deve necessariamente creare una fede (un fine accettato e condiviso) per assicurarsi una cooperazione durevole.¹⁷¹

L'elemento morale della leadership risponde alla seguente definizione: “forze o tendenze personali di carattere generale e stabile negli individui che tendono ad inibire, controllare o modificare desideri, impulsi o interessi immediati, specifici, incoerenti (con la personalità organizzativa) e ad intensificare quelli che sono coerenti con tali tendenze”.¹⁷² L'aspetto morale della leadership ha quindi a che fare con la personalità organizzativa e con i codici di comportamento che l'organizzazione formale (anche con l'ausilio di premi e sanzioni), riesce ad inculcare nei cooperanti.

Mentre la responsabilità viene definita come la capacità di un particolare codice privato (ogni individuo ne ha assorbiti, nel corso dell'esistenza, sicuramente più di uno) di guidare la condotta di un individuo in presenza di forti desideri o impulsi contrari a quello stesso codice¹⁷³; quella proprietà di un individuo che rende effettiva nella condotta qualunque moralità esista in esso, che in parole povere fa corrispondere la pratica alla teoria. Considerando che un individuo ha una scala di priorità riguardante i vari codici valoriali che ha assorbito nella sua esistenza, il dirigente responsabile è colui il quale ha il codice organizzativo come prioritario in tale scala e che riesce a far combaciare la sua condotta ai dettami del codice, in altre parole a far prevalere la sua personalità organizzativa; di conseguenza è probabile che la sua zona di indifferenza sia molto estesa (ma ciò può essere forse determinato dal fatto che egli è in effetti colui che prende le decisioni, per sé e per gli altri?). Secondo Barnard, più alto è il gradino della scala gerarchica occupato dal soggetto, più complessi sono i principi morali coinvolti, data la crescente generalità delle decisioni.

Benché il fatto di avere una moralità complessa (derivante dalla necessità di far convivere molteplici codici personali) non sia una prerogativa esclusiva del dirigente, lo è invece creare degli appositi codici di condotta che in qualche modo vincolino i cooperanti in modo che siano

170 Ivi, p 227.

171 Ivi, p 229.

172 Ivi, p 231.

173 Ivi, p 232.

portati a subordinare l'interesse individuale al bene del sistema cooperativo.¹⁷⁴ A tal proposito ritorna infatti nel testo il termine, già diffusamente usato, di “inculcare” punti di vista, atteggiamenti e lealtà.¹⁷⁵ Ma questa funzione di creazione di moralità assolve anche al compito di risoluzione dei conflitti tra codici interni all'organizzazione, nel senso di trovare o una strada che consenta di evitare il conflitto (soluzione direttiva) o un motivo che giustifichi il compromesso (soluzione giudiziaria).¹⁷⁶ Oltre ad avere una moralità complessa ed un forte senso di responsabilità, è necessario per il dirigente avere anche le giuste capacità e competenze, dato che solo con le giuste tecniche si può reggere individualmente e diffondere a livello organizzativo la moralità a cui prima si accennava. Un disequilibrio tra competenze tecniche e moralità/responsabilità dei leader mette a repentaglio la sopravvivenza dell'organizzazione. Questa funzione è, nell'opinione dell'autore, quella in cui si ha la manifestazione più alta della responsabilità direttiva e rappresenta l'elemento originale della leadership.

La moralità sembra essere quindi l'elemento cardine che tiene insieme le varie parti dell'organizzazione e in particolare, l'elemento morale della direzione. Sembra sostanzialmente che i dirigenti siano individui la cui caratteristica è quella di essere morali e responsabili, la cui funzione fondamentale sia quella di tenere a bada tutti gli altri, inculcando loro la moralità organizzativa. Tutto si regge sui fini generali (proiettati verso il futuro, ma ben radicati nel passato) istituiti dalla funzione dirigenziale, i quali (fini) dovranno essere “moralmente alti”, pena la dissoluzione dell'organizzazione in tempi brevi; entrano in campo, quindi, giudizi di valore del tipo “moralità buona (o alta)” e “moralità cattiva (o bassa)”, che spostano l'analisi dell'autore su un piano passibile di giudizi soggettivi. Sarebbe forse più utile, probabilmente, invece che impostare la questione sulla moralità e sull'etica, esaminare quali siano concretamente i comportamenti e le attitudini che influenzano positivamente l'azione cooperativa.

La funzione dirigenziale quindi per Barnard, deve in un certo senso educare i cooperanti facendo sì che essi siano portati ad assecondare i fini organizzativi; ciò deve avvenire soprattutto attraverso l'organizzazione informale, di cui Barnard non manca di sottolineare l'importanza, dato che rappresenta il termometro del morale (nel senso di predisposizione o meno alla cooperazione) di tutta l'organizzazione. Il fine ultimo dell'inculcare punti di vista, codici morali ed atteggiamenti nei cooperanti, è fondamentalmente quello di ottenere la subordinazione della personalità individuale a quella cooperativa (l'autore assume a priori che siano tra di loro incompatibili). Nelle conclusioni della sua analisi però Barnard tenta di ricondurre ad unità, o per lo meno di far correre su due binari paralleli, il bene comune ed il fine individuale ultimo:

174 Ivi, p 244.

175 Ibidem.

176 Ibidem.

“l'ideale etico su cui si fonda la cooperazione richiede la diffusione generale di una volontà di subordinare l'interesse personale immediato sia all'interesse personale ultimo che al bene generale [...] la capacità di comprendere quale sarà l'interesse personale ultimo e quale il bene generale devono venire dall'esterno dell'individuo. Sono valori sociali etici e religiosi”.¹⁷⁷

Anche in Barnard, allora, si può concludere dicendo che le tensioni emerse non hanno a che fare con la conflittualità sociale, che è marginalizzata se non addirittura esclusa dalla sua trattazione anche se è possibile ravvisarne le tensioni nel concetto di zona di indifferenza e nella funzione di inculcare ai cooperatori la giusta moralità e responsabilità necessarie all'azione organizzata; ma le tensioni così presentate rispecchiano, più che una latente conflittualità sociale, un problema forse più ideologico¹⁷⁸ che oltrepassa i confini della discussione dottrinarica per manifestarsi anche in situazioni organizzative di cui l'autore ha ampia esperienza; e ciò sembra emergere quando a conclusione della sua analisi sostiene che “Difficilmente, un uomo che ha provato l'annientamento della sua personalità in qualche sistema organizzato, non ha anche sentito che quello stesso sistema gli apparteneva perché egli aveva scelto di farlo tale con la sua propria libera volontà. A più di un dirigente, credo, è a volte sembrato di essere solamente il canale di forze universali imponderabili, il meno libero di tutti i suoi colleghi; e tuttavia egli ha anche creduto che quando gli uomini non scelgono, non vogliono o non considerano se stessi come responsabili e non sono considerati tali dagli altri, la vera essenza della cooperazione si dissolve. [...] Liberi e non liberi, controllori e controllati, essere fonte di autorità ed incapaci di rifiutarla, dipendenti ed indipendenti, alimentare la propria personalità e tuttavia essere spersonalizzati [...] solo quando scelgono di lavorare insieme (gli uomini) possono raggiungere la pienezza di sviluppo personale [...] credo che l'aumento della cooperazione e lo sviluppo dell'individuo siano realtà reciprocamente dipendenti e che una conveniente proporzione o equilibrio tra essi sia una condizione necessaria”.¹⁷⁹ Alla luce di ciò il suo può forse essere visto come un tentativo di trovare il giusto bilanciamento della tensione tra individuo e società attraverso l'organizzazione, ma assumendo aprioristicamente un punto di vista che riflette sostanzialmente gli interessi sociali dominanti; e questo rimanda necessariamente alla questione del conflitto sociale. L'impressione che si ha, infatti, è forse quella di un tentativo di “sterilizzare” la questione organizzativa da qualsiasi influenza attinente alla sfera sociale e dei rapporti di potere esterni ad essa, cercando di ridurre il più possibile le variabili problematiche collegate.¹⁸⁰

177 Ivi, p 256-257.

178 Nel testo si fa infatti esplicito riferimento alle opposte ideologie liberali e socialiste, l'autore sembra cercare di approdare ad una soluzione intermedia tra i due poli opposti.

179 Ivi, pp 258-259.

180 A dare credito a questa tesi c'è anche la esplicita contrapposizione dell'Autore alla contrattazione collettiva, che nella sua visione impedisce una fluida collaborazione tra datori di lavoro e lavoratori. La sua tendenziale avversione in questo senso risulta evidente anche nella aperta critica al Wagner Act (si veda: <http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/content/nlra-act.html>), la legge statunitense sui rapporti nazionali di

La sensazione è forse confermata dalle parole dell'autore in chiusura del testo: “non è l'opera di uno scienziato o di uno studioso, ma piuttosto di un interessato uomo di affari”.¹⁸¹

Si può dire che con Barnard emerge un aspetto importante, rimasto precedentemente nell'ombra, ovvero: l'importanza delle condizioni che garantiscono la cooperazione all'interno del contesto organizzativo.

Tali condizioni sono però assicurate, nell'elaborazione dell'autore, attraverso la corresponsione di incentivi di vario tipo che permettono ai moventi individuali dei partecipanti (che sono considerati in antitesi rispetto alle finalità organizzative), di non entrare troppo in conflitto con gli obiettivi fissati dalla direzione. Tali incentivi derivano principalmente dalla distribuzione dei risultati della lavorazione compiuta (la sequenza temporale quindi richiederebbe che prima avvenga la cooperazione e successivamente vengano distribuiti gli incentivi finalizzati alla stessa).

Il compito fondamentale della direzione allora, non risulta essere quello di fissare obiettivi inerenti la lavorazione (dato che per stessa ammissione dell'autore, questa sostanzialmente si autodirige), bensì quello di organizzare un sistema di incentivi e di comunicazione che permetta di smussare gli angoli di una potenziale conflittualità di interessi tra, appunto, partecipanti e direzione, tra organizzazione e dipendenti.

Benché si ammetta la centralità dell'apporto dei membri dell'organizzazione, anche in senso originale e parzialmente svincolato dal sistema dell'organizzazione scientifica del lavoro, il fulcro della sua analisi rimane comunque la funzione dirigente che ha il dovere di creare un sistema cooperativo basato su incentivi che permettano all'individuo di ritenere vantaggiosa la collaborazione. Per far questo Barnard afferma che il dirigente sia sostenuto da una moralità e da una responsabilità particolari, che gli consentano di far prevalere le finalità organizzative sui moventi personali.

Sfugge a Barnard (o perlomeno rimane abbondantemente inesplorata) la questione del consenso e della partecipazione. Egli non considera che la partecipazione attiva dei cooperanti al processo di lavorazione, possa essere essa stessa un incentivo, che permette di creare una base di consenso condiviso capace di far cadere il caposaldo della sua elaborazione, ovvero la conflittualità a priori tra moventi individuali ed organizzativi.

lavoro, ratificata dal Presidente Roosevelt nel 1935, in cui si sancì la libertà di organizzazione collettiva in materia sindacale, dando sostanzialmente un maggior potere in sede contrattuale ai lavoratori. (Ivi, pp 312 e seguenti).

¹⁸¹ Ibidem.

2.5 – Sistemi di efficienza alternativi?

La criticità dell'apporto umano al processo lavorativo sembra allora cominciare ad emergere; il concetto tayloristico per cui il lavoratore è pigro ed infingardo, e proprio per questo è necessario astrarre da esso la conoscenza che possiede per affidarla ad un processo scientificamente determinato, comincia a vacillare; sembrano emergere invece, alla luce di alcune ricerche scientifiche, alcune dinamiche legate alla partecipazione ad al consenso operaio.

Le perplessità relative al valore aggiunto che la forza lavoro può dare alla produzione, sono testimoniate da alcune ricerche che evidenziano l'emergere di comportamenti collettivi messi in atto dai lavoratori, che sfuggono al controllo dell'organizzazione scientifica e non trovano, apparentemente, giustificazione.

I risultati di alcuni studi compiuti verso la fine degli anni '40 del secolo scorso infatti, registrarono delle incongruenze empiriche tra le teorie organizzative classiche e la concreta organizzazione del lavoro che veniva realizzata in fabbrica. Il riferimento è agli studi compiuti da Roy, Collins e Dalton nel 1946.¹⁸² La loro finalità era quella di osservare il fenomeno della *restriction of output* (che concettualmente si avvicina molto al soldiering pretayloristico) che i lavoratori erano in grado di realizzare ostacolando il normale andamento della produttività. Le osservazioni però fecero emergere che la *restriction of output* non era la sola strategia che gli operatori erano capaci di mettere in atto; al contrario, essi risultavano in grado di realizzare sistemi di lavorazione che permettevano di aumentare la produzione ben oltre gli standard richiesti sia a livello quantitativo che qualitativo. Gli studi furono poi approfonditi successivamente da Donald Roy attraverso la osservazione partecipante sperimentando in prima persona, per un anno, il lavoro di fabbrica.

Il sistema di produzione sembrava soggetto ad una contraddizione di fondo: apparentemente la principale ossessione dei lavoratori risultava essere infatti l'aumento della retribuzione, ma Roy notò come in talune occasioni essi si sottraessero volontariamente a palesi occasioni di guadagno. Queste occasioni emergevano grazie al metodo produttivo del cottimo, dove gli ingegneri di produzione elaboravano le tabelle per raggiungere la quota di produzione prefissata, mentre gli operai, prendendosene gioco, davano dimostrazione di poter gestire i tempi e gli spazi a proprio piacimento finendo in largo anticipo rispetto alle suddette tabelle. La capacità di

182 O.Collins, M.Dalton, D.Roy, *Restriction of output and social cleavage in industry*, 1946
<http://sfaajournals.net/doi/10.17730/humo.5.3.u04040h53t881w5m>

esercitare la propria autonomia nonostante gli stringenti vincoli imposti dagli ingegneri di produzione e dai superiori gerarchici, era fonte continua di rivalsa e di orgoglio per i lavoratori esecutivi.¹⁸³ Roy dà a questa singolare circostanza il senso di un gioco realizzato da parte degli operai, che in tal modo trovavano rinnovati stimoli ed una sorta di indipendenza, mentre le linee gerarchiche di officina, quelle a contatto più diretto coi lavoratori, vi partecipavano favorevolmente, ben sapendo che quello era il metodo migliore per ottenere il massimo impegno da parte dei lavoratori.¹⁸⁴

La strutturazione di quelli che Roy chiama giochi di produzione, non è però scontata.

Ciò che interessa maggiormente ai lavoratori non è l'accresciuta quota di surplus¹⁸⁵ che l'azienda riesce a prelevare in caso di raggiungimento della quota di produzione prefissata, bensì la preoccupazione che il vertice organizzativo non cambi le regole del gioco e non intralci i lavoratori nello sviluppare i propri giochi di produzione. In quest'ottica allora il gioco di produzione non sarà penalizzante per la gerarchia, ma al contrario, giocherà a suo favore dato che le dinamiche messe in atto dagli operai, in maniera autonoma ed in contrasto con le direttive di vertice, risultano però essere effettivamente indirizzate al raggiungimento degli obiettivi manageriali. Gli operai esecutivi d'altra parte riusciranno ad esprimere, in percentuale minima ma comunque per loro necessaria, un certo grado di autonomia che serve a rendere sopportabile un lavoro routinario come quello della catena di montaggio.

Le prime evidenze che emergono dal lavoro di Roy sono riferite alla circostanza per cui laddove si presupponevano relazioni lineari, si sviluppano invece trame complesse sia orizzontalmente (nel senso di interazioni informali tra gruppi di pari grado), sia verticalmente (relazioni di questi gruppi con le linee gerarchiche); di conseguenza le premesse di partenza devono essere riviste. Una di queste è, per esempio, quella relativa ai moventi prettamente economici degli operatori o la convinzione che i lavoratori fossero in grado di attivare soltanto pratiche di lavoro disfunzionali alla produzione.

Da osservatore partecipante, Roy si rende conto delle sinergie che si creano tra diversi gruppi di operatori al presentarsi di determinate condizioni, come per esempio il possibile raggiungimento di una quota di produzione giudicata desiderabile; questa circostanza permetteva lo svolgersi del gioco di produzione, che si realizzava con la collaborazione di altri reparti mettendo in atto una ripetuta disattenzione delle indicazioni provenienti dal vertice, il quale, se da un lato subiva la perdita di autorità formale, dall'altra ne guadagnava nettamente a livello di produttività.¹⁸⁶

183 Bonazzi, op.cit. p 152.

184 Ivi, p 153.

185 Ibidem.

186 Donald Roy, *Efficiency and the fix: informal intergroup relations in a piecework machine shop*, American Journal of Sociology, Vol.60, n°3, Nov. 1954, pp 255-266.

L'autore, alla luce di queste considerazioni, non esita a definire la fabbrica come “un'accolta di disonesti”¹⁸⁷.

A livello produttivo, la battaglia concreta si svolgeva innanzitutto contro i cronometristi, ovvero coloro i quali prendevano i tempi di lavorazione sui quali veniva calcolata la quota di cottimo: l'obiettivo dei lavoratori era quello di far andare più lentamente possibile il lavoro in modo da poter spuntare il maggior margine possibile di guadagno, ma in effetti, essendo comunque un lavoro difficile riuscire ad ingannarli sotto i loro occhi, inevitabilmente la parte maggiore dei giochi di produzione entrava in atto dopo, nel momento concreto della lavorazione, che veniva manipolata dai lavoratori a seconda del proprio volere. I tentativi di rafforzare i controlli infatti si articolano in una serie di nuove regole e nuovi sistemi promulgati come editti¹⁸⁸, che però non sortiscono nessun effetto se non quello di confermare la staticità del sistema. Roy sembra cogliere puntualmente i nodi cruciali del problema, ma non riesce a darne una lettura d'insieme in un quadro teorico ben articolato che spieghi come mai cambiano i rapporti interni al cambiare delle condizioni materiali, che spieghi e giustifichi la cooperazione informale tra vari gruppi e che sappia descrivere il necessario passaggio dalle posizioni classiche (che definivano razionale la direzione ed irrazionali gli operatori esecutivi) alle evidenze empiriche (che sembrano far emergere esattamente il contrario).

Per cercare di spiegare le dinamiche emerse dallo studio di Roy, c'è bisogno di una cornice teorica che comprenda gli elementi fondamentali del fenomeno osservato: innanzitutto la sistematicità del fenomeno (la cui costanza non permette di poterlo classificare come eccezione causata da particolari situazioni) ed in secondo luogo va spiegata la sua dimensione collettiva (non è infatti un fenomeno che si limita a comportamenti individuali di trasgressione delle direttive gerarchiche, ma presuppone la relazionalità tra i diversi soggetti coinvolti e l'ampiezza della diffusione di tale fenomeno ne determina la dimensione collettiva); in questo sistema di organizzazione osservato, si contraddicono gli assunti del modello classico che vedevano un'evidente inconciliabilità tra l'efficienza organizzativa e la soggettività individuale. Non si può quindi cercare di spiegare questo fenomeno attraverso gli assunti tradizionali che la storia del pensiero organizzativo rende disponibili.

La questione è dunque l'inadeguatezza delle direttive del vertice? Roy non arriva a nessun tipo di conclusione, se non quella per cui è necessario dismettere ogni tipo di predeterminismo ereditato dalle teorie classiche ed ammettere che il perseguimento dell'efficienza in ambito organizzativo è soprattutto una questione di cooperazione ed integrazione in processi che possano portare allo

187 Ibidem.

188 Ibidem.

sviluppo di nuove idee, atteggiamenti e strategie.¹⁸⁹

2.6 – Oscuramento e prelievo di surplus nel sistema capitalistico

Le evidenze empiriche rilevate da Roy, furono confermate e approfondite circa trenta anni dopo da Burawoy, studioso statunitense di formazione marxista: egli replicò l'esperienza di Roy passando un anno nella stessa fabbrica dove quest'ultimo aveva condotto le sue analisi. La struttura societaria dell'azienda era sensibilmente cambiata, dato che la Geer Company era stata assorbita dalla Allied, una multinazionale che operava in un contesto sostanzialmente monopolistico. La fabbrica di costruzione motori in cui Roy e Burawoy prestarono servizio operava adesso come fornitore interno della società, in un contesto meno esposto alle repentine fluttuazioni del mercato concorrenziale. I cambiamenti però non riguardavano solo il contesto di mercato e la struttura societaria, ma riguardavano anche l'ambito tecnologico ed i rapporti di produzione, che risultavano più fluidi grazie ad un'attenuazione dei sistemi di controllo e della dimensione gerarchica all'interno della fabbrica, un aumento delle retribuzioni e una maggiore qualificazione/formazione dei lavoratori; ciò aveva permesso a questi ultimi di poter esercitare un margine maggiore di autonomia nello svolgimento delle proprie funzioni. Si può dire, sostanzialmente, che le tensioni nelle linee produttive tra vertice e base si fossero stemperate, mentre aumentavano le occasioni di attrito tra parigrado insieme alla crescita di uno spiccato individualismo.¹⁹⁰ L'autore aveva concluso le sue analisi sostenendo che la restrizione dell'output dovesse essere possibile grazie all'occasione offerta dalla inefficienza delle norme e nella profonda divisione tra management e lavoratori e che una possibile soluzione potesse consistere nell'elevare i lavoratori nella scala sociale dell'azienda quel tanto che bastava per farli sentire umani ed appagati. Il lavoro di Roy aveva il merito di mettere in dubbio le tesi fino ad allora prevalenti, ma era anche soggetto a limiti derivanti soprattutto dal metodo di analisi adottato, dato che egli si limitò all'osservazione partecipante del proprio ristretto contesto in cui si era inserito; nessun elemento dell'ambiente esterno e delle variabili che potessero influenzare la produzione, al di fuori di quelle osservate, erano state prese in considerazione anche per il fatto che Roy era completamente in incognito.

Burawoy invece lavora nell'azienda mettendo al corrente il management dei suoi propositi di studio e di analisi, sottolineando poi come siano state profondamente diverse le condizioni in cui

¹⁸⁹ Ibidem.

¹⁹⁰ Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, p 156.

i due studiosi si sono trovati a condurre le proprie analisi: Roy si trovò impiegato nel 1944-45 in una situazione estremamente particolare a causa della guerra in corso, dove un accordo tra sindacati ed industria aveva impedito ai primi di esercitare il diritto di sciopero in cambio di alcune garanzie in più per i membri del sindacato (garanzie che si sperava avrebbero incentivato le iscrizioni).¹⁹¹ L'impossibilità di esercitare lo sciopero aveva sostanzialmente disarmato i lavoratori, che si trovavano di fatto in una situazione in cui non avevano potere per dirimere le controversie e le questioni irrisolte.

Per Burawoy è necessario determinare la relazione tra lo sforzo prestato e la ricompensa ricevuta (che è il principio in base al quale ogni lavoratore sembra calibrare la sua prestazione lavorativa), e successivamente spiegare il conflitto latente nelle relazioni di lavoro.¹⁹² Nell'opinione dell'autore si devono abbandonare le assunzioni a priori, come se consenso e conflitto fossero condizioni intrinseche dell'agire sociale, cercando di spiegare e di dare una cornice teorica a ciò che è osservabile empiricamente, ovvero che la condizione di conflitto latente è frutto di particolari condizioni sociali storiche riconducibili al metodo di produzione capitalistico. Bisogna quindi riportare la discussione sul terreno delle contingenze storiche e lasciare invece quello del ragionamento deduttivo e a priori.

Proprio in ragione di questa impostazione emerge la matrice marxista del pensiero di Burawoy. La prima critica che l'autore avanza è quella nei confronti della sociologia stessa, che è ferma ad interpretazioni teleologiche¹⁹³ del presente. Esso (il presente) è concepito come espressione necessaria ed inevitabile del passato. Per Burawoy invece la storia è una “successione discontinua di società particolari”¹⁹⁴.

Burawoy riprende direttamente Marx quando argomenta che l'uomo deve essere messo in condizioni di vivere per fare la storia; esso deve soddisfare prima di tutto i suoi bisogni primordiali come bere, mangiare, vestirsi ed avere una casa¹⁹⁵; le relazioni che si sviluppano tra gli esseri umani per assolvere a queste necessità finiscono per definire le attività economiche ed il modo di produzione dominante. La storia, secondo l'autore (che in questo riprende integralmente il pensiero marxista) è fatta di una successione di diversi modi di produzione e quindi di diversi modelli di relazioni sociali in cui però c'è sempre una parte che preleva surplus ed un'altra da cui il surplus è prelevato.¹⁹⁶ In altri termini, le società sono sempre caratterizzate da poveri e ricchi; cambiano però, da un tipo di società all'altra, le modalità di prelievo di questo

191 Burawoy, *Manufacturing Consent, Manufacturing Consent, Changes in the labor process under monopoly capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago, 1979, p 38.

192 Ivi p 12.

193 Teleologia: teoria che considera la realtà come un sistema organizzato secondo un ordine finalistico
<http://www.treccani.it/enciclopedia/teleologia/>

194 Burawoy, *Manufacturing Consent*, op. cit. p 14.

195 Karl Marx, *The German Ideology*, Internation Publishers, New York, 1970, p 48.

196 Burawoy, *Manufacturing Consent*, op.cit. ibidem.

surplus. Il modo di produzione, ovvero il tipo di relazioni che si sviluppano nelle attività economiche (che sono quelle che permettono di trasformare la natura in cose utili all'uomo per la sua sopravvivenza), non è soltanto un modo di appropriazione di chi sfrutta nei confronti di chi è sfruttato ma è anche un modo di lavorazione della materia ed un modo in cui l'uomo può esercitare la propria immaginazione; inoltre è anche il terreno dove si sviluppano le relazioni nella lavorazione (quelle per esempio tra operai e tra operai e management).

L'aspetto materiale del modo di produzione rappresenta la possibilità della creatività, l'aspetto relazionale invece la possibilità della socialità.¹⁹⁷ Per far sì che un modo di produzione permanga, devono esistere delle condizioni che permettano la riproduzione delle relazioni di produzione in essere; queste condizioni sono precisamente le strutture politiche, che corrispondono ad un determinato modo di produzione storicamente affermato. La struttura principale è quella economica derivante dai rapporti di produzione, tutto il resto discende da questa.

Secondo questa impostazione gli interessi derivano dall'ideologia (mentre per la sociologia, generalmente, essi sono dati) e l'ideologia deriva dall'esperienza che si vive, che è però filtrata dalle condizioni di produzione. Gli interessi e le ideologie dominanti rispecchiano quindi, attualmente, la posizione della società capitalista, per Marx così come per Burawoy.¹⁹⁸

Burawoy fa un paragone tra il modo produttivo capitalistico e quello feudale; di questo ultimo dice che l'acquisizione di surplus avviene attraverso una rendita fissa. Il servo della gleba lavora parte della settimana per ripagare il padrone (rendita fissa, lavoro di surplus), ed il resto dei giorni per permettere a se stesso di sopravvivere (lavoro necessario).¹⁹⁹ Lavoro di surplus e lavoro necessario sono separati. In secondo luogo i servi producono autonomamente le proprie fonti di sussistenza e sono in grado di gestire i mezzi di produzione a prescindere dal padrone, anche se questi controlla la produzione attraverso i suoi agenti, facenti parte di istituzioni politiche e pubbliche. In queste condizioni inoltre, il prelievo del surplus, essendo diviso dal lavoro necessario, è completamente trasparente e per questo è allora strettamente dipendente dalle condizioni legali e politiche che ne permettono l'esercizio (ovvero, se questo diritto di prelievo di surplus non fosse garantito dalla legge, il proprietario terriero non potrebbe esercitarlo senza il consenso di chi vi è soggetto). Esso è inoltre rappresentato da una quota fissa: il lavoratore quindi conosceva e poteva quantificare il surplus a lui sottratto, in un sistema che si potrebbe definire trasparente ed in un rapporto sociale prima di tutto politico e legale, piuttosto che economico.

Emerge quindi una differenza tra il mondo feudale e quello capitalistico, dato che il lavoratore in

197 Ivi, p 15.

198 Ivi, p 20.

199 Ivi, p 22.

fabbrica percepisce generalmente una retribuzione fissa, non possiede i mezzi di produzione, non esistono due momenti separati della lavorazione (surplus e lavoro necessario), ed egli non produce direttamente i propri beni di sussistenza²⁰⁰; inoltre, egli non è libero di gestire il proprio lavoro, ma al contrario egli è diretto dal management. Tutto questo determina la condizione per cui si può parlare di un rapporto sociale prima di tutto economico, ed in secondo luogo politico e legale.²⁰¹ Mentre nel metodo di produzione feudale la dipendenza dei lavoratori dal signore era sancita da elementi extraeconomici, ovvero dal preciso diritto del signore di espropriare i lavoratori dalle proprie terre, nel modo di produzione capitalistico questa dipendenza è puramente economica poiché, dato che i due momenti di lavoro necessario e surplus di lavoro non sono più divisi, i beni prodotti appartengono interamente al capitalista e ciò determina la riproduzione delle relazioni di produzione esistenti. In questo tipo di rapporto non è possibile evidenziare la quota di surplus che viene attinta dalla prestazione lavorativa del soggetto, ed il rapporto non è quindi trasparente in riguardo alla ricchezza prodotta e alla sua appropriazione. L'unica possibilità per il lavoratore è quindi vendere la propria forza lavoro. La merce prodotta dal pluslavoro (che proprio attraverso il lavoro vivo acquista valore) viene venduta dal capitalista trasformandosi, attraverso il mercato, in profitto.²⁰²

Il processo produttivo capitalista, in questo modo, garantisce un salario agli operai che corrisponde al livello di sussistenza, e allo stesso tempo garantisce il plusvalore a se stesso.

Il rimando a Marx e all'analisi sul saggio tendenziale di caduta del profitto è necessario. Nella sua analisi infatti, si parte dal presupposto che sia caratteristico del sistema produttivo capitalistico non solo di riprodurre le condizioni, ma il riprodurle su scala proporzionalmente maggiore. Il ciclo di produzione capitalistica si basa infatti su un meccanismo che porta ad investire un capitale sempre maggiore nel ciclo produttivo successivo: una sorta di spirale che parte da D (capitale), passa da M (merci vendute), per arrivare a D' (capitale accresciuto).²⁰³ Questa possibilità è data dalla capacità della forza lavoro impiegata di produrre plusvalore, ovvero produrre un valore extra oltre alla produzione dei propri mezzi di sostentamento. Assumendo che il valore di una merce è uguale al tempo di lavoro mediamente necessario alla sua produzione in determinate condizioni storiche, ed esplicitando questa equazione nel prezzo

200 Babbage ad esempio, a proposito della condizione generale dei lavoratori, avanza l'idea di legare la retribuzione dei lavoratori al generale andamento dell'azienda onde evitare le potenziali conflittualità derivanti dalla contrattazione sui salari; la premessa implicita nel suo ragionamento è quella relativa alla comunione di interessi degli attori coinvolti, che permetta quindi un sistema retributivo trasparente; difficilmente però, ammette Babbage, gli imprenditori accetterebbero di entrare in un rapporto di siffatta natura a causa del peso, a livello di redistribuzione dei profitti, che ne conseguirebbe a favore dei lavoratori. Questa considerazione mette in rilievo allora l'antagonismo tra le parti in causa, oltre la sfera particolare della lavorazione (Manciulli, Potestà, Ruggeri, *Il Dilemma Organizzativo*, op.cit. pp 259 e seguenti).

201 Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Op.Cit. p 149.

202 Burawoy, *Manufacturing Consent*, op. cit. p 23.

203 Domenico Moro, *Globalizzazione e decadenza industriale*, Imprimatur Srl, 2015, Reggio Emilia, 178.

unitario della merce, si avrà allora che il lavoratore produrrà solo fino ad un certo punto per ripagare il suo salario, ed il resto del tempo del suo lavoro sarà finalizzato alla creazione di un extra non retribuito, che rappresenta la base del profitto del capitalista. Obiettivo del capitalista sarà allora di diminuire quanto più possibile la percentuale di lavoro necessario rispetto al totale del tempo lavorato; per far questo deve necessariamente aumentare la produttività della forza lavoro intervenendo continuamente sul processo produttivo (si ammetta, temporaneamente, che si possa intervenire solo sulla tecnologia), in modo che, a parità della lunghezza della giornata lavorativa, l'operaio impieghi meno tempo per produrre il proprio salario e quindi abbia più tempo per generare plusvalore. Questa circostanza darà la possibilità al capitalista di vendere ad un prezzo minore rispetto alla concorrenza, mantenendo stabile il salario di sussistenza dei prestatori di forza-lavoro, ottenendo quindi una quota maggiore di plusvalore.²⁰⁴ Una volta che anche i concorrenti avranno introdotto le innovazioni in questione, il valore medio si uniformerà nuovamente azzerando il vantaggio (questo meccanismo spiega anche la corsa alle innovazioni tecnologiche ed il rapidissimo sviluppo di alcuni settori nel corso degli ultimi decenni – come per esempio l'informatica -). Un meccanismo di questo tipo probabilmente assume dinamiche e modalità proprie, indipendenti dalla volontà di chi ne sta alla guida.

Bisogna a questo punto distinguere però tra *capitale variabile* e *capitale costante*: il primo è rappresentato dal denaro che viene investito in forza lavoro (l'unico mezzo di produzione capace di produrre oltre al proprio valore di sostituzione), il secondo è invece il capitale investito negli altri mezzi di produzione, soprattutto in macchine e tecnologia, che però riproducono soltanto il loro valore (costo) “spalmato” sul proprio tempo di logoramento che in economia è chiamato ammortamento ed è calcolato come costo fisso. Ed il profitto invece, che nell'analisi marxiana dipende solo dalla forza lavoro, potrà essere considerato sia in senso assoluto, come somma dei plusvalore dei singoli lavoratori, sia in senso relativo, ovvero mettendo in rapporto la misura ottenuta in senso assoluto al capitale totale investito in quel dato ciclo produttivo. E' la seconda misura che dà un'idea precisa di quanto sia produttiva l'organizzazione in termini di profitto. Il problema sta nel fatto che il capitalista, per aumentare la produttività della forza-lavoro, deve continuamente intervenire nel processo produttivo introducendo ogni tipo di innovazione che lo avvantaggi in questo intento. Se si interviene soltanto sul capitale fisso però, fisiologicamente si avrà un tendenziale e progressivo aumento della quota di capitale costante rispetto al capitale variabile: si parla infatti di aumento della composizione organica del capitale (capitale costante/capitale variabile). In altre parole, si consideri un lavoratore che in una data condizione di partenza in un'ora realizza dieci pezzi; successivamente viene introdotta una certa tecnologia che permette al lavoratore di produrre non dieci, ma dodici pezzi in un'ora allo stesso salario. Il

204 Ibidem.

costo per unità prodotta scenderà ed il produttore potrà vendere il prodotto sul mercato ad un prezzo più basso. La proporzione di capitale variabile rispetto al capitale costante però si modificherà in favore di quest'ultimo (investimento in tecnologia); considerando però che il plusvalore deriva dal lavoro vivo e non dalle macchine, il saggio di profitto tenderà progressivamente a diminuire.

Questo porta a diverse conseguenze, tra cui una delle principali è la concentrazione dei mezzi di produzione nelle mani di sempre meno capitalisti (dato che il mercato concorrenziale non permette di sopravvivere a chi non è in grado di sostenere una certa soglia di investimenti). La legge della caduta tendenziale del saggio di profitto ipotizza comunque un momento conclusivo in cui la quota di capitale costante sarà proporzionalmente troppo grande rispetto alla quota di capitale variabile ed inevitabilmente il saggio di profitto scenderà a livelli tali che non sarà più conveniente per il capitalista continuare ad investire. Il crollo rovinoso del capitalismo ipotizzato da molti però, è in realtà frenato da numerose variabili che influiscono sull'andamento lineare di questa legge: uno di questi può essere ad esempio la riduzione degli sprechi per aumentare la produttività; un altro elemento, collegato ad altre variabili quali l'eccedenza dell'offerta di forza-lavoro, è quello dell'abbassamento relativo del salario che permette al lavoratore di accedere ad un numero minore di merci sul mercato ed al capitalista di accrescere il prelievo di surplus.

Tuttavia, il fattore più importante sembra essere quello relativo all'organizzazione del lavoro: una diversa organizzazione delle relazioni produttive infatti, influisce in maniera determinante sulle dinamiche descritte; operare sul lavoro vivo e sulla sua organizzazione (gli investimenti in capitale fisso quindi, come le innovazioni tecnologiche, dovrebbero avvenire in subordinazione all'organizzazione del lavoro vivo) sembra essere, anche a livello storico (come nel caso dell'organizzazione scientifica del lavoro ed il più recente modello giapponese della produzione flessibile), cruciale per determinare le dinamiche organizzative in un senso o nell'altro.

A livello di analisi economica quindi, non è possibile (ed il confronto storico lo dimostra) affermare che la legge della caduta tendenziale del saggio di profitto ha effetti deterministici sul sistema capitalistico stesso, ma si tratta piuttosto di un'influenza, seppur non trascurabile. Uno dei problemi sta nell'impossibilità di calcolare la misura del lavoro necessario rispetto al totale, a causa proprio della non trasparenza del rapporto tra capitalista e lavoratore (che Burawoy chiama oscuramento del prelievo di surplus) che a differenza del sistema feudale precedentemente descritto, non dà modo di capire effettivamente in che misura si realizza. Ed inoltre, cosa succederebbe se una parte non trascurabile del plusvalore fosse reindirizzata ai lavoratori? Basterebbe questo a cambiare intimamente le logiche della produzione capitalistica? È solo una questione di redistribuzione? Se il sistema di produzione capitalistico funzionasse così come descritto nelle analisi marxiste, come si possono giustificare i numerosissimi fallimenti che la

realtà ci presenta e come potremmo spiegare il problema non trascurabile del costo elevatissimo del lavoro (in Italia, per esempio)? Ed ancora: come si può dare per scontata l'uguaglianza tra valore di scambio di una merce ed il prezzo a cui la stessa merce è venduta sul mercato (premessa in base al quale si articolano sia l'economia classica, sia la legge di caduta tendenziale del profitto di Marx)?

Burawoy sostiene che con il passare del tempo, grazie alle lotte operaie, il salario abbia cominciato a crescere indipendentemente dalla prestazione data dal lavoratore e che la ricerca del consenso abbia sostituito l'uso della coercizione.²⁰⁵ Inoltre, la non trasparenza relativa al prelievo di surplus ai danni dei lavoratori sarebbe cresciuta con lo svilupparsi del sistema capitalistico avanzato, ovvero col passaggio dal capitalismo concorrenziale a quello monopolistico.²⁰⁶ Ciò corrisponde a quello che Burawoy chiama “advanced capitalism”²⁰⁷, capitalismo avanzato, dove il prelievo di plusvalore è totalmente oscurato. Come è possibile questa condizione? Il problema è spiegare come mai i lavoratori non solo non agiscono in base ad una serie di interessi di cui sono portatori, ma anzi agiscono per interessi che sembrerebbero contrari ad essi. Tutto ciò, secondo Burawoy, si basa sulla creazione del consenso. Allora si può cominciare a dire che il modo di produzione capitalistico (attraverso la frammentazione delle mansioni, il non possesso dei mezzi di produzione e la non separazione del lavoro necessario dal pluslavoro) permette l'oscuramento della produzione di plusvalore; ma questo non basterebbe ad *assicurarne* il prelievo. Il prelievo è infatti garantito da un altro meccanismo, ovvero quello della creazione del consenso.

2.7 – Partecipazione e consenso come base dei sistemi alternativi di efficienza

Il consenso nasce dalla partecipazione dei lavoratori alle attività, anche se si tratta comunque di scelte confinate ad ambiti molto ristretti.

Burawoy obietta però che assicurarsi lavoro non pagato non sia lo stesso che avere un plusvalore, dato che nel modo di produzione feudale il lavoro non pagato è visibile e direttamente consumabile, mentre nel capitalismo non si ha nessuna di queste caratteristiche, il lavoro risulta pagato integralmente.

205 Burawoy, *Manufacturing Consent*, op. cit. p 26.

206 Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit. p 150.

207 Ivi, p 29.

Il guadagno del capitalista infatti, nel modo di produzione in questione, non sembra nascere dal pluslavoro, ma direttamente dal mercato attraverso il quale si genera il profitto poiché generalmente il prezzo di mercato è definito da forze che vanno oltre il potere di controllo del capitalista, ovvero dal meccanismo di domanda e offerta che il mercato stesso genera. Nell'opinione dell'autore il punto fondamentale allora sarà, per il capitalista, assicurarsi il plusvalore in modo che la sua espropriazione rimanga più possibile oscurata e non visibile.²⁰⁸

Risulta già evidente da questi passaggi che Burawoy attribuisce alle dinamiche che si realizzano nell'ambito della lavorazione una sorta di volontarietà messa in campo dai partecipanti, rappresentativa dell'antagonismo relativo ai rapporti sociali che prescindono dal campo della lavorazione in sé e per sé.

I lavoratori non avranno la percezione di produrre plusvalore finché continueranno a produrre solo una piccola parte di un bene che probabilmente non vedranno mai nella sua interezza; la loro percezione resterà comunque quella di produrre valori di consumo e non valori di scambio. Ciò è accresciuto dalla separazione tra proprietà e controllo (capitalista-management), dato che i lavoratori percepiscono i manager come espressione di dominio, ma anche come venditori di forza lavoro al loro pari.

La teoria, così come esposta da Burawoy, evidenzia il lato manipolativo e consapevole delle dinamiche riguardanti le relazioni produttive nel contesto capitalistico moderno; in realtà potrebbe essere sollevata qualche obiezione a tal proposito in virtù del fatto che le dinamiche sociali in cui si sviluppano le relazioni di produzione sembrano avere un valore oggettivo ed autonomo rispetto ad esse. In altre parole l'occultamento ed il prelievo del surplus sembrano essere assicurati non dal consapevole tentativo del capitalista di nascondere la propria appropriazione indebita ma, per esempio, dai meccanismi oggettivi del mercato del lavoro, che sostanzialmente lasciano poche alternative alle dinamiche rappresentate.

Tornerà utile rifarsi al discorso di Marx sulla genesi del lavoratore collettivo. Le caratteristiche principali della produzione capitalistica sono per Marx sostanzialmente due, ovvero la proprietà privata dei mezzi di produzione ed il “carattere socializzato della produzione attraverso la cooperazione, la divisione del lavoro e l'unione del lavoro con le scienze naturali”²⁰⁹(che dà luogo all'affermarsi delle potenze sociali della produzione, nel senso che la proprietà dei mezzi di produzione non è più prerogativa dei lavoratori diretti, che attraverso essa mantenevano sia il controllo tecnico sulla produzione, sia il controllo sul valore sociale della merce che producevano; con la forma capitalistica invece la proprietà passa nelle mani di un soggetto terzo che ne detiene a quel punto anche tali funzionalità derivate); in altri termini si ravvisano le

208 Ivi, p28.

209 Marx, *Il Capitale*, op.cit. libro III°, parte prima, p 337.

caratteristiche peculiari di un nuovo modo di lavorare, il cui elemento fondamentale è la cooperazione tra i lavoratori che, attraverso una divisione tecnica del lavoro sempre più spinta, creano collettivamente un sistema produttivo che è “altro” rispetto al passato.

Storicamente la nascita del lavoratore collettivo si ha grazie all'iniziativa dell'imprenditore, che coglie l'opportunità di organizzare il processo di lavorazione in modo tale da impiegare molti operai nello stesso tempo. È quindi, inizialmente, solo una differenza quantitativa rispetto alla lavorazione artigianale poiché i molti operai riuniti insieme inizialmente non cooperavano tra di loro, ma semplicemente erano presenti nello stesso spazio. L'essere presenti nello stesso spazio, anche senza cooperazione, dava modo di attivare dei processi già di per sé vantaggiosi: i mezzi di produzione consumati in comune nel processo lavorativo cedono infatti una parte minore del loro valore (rispetto agli stessi mezzi di produzione che sarebbero necessari se i lavoratori si trovassero in luoghi diversi) creando una sorta di economia di scala già di per sé vantaggiosa per l'imprenditore. I mezzi di produzione acquistano quindi carattere sociale *prima* che tale carattere venga acquisito dal processo lavorativo stesso. Ciò deriva dal loro impiego comune.²¹⁰

La stessa convenienza che aveva portato l'imprenditore a portare i lavoratori sotto uno stesso tetto (permettendo quindi di utilizzare i mezzi di produzione in comune e sfruttare le suddette economie di scala), conduce anche alla circostanza per cui egli si accorge che è più conveniente far cooperare gli operai l'uno con l'altro e tutti insieme, piuttosto che farli lavorare in singoli processi di lavorazione individuali. Lo stesso Marx osserva che “attraverso la cooperazione, l'oggetto del lavoro percorre lo stesso spazio in un tempo più breve”²¹¹.

La nascita del lavoratore collettivo è dunque una conseguenza del genio razionale dell'imprenditore non ancora capitalista, che coglie l'opportunità di sfruttare in modo migliore e più produttivo le materie prime che ha a disposizione. La misura della cooperazione, cioè il numero di operai che vi parteciperanno, dipenderà dalla grandezza del capitale che il capitalista è in grado di esborsare, ovvero dalla misura nella quale ogni singolo capitalista dispone dei mezzi di sussistenza di molti operai e del capitale fisso per l'acquisto dei mezzi di produzione.²¹²

A questo punto il processo di lavorazione impostato in senso cooperativo, diventa forza produttiva del lavoro sociale non più riconducibile alla semplice somma meccanica degli sforzi prestati dai singoli operai.²¹³ La divisione del lavoro in questo senso acquista il valore di una innovazione tecnologica (organizzativa), attraverso la quale si amplificano i vantaggi di una siffatta cooperazione.

Le innovazioni create dall'uomo (innovazione intesa in un senso ampio che possa ricomprendere

210 Marx, *Il Capitale*, op.cit. Libro I°, capitolo undicesimo, p 365.

211 K.Marx, *Il Capitale*, libro I°, cap. Undicesimo, p 368.

212 Ivi, p 371.

213 Ibidem.

anche il concetto di divisione del lavoro, oltre che gli sviluppi in campo tecnologico) hanno dato un input (non si parla di determinismo tecnologico) a livello organizzativo, per la strutturazione di nuovi modi di organizzare il lavoro; che poi queste nuove modalità si siano trovate sotto il controllo dei capitalisti è, per Marx, una condizione dettata dalle contingenze storiche. Il processo che ha portato alla nascita e allo sviluppo del lavoratore collettivo quindi è frutto di dinamiche sociali oggettive ed indipendenti, che risentono però dell'antagonismo insito nel rapporto tra capitale e lavoro.

Ciò è evidente anche in riguardo alla funzione dirigenziale: essa diventa necessaria appena la lavorazione diventa un processo collettivo; ma nello stesso tempo in cui essa diventa oggettivamente necessaria al processo, essa è anche “funzione di sfruttamento di un processo lavorativo sociale”²¹⁴, dato che essa concorre al prelievo di surplus (oltretutto accresciuto grazie alla cooperazione). Inoltre, la forza produttiva sociale del lavoro sembra svilupparsi gratuitamente, dato che i singoli lavoratori entrano in rapporto col capitalista singolarmente, uno per uno, e quindi egli paga loro il salario del singolo lavoratore, non del lavoratore collettivo: “[...] il modo cooperativo di produzione da una parte si presenta come necessità storica affinché il processo lavorativo si trasformi in un processo sociale, d'altra parte questa forma sociale del processo lavorativo si presenta come metodo applicato dal capitale per sfruttare il processo stesso più profittevolmente mediante l'accrescimento della sua forza produttiva”²¹⁵.

Burawoy sembra invece protendere per un'analisi forse più parziale delle dinamiche da lui stesso osservate nel senso di far emergere solo l'antagonismo (in un'analisi che assume declinazioni quasi politiche), tralasciando la necessità e l'oggettività dei processi descritti (sottolineata peraltro dallo stesso Marx). Egli ravvisa in queste dinamiche oggettive che portano al prelievo del surplus, una sorta di volontà di manipolazione della classe capitalista dei processi nell'ambito della lavorazione a loro esclusivo vantaggio; ciononostante i suoi studi offrono più di uno spunto di riflessione interessante, soprattutto in riguardo ai processi che creano partecipazione e consenso nei lavoratori.

Con la nascita del lavoratore collettivo e lo svilupparsi di una coscienza e di una lotta di classe, l'appropriazione di lavoro non pagato avrebbe dovuto necessariamente emergere. La storia, dice Burawoy, ha dato torto a Marx (anche se probabilmente non era pensabile a quei tempi un'analisi sul consenso operaio) per quanto riguarda le dinamiche che avrebbero dovuto portare al collasso della classe dei capitalisti, dato che i lavoratori, più che unirsi alla lotta, sembrano essersi sostanzialmente integrati nelle dinamiche riscontrate.

I lavoratori contemporanei infatti non sembrano percepire la nozione di sfruttamento e di

214 Ivi, p 373.

215 Ibidem.

appropriazione di pluslavoro, bensì attribuiscono la generazione del profitto direttamente al mercato e la giustificano come ricompensa dovuta, per sopportare i rischi di impresa che il capitalista porta sulle spalle. In altri termini, mentre prima il controllo sociale veniva attuato attraverso la coercizione, adesso si tenta sempre di più di sollecitare il consenso operaio in merito alle metodologie produttive capitalistiche. Sembra, per Burawoy, che si realizzi un passaggio dalla coercizione ad una sorta di manipolazione (si ricorderà Barnard con la sua zona di indifferenza). O piuttosto, in una visione più oggettiva, sembra emergere una certa diminuzione della pressione gerarchica e verticistica in favore di una partecipazione più condivisa.

Il consenso operaio è dunque una variabile che dipende dagli assetti organizzativi inerenti la lavorazione, messi in atto dall'azienda e dal grado di partecipazione che si è in grado di attivare.²¹⁶

Bisogna distinguere però, tra legittimazione e consenso: legittimazione è una disposizione soggettiva “che può essere ideologica o anche soltanto emotiva ad approvare un determinato ordine o istituzione sociale”²¹⁷; il consenso invece si esprime attraverso l'organizzazione di attività e la partecipazione dei soggetti ad esse, nel senso che queste offrono al lavoratore delle scelte reali, per quanto circoscritte: “unlike legitimacy, which is a subjective state of mind that individuals carry around with them, consent is expressed through, and is the result of, the organization of activities”.²¹⁸

Il consenso allora non presuppone condivisioni di fini o scopi, ma nasce dalla partecipazione effettiva, anche se minima, del lavoratore al processo produttivo: esso concerne il particolare ambito della lavorazione concreta e non tocca sostanzialmente l'antagonismo che è insito nel rapporto tra capitale e lavoro (a prescindere da chi effettivamente rappresenti il capitale – un imprenditore, lo Stato, una cooperativa ecc ecc -). Non è il consenso a generare partecipazione, ma il contrario. I giochi di produzione “scoperti” da Roy, diventano allora strumenti di consenso.²¹⁹

Quali sono i meccanismi e le procedure che permettono la creazione di questo consenso?

Quello che Burawoy tenta di fare è spiegare il cambiamento avvenuto in 30 anni nell'impresa. Secondo l'autore non sono stati compiuti tentativi adeguati di analisi dei cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, soprattutto in merito allo studio delle variabili che la influenzano: ci si limita a sottolineare il ruolo sempre più importante della scienza nel ricercare la massima efficienza (e ci si riferisce in gran parte agli sviluppi tecnologici), ma non si analizzano le forze

216 Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit. p 151.

217 Burawoy, *Manufacturing Consent*, op. cit. p 26.

218 Ibidem.

219 Ivi, p 37.

sociali e politiche che guidano questo cambiamento;²²⁰ ogni volta che la tecnologia progredisce, cambia il suo impatto sull'organizzazione del lavoro. Bisogna allora cercare di tener ferma la variabile tecnologica per isolare gli altri fattori che causano il cambiamento nel processo di produzione. Fortunatamente la tecnologia nella divisione motori in cui l'autore svolge i suoi studi, non era sostanzialmente cambiata dall'epoca degli studi di Roy (perlomeno nelle sue basi), come non erano cambiate le sinergie che si producevano allora a livello informale. Fuori dal particolare settore di lavoro di Burawoy però, tutta l'industria aveva subito invece cambiamenti importanti a livello tecnologico e tutti nel senso di una maggiore automazione.

Mentre nel 1945 veniva usato un metodo di retribuzione a cottimo lineare (dove l'incremento di retribuzione era direttamente proporzionale all'incremento di produzione registrato), in cui il modo per spuntare una maggiore quota retributiva era quello di negoziare la tariffa giornaliera di base con gli ingegneri dei tempi e metodi, negli anni di Burawoy esistevano due elementi che rendevano inutile questo tipo di negoziazione: il primo consisteva nella revisione triennale degli stipendi base e degli aumenti marginali per ogni livello, con i secondi ancorati ai primi, cosicché questa negoziazione non avveniva più direttamente in officina tra operatore e responsabile dei tempi e metodi, ma avveniva invece ad un livello più astratto e generale (quello della contrattazione collettiva) attraverso i rappresentanti sindacali. Il secondo metodo era la possibilità di un trasferimento ad un lavoro con un paga base più alta o con quote di realizzazione più facili da raggiungere. Solitamente più basso è il livello, più bassa è la paga base e più alte sono le tariffe di cottimo (dove per alte si intende la maggiore difficoltà realizzativa)²²¹. In parole povere, il conflitto tra management e lavoratori che si era registrato negli anni di Roy e che si sviluppava direttamente in officina proprio da questo luogo veniva fatto sgomberare per salire ad un livello istituzionale di contrattazione più alto ed isolato rispetto al contesto della lavorazione concreta.²²²

E' forse opportuno ricordare, per sottolineare ancora una volta le differenze interpretative tra Burawoy e Marx, che nel pensiero di quest'ultimo la funzione direttiva (o di coordinamento) è necessaria al processo produttivo del lavoratore collettivo non tanto (o non solo) per la funzione di occultamento e prelievo di surplus a cui si riferisce Burawoy (e quindi alla funzione di sfruttamento del capitale sul lavoro – che comunque c'è ed è evidente -), ma piuttosto perché essa è parte integrante proprio del nuovo processo produttivo. A livello teorico quindi anche il capitalista che svolge la funzione direttiva è un lavoratore sociale, proprio perché la funzione direttiva è di per sé indipendente dal capitale; non è un caso infatti che (come già argomentato al

220 Ivi, p 45.

221 Ivi, p 50.

222 Ibidem.

paragrafo 2.1) ad un certo punto la funzione direttiva si distacca dalla figura del capitalista (appena il capitalista operativo diventa abbastanza ricco da poter pagare qualcun altro che svolga le funzioni direttive al posto suo), assumendo la forma del lavoro subordinato (anche se con caratteristiche particolari), con la creazione del management che percepisce un salario di amministrazione. La figura del dirigente sarebbe quindi necessaria, quando si ha a che fare con un tipo di lavorazione cooperativa, anche se la figura del capitalista non esistesse e gli utili della lavorazione venissero intascati da qualcun altro (una cooperativa, per esempio).

Effettivamente allora, non sembra che si possa parlare di conflittualità tra base e vertice organizzativi (almeno a livello teorico), ma piuttosto tra lavoro e capitale: è solo quest'ultimo infatti che si appropria del pluslavoro del lavoratore collettivo e lo trasforma in profitto attraverso il mercato.

Tornando all'officina di Burawoy, il conflitto era però evidente anche nell'ambito della lavorazione concreta, dato che la produzione veniva presa come una sfida personale in cui ognuno aveva il suo livello individuale di making out da raggiungere attraverso una disattenzione costante di determinate regole formali provenienti dal vertice; si trattava, è bene sottolinearlo, di giochi individuali che si realizzavano, come rilevato da Roy, attraverso la manipolazione collettiva e sistematica delle regole imposte. Il caposquadra in questa situazione era visto da tutti, soprattutto dal management, come elemento di accelerazione del lavoro e arbitro del processo. Nella linea di lavorazione, finché gli esecutori lavorano e gli operatori ausiliari non ostruiscono il loro percorso, nessuno sente il bisogno di interventi dell'autorità del caposquadra. Da parte loro questi ultimi si difendono dalle rimostranze dei loro superiori sostenendo che gli operai lavorano duramente e nello stesso tempo assistono gli operatori nei loro trucchetti e nella loro dilatazione/restrizione di tempi e spazi e anzi spesso si trovano alla loro mercé tanto che devono cercare di costruire rapporti di scambio equo con ciascuno di loro (anche se gli operatori mantenevano un certo sospetto nei loro confronti dato che li vedevano come potenziali spalleggianti degli addetti al dipartimento dei metodi).²²³ In ogni caso, sia al tempo di Roy che al tempo di Burawoy: “[...] rules promulgated by high levels of plant management are circumvented, ignored, or subverted on the shop floor, with the tacit and sometimes active support of foreman, in the interest of making out”²²⁴. Tendenzialmente comunque, la tensione tra management intermedio ed operatori era più evidente nel 1945, anche a causa di una diminuzione del potere dei capisquadra dovuta all'affidamento di alcuni dei loro compiti a personale specializzato.²²⁵

223 Ivi, p 61.

224 Ibidem.

225 Ivi, p 62.

Le relazioni sociali all'interno dell'officina erano dominate dal raggiungimento del making out, ed in questo non ci sono stati cambiamenti in 30 anni di produzione. Benché questa pratica avvantaggi i margini di profitto aziendale piuttosto che i guadagni dei lavoratori, essa rappresenta senza dubbio il fulcro del loro interesse. Entrambi gli autori, Roy e Burawoy, parlano di un passaggio da un'iniziale indifferenza per il sistema di cottimo, ad una forte determinazione una volta entrati nei meccanismi dell'officina, ed un piacere di raggiungere il making out solo per il gusto di farlo e per preservarsi dalla noia. Questo passaggio, parlando dell'esperienza personale di Burawoy in officina, si è realizzato per l'autore quasi inconsapevolmente, una volta comprese le dinamiche interne e dopo aver intravisto la possibilità di raggiungere l'obiettivo. Anzi, egli aggiunge che solo in questo modo, partecipando al gioco del making out, è possibile socializzare all'interno dell'officina. Officina nella quale esisteva una gerarchia informale che poneva al vertice gli operatori più abili, che grazie proprio alla loro abilità lavoravano alle macchine complesse, che solitamente avevano tariffe di cottimo più alte e facili da raggiungere. Il personale ausiliario invece, che non era direttamente coinvolto nel gioco del making out dato che percepiva uno stipendio fisso completamente slegato dal sistema del cottimo (esempi di lavoratori ausiliari sono: autista del camion addetto al trasporto dei semilavorati, addetto al magazzino degli attrezzi, ispettori della qualità ecc. ecc.), si faceva la fama che si meritava a seconda della loro volontà di collaborare o meno alla realizzazione del making out. In questo modo il sistema di produzione in fabbrica era pervaso ed influenzato da rapporti sociali completamente dipendenti dal gioco della produzione. Si può quindi dire che questo rappresenti la base della cultura in fabbrica e del consenso nella lavorazione.²²⁶

Il gioco del making out era foriero però anche di diversi tipi di conflitto, poiché il sistema così impostato tendeva da una parte a sviluppare un senso di libertà in ogni operatore, ma dall'altro un forte individualismo e la possibilità di conflitti tra pari grado, sancendo inoltre la loro forte dipendenza dagli operatori ausiliari. Questi ultimi risultavano essere cruciali per l'approvvigionamento di strumenti e servizi indirizzati agli operatori (fornitura degli utensili necessari alla produzione, trasporto dei materiali semilavorati, controllo qualità sull'idoneità dei pezzi prodotti ecc ecc); in mancanza di questi servizi il raggiungimento del making out poteva essere compromesso. Spesso però le disfunzioni di cui erano accusati gli ausiliari non dipendevano dalla loro malafede bensì da una cattiva organizzazione, dato che, a differenza dell'esperienza di Roy, Burawoy riscontrò che il numero di ausiliari si era sensibilmente contratto (riduzione dovuta al fatto che avevano una retribuzione fissa indipendente dal sistema del cottimo e del making out; essi rappresentavano, in un certo senso, una sorta di costo fisso per l'azienda e proprio per questo il loro numero tendeva ad essere limitato) e quindi l'unico modo

226 Ivi, p 65.

che gli operatori avevano di raggiungere il making out era quello di provvedere in prima persona ai servizi che invece dovevano essere prestati dagli ausiliari (per esempio prendendo da soli gli utensili nel magazzino attrezzi, senza aspettare l'addetto). Tutto ciò era considerato illegale da parte del management ai livelli superiori, mentre il management intermedio sostanzialmente spalleggiava queste pratiche facendo finta di non vedere ed astenendosi dall'intervenire; la ragione di questo stava fondamentalmente nel fatto che se i quadri intermedi non si dimostravano collaborativi, il clima in fabbrica poteva diventare esplosivo.

La riduzione degli ausiliari, inoltre, portava necessariamente ad una maggiore assunzione di responsabilità e doveri per gli esecutori materiali, soprattutto per quanto riguarda il controllo della qualità (prima integralmente sostenuto dagli ispettori) ed amplificava il conflitto potenziale sempre presente in officina. Conflitto però solo ed esclusivamente tra parigrado ed ausiliari, poiché la quantità eccessiva di lavoro di cui sono costretti a soffrire gli ausiliari si riversa sugli operatori (essendo gli ausiliari estranei alle logiche del making out).

Concludendo il confronto con gli studi di Roy, Burawoy evidenzia sostanzialmente due serie di cambiamenti che hanno investito la compagnia: più individualismo attribuito alla maggiore autonomia di cui godono gli operatori, grazie ai controlli meno serrati e al cambiamento nel sistema di cottimo; il secondo cambiamento sembra essere una conseguenza del primo, dato che riguarda la diminuzione del conflitto gerarchico e la sua redistribuzione a livello orizzontale, dovuta da un lato alla maggiore permissività per quanto riguarda le pratiche informali di “imbrogliare” e livelli di quota produttiva più facili e meglio pagati (fattori che diminuiscono il conflitto col management), e dall'altro al taglio del personale ausiliario, cruciale nel processo produttivo (fattore che aumenta il conflitto tra gruppi di lavoratori diversi ma comunque parigrado nella scala gerarchica, distogliendo l'attenzione dal contrasto col management).²²⁷

Queste conclusioni non sembrano andare incontro a quelle teorie organizzative che sostengono l'intensificazione del processo di lavoro e l'aumento di controllo del management sulla forza lavoro, ma al contrario sembrano dimostrare un certo sviluppo dell'autonomia organizzativa, individuale e collettiva, nelle attività concrete e quotidiane del lavoratore.²²⁸ Emerge allora il controverso passaggio dal tentativo di esclusione dei lavoratori dalla partecipazione attiva al processo lavorativo, registrato a partire dalla divisione del lavoro e perfezionato con le tesi di Taylor, al tentativo opposto, ovvero quello di ricercare la partecipazione delle persone, dato che queste sono necessarie per assicurare il funzionamento del sistema; ma l'unico modo per farlo è andando contro alle sue stesse regole formali di funzionamento. Il momento topico in cui questa contraddizione diventa evidente è proprio quello della lavorazione. La descrizione è allora quella

²²⁷ Ivi, p 72.

²²⁸ Ibidem.

di un sistema di lavorazione parallelo a quello formale, in contrasto con esso a livello ideologico, ma che paradossalmente ne permette la sopravvivenza.

Interessante il racconto di Burawoy circa una vicenda avvenuta in officina durante la sua permanenza: un nuovo strumento per il bilanciamento delle pulegge fu introdotto ma esso si dimostrò subito difficile da usare; solo pochi operai riuscivano nell'intento di utilizzarlo correttamente, soprattutto per le pulegge più grosse. Un giorno in cui l'operatore esperto si trovò in congedo temporaneo, il sovrintendente si trovò a dover fare il lavoro al posto suo ed egli cercò di farlo seguendo il grafico ufficiale fornito dal management di vertice, che di solito si trovava appeso ai macchinari per il loro corretto utilizzo. Il sovrintendente non riuscì a bilanciare correttamente neanche una puleggia e si dovette aspettare il rientro dell'operatore esperto (che operava in maniera totalmente autonoma rispetto alle indicazioni del foglio ufficiale appeso alla macchina) per rimediare ai danni che il sovrintendente aveva causato, tutto ciò con grande divertimento di Burawoy.²²⁹

Si tratta di un nuovo modo di lavorare che anticipa la possibilità dell'autogestione del lavoro a livello collettivo, o si tratta di dinamiche che rimangono comunque entro i limiti del sistema taylorista ed anzi ne potenziano le possibilità?

Per rispondere a queste domande, Burawoy parla appunto della creazione del consenso. E lo fa partendo dalla constatazione per cui gli studi sociologici ammettono che, davanti alla inevitabile situazione per cui il lavoratore è privato della propria soggettività nel contesto di lavoro, egli possa trarre temporaneo sollievo e appagamento dell'istinto creativo, tra le maglie che il sistema produttivo capitalista lascia aperte. Si tratta però di soddisfazioni legate alla forma del gioco che viene impostato.

Su queste evidenze gli studiosi di organizzazione del lavoro si tengono su posizioni ambivalenti: se da una parte riconoscono l'utilità dei giochi per preservare la salute mentale e fisica (soprattutto mentale) dei lavoratori, dall'altra sottolineano che questo può portare allo scontro. Si ammette generalmente però, l'esistenza di questo sistema di efficienza alternativo costruito dai lavoratori, e l'evidenza empirica dice che esso è ampiamente assecondato dal management di livello intermedio (ricordando che le teorie classiche presupponevano che questa struttura di produzione parallela fosse in conflitto con gli interessi del management). Sono molte le evidenze empiriche che dimostrano che il management stesso prende in considerazione le restriction of output, che Mayo pensava derivassero spontaneamente dall'opposizione naturale dei lavoratori alla direzione ed ancora prima, Taylor attribuiva alla fannullaggine degli operai, oltre che all'inconsistenza della direzione. Solo nel momento in cui i giochi di produzione effettivamente mettono a repentaglio gli obiettivi del vertice, vengono ostacolati violentemente. In parole

229 Ivi, p 70-71.

povere i giochi di produzione sono favoriti nella misura in cui non si contrappongono agli obiettivi del vertice.

L'output si assestava quindi ad un livello che si manteneva costantemente fra la quota minima (mettiamo il 100%) e la quota massima fissata in fabbrica (ovvero il 140%) oltre la quale i lavoratori erano invitati ad archiviare il surplus come scorta per altri lavori o per il giorno successivo. La quota di output era quindi regolarmente controllata dagli operatori e dal management connivente, falsando il meccanismo del cottimo.

Lo stimolo per creare questi giochi deriva, secondo Burawoy, anche dalla necessità di soddisfare dei bisogni radicali dell'uomo non altrimenti soddisfacibili, essendo la società capitalistica dominata da interessi che richiedono repressione,²³⁰ essa assicura, dice l'autore, più benessere materiale ma produce una sorta di servitù volontaria (attraverso il consenso)²³¹. Inoltre, il fatto di avere un metodo di lavorazione che esalta l'individualismo e redistribuisce il conflitto a livello orizzontale permette di delineare il lavoratore singolo semplicemente come uno in mezzo a tanti che competono nell'arena, mascherando così la loro effettiva appartenenza comune alla classe di coloro che vendono la propria forza lavoro in opposizione a coloro i quali invece si appropriano di lavoro non pagato.²³² La prospettiva dell'autore prosegue nel senso di considerare queste dinamiche come frutto consapevole della conflittualità di classe di stampo marxista e non conseguenti a nuove dinamiche sociali oggettive.

Punto fondamentale del sistema di produzione così strutturato, è quindi la creazione del consenso: per l'autore il punto della questione sta oltre la constatazione per cui “non si può partecipare ad un gioco e nello stesso tempo contestarne le regole: o si gioca o si contesta”.²³³ Bisogna chiedersi invece se sia più importante partecipare al gioco o legittimarne le regole. La partecipazione al gioco infatti non si basa sul consenso, ma al contrario il consenso si crea proprio sulla partecipazione al gioco da parte dei membri; la fonte di questi giochi deriva da specifiche lotte per l'adattamento alla deprivazione del lavoro e dall'opposizione al management per la definizione delle regole del gioco stesso. Ma il gioco così strutturato è fine a se stesso dal momento che esso viene valutato non attraverso le sue ipotetiche conseguenze (profitto, riproduzione delle relazioni sociali capitalistiche, per esempio), ma semplicemente attraverso il raggiungimento o meno del suo scopo pratico, ovvero il making out. In tal modo il gioco si esaurisce in ogni senso, una volta raggiunto l'obiettivo, per ricominciare daccapo il giorno dopo. Questa dinamica permette di oscurare, di far passare in secondo piano, le condizioni di conflitto da cui il gioco stesso è nato, ed in secondo luogo attraverso la partecipazione al gioco si crea il

230 Ivi, p 81.

231 Ibidem.

232 Ibidem.

233 Ibidem.

consenso necessario alla sua riproduzione. Le violazioni individuali (ci si riferisce alle regole del making out, non alle regole formali emanate dal management di vertice) vengono punite magistralmente e servono a rafforzare ancora di più la valenza del sistema. Burawoy addirittura nota che se gli operai non sono messi nelle condizioni per giocare correttamente il proprio gioco, essi si lamentano con il management accusando di barare; tutte queste dinamiche contribuiscono a rafforzare ancor di più la stabilità e la condivisione delle regole del gioco.²³⁴ Ma tutto questo non sarebbe abbastanza, dice Burawoy, se il capitale non facesse in modo di assicurarsi il pluslavoro (che una volta vendute le merci sul mercato diventa plusvalore) generato dai lavoratori; insieme alla coercizione (attraverso il licenziamento di chi non aderisce al sistema di produzione imposto), molti hanno sottolineato l'importanza dell'incentivo economico, che però attraverso le osservazioni empiriche sia di Roy che dello stesso Burawoy, si è dimostrato inefficace oltre un certo livello. Infatti, piuttosto che l'incentivo economico, è la sfida che si concretizza nel processo lavorativo a permettere al gioco stesso di funzionare poiché crea un interesse comune tra i partecipanti (siano essi lavoratori o capitalisti), ovvero assicurarsi le condizioni per la riproduzione del gioco stesso. In tal modo prevale il sistema di valori e di interessi che il gioco porta avanti.

Finché si assicura la partecipazione attiva dei membri (anche minima), la comunione di interessi è assicurata attraverso il gioco.

L'opinione di Burawoy è sostanzialmente che i giochi nascano effettivamente dall'iniziativa operaia e dal loro tentativo di trovare un senso alla subordinazione forzata, ma che siano poi sostanzialmente manovrati dal management in maniera esemplare per riprodurre i rapporti di produzione esistenti.²³⁵ A questo aggiunge però che una volta stabilito un gioco esso assume forma propria, ammettendo anche la possibilità che il suo svolgimento porti a minare le basi da cui è nato.

L'autore si chiede allora, dato un sistema strutturato in maniera così competitiva, quali sono le condizioni che determinano il suo passaggio alla cooperazione che effettivamente si concretizza in catena di montaggio.

Lo stesso Burawoy ammette che (riguardo la sua esperienza come operaio alla Allied Company), a fronte di un disprezzo iniziale per le pratiche di making out, tale disprezzo si è poi evoluto, una volta entrato nelle dinamiche di fabbrica, trasformandosi in stimolo alla produzione, facendolo diventare un giocatore appassionato. Le iniziali difficoltà nel raggiungere la quota sono necessarie per coinvolgere il lavoratore in una sorta di sfida, audace e faticosa ma indispensabile per essere ammessi a far parte della "comunità" dell'officina. È proprio da questa parte che

²³⁴ Ivi, p 82.

²³⁵ Ivi, p 86.

provengono infatti le maggiori pressioni e non, come si potrebbe pensare, dal management. La differenza tra raggiungere la quota e non raggiungerla, non sta tanto nel guadagno economico, ma nel prestigio che se ne ricava. Il guadagno economico sembra incidere solo relativamente.

Gli operatori che hanno guadagnato in esperienza ed anzianità, vengono spostati a mansioni che richiedono una certa abilità e che hanno tariffe “easy” che permettono di guadagnare di più. Essi sono al vertice della scala sociale di prestigio interna all'azienda (che non rispecchia la gerarchia formale).

Il concetto di gioco di produzione ci permette di analizzare la realtà organizzativa e le sue dinamiche, come qualcosa che è oltre il controllo degli operatori che ne fanno parte, ma tuttavia frutto anche delle loro azioni consapevoli ed inconsapevoli.²³⁶ Così come questa relativa partecipazione contribuisce a generare consenso sulle regole del gioco, contribuisce anche a crearne nei riguardi del metodo produttivo capitalista in generale. Questa serie di scelte concrete e di partecipazione al gioco, contribuisce a dare credibilità a tutto il sistema e a farlo percepire agli operatori come un sistema dato ed immutabile.

Ciò che permette al sistema di riprodursi, è la possibilità di una maggiore partecipazione degli operatori al processo lavorativo, in contesti però di limiti ristretti; in questo modo, creando consenso, si permette al sistema di sopravvivere.

2.8 – Stato e mercato interno: alcuni strumenti per contrastare la conflittualità

Oltre al meccanismo del coinvolgimento dei lavoratori nella lavorazione sotto forma di gioco, sono presenti ulteriori elementi che influiscono sull'oscuramento e sul prelievo del surplus e che tendono a stemperare il conflitto latente tra vertice e base: uno di questi è sicuramente la creazione di un mercato interno del lavoro.

Il mercato interno è definito come “un'unità amministrativa all'interno della quale i prezzi e l'allocazione del lavoro sono definiti da una serie di regole e procedure interne; esso si distingue dal mercato del lavoro esterno descritto dall'economia classica, i cui prezzi e allocazioni sono

²³⁶ Ivi, p 93.

controllate direttamente dalle variabili economiche della domanda e dell'offerta".²³⁷ Un mercato del lavoro, che sia interno od esterno, definisce delle occupazioni, degli individui ed una serie di regole che li associano.²³⁸ La differenza tra mercato interno ed esterno sta nel livello di delimitazione delle due popolazioni e nel tipo di regole che li associano.

In un mercato interno perfetto, i candidati ad una posizione saranno reclutati tra i dipendenti; si dovrà cercare di evitare che questi ultimi cerchino lavoro in altre aziende e che sia data loro priorità sulle posizioni aperte all'interno dell'organizzazione. Le tendenze registrate da Burawoy negli ultimi 30 anni nell'azienda oggetto dei suoi studi, evidenziano una diminuzione della mobilità verso l'esterno, un aumento di quella interna ed una diminuzione del reclutamento di personale proveniente dall'esterno, che comunque accede solo ai livelli più bassi della gerarchia.²³⁹

Questo strumento consente di evitare la radicalizzazione di possibili situazioni di tensione in seno ad una divisione (per esempio tramite l'avvicendamento dei dirigenti), e permette al dipendente una continua formazione professionale specializzata proprio per l'organizzazione di cui è parte (questo meccanismo è però una sorta di arma a doppio taglio, dato che è vero che l'organizzazione dovrà affrontare alti costi per la sostituzione del membro altamente specializzato in e per quell'azienda, ma vorrà anche dire che il dipendente farà fatica a trovare un posto di lavoro alternativo data la sua elevata professionalità che però non è facilmente spendibile se non nella organizzazione in cui è stata formata).

Nel 1945, ai tempi di Roy, non vi erano grandi incentivi per il cambio di mansione, ed anzi esso era visto come un provvedimento disciplinare. La causa di questo risiede nella natura indifferenziata della struttura di lavoro, che prevedeva solo tre classificazioni relative alla retribuzione e non teneva conto di aspetti come l'anzianità o l'abilità del lavoratore. Cambiare mansione allora poteva avere il solo stimolo di poter raggiungere un salario minimo leggermente più alto, ma il fatto che non fosse facile raggiungere il tetto massimo di quote di produzione faceva sì che i lavoratori preferissero acquisire esperienza ed abilità su una sola macchina sperando di raggiungere così le quote massime in quella data mansione, piuttosto che spostarsi in un'altra e guadagnare solo il salario minimo corrispondente (sebbene più alto).

Nel 1975 invece, la struttura di lavoro era ben diversa: più articolata e concepita in modo che il guadagno andasse in base alla percentuale di output che eccedeva lo standard e con tariffe che variavano in base a determinati fattori. L'incentivo alla permanenza in azienda era teoricamente assicurato dal fatto che i lavoratori con più esperienza (o abilità), accedevano a posizioni in cui le

237 Ivi, p 95.

238 Ivi, p 96.

239 Ibidem.

tariffe erano più appetibili e facili da raggiungere, mentre nei livelli più bassi dominava una specie di selezione spietata a causa di tariffe difficili da raggiungere. Si creano così le basi del mercato interno del lavoro, rendendo appetibili alcune posizioni all'interno dell'organizzazione e creando una sorta di competizione interna. Inoltre, esisteva anche un sistema di informazione all'interno dell'azienda per quanto riguarda le posizioni vacanti, in modo che i dipendenti interni si potessero proporre liberamente, come esisteva anche un sistema per permettere la candidatura ed in seguito una selezione tra questi candidati (nel '45 invece non esisteva un sistema di informazione ed il trasferimento era a discrezione della direzione).

Il mercato interno può funzionare solo se l'azienda è in grado di fornire formazione interna; nel '45 essa non era sostanzialmente prevista, dato che era fatta dagli stessi lavoratori che dovevano istruire le nuove leve.

Oltre alla elaborazione di una struttura del lavoro differenziata e più appetibile, erano stati introdotti anche altri accorgimenti finalizzati alla permanenza duratura del lavoratore in azienda, quali per esempio: sistema di pensionamento legato all'anzianità ed altre agevolazioni per i dipendenti con più di dieci anni di servizio, come per esempio periodi di ferie più lunghi oppure la possibilità di scalzare qualcuno con meno anzianità in caso di pericolo di licenziamento; inoltre l'esistenza di un contributo di disoccupazione a coloro i quali erano stati licenziati, permetteva all'azienda di mantenere un ampio bacino di scelta formato da coloro che percepivano il sussidio e non erano incentivati ad andarsi a cercare lavoro altrove.²⁴⁰

Il meccanismo del mercato interno aveva anche, secondo Burawoy, l'importante funzione di alimentare quell'individualismo e quella competizione tra pari di cui si è già parlato, diminuendo parallelamente la conflittualità col management. La possibilità di poter sfruttare la mobilità interna, stemperava anche la lotta con gli uomini dei tempi e metodi e spingeva il management dei livelli più bassi ad essere più accondiscendente per evitare di trovarsi a dover formare spesso nuovi tirocinanti. In effetti Burawoy nota che i caposquadra erano passati da una situazione di potere gestionale del concreto processo di lavorazione ad una sostanzialmente di servizio e controllo.²⁴¹

Tutti questi meccanismi contribuiscono a rafforzare il concetto che gli interessi dell'impresa sono gli interessi di tutti coloro che vi partecipano. Possiamo quindi dire che il mercato del lavoro interno contribuisce ad oscurare ed assicurare il surplus, facendo propria la caratteristica principale del mercato di lavoro esterno (la competizione) e contribuisce a smorzare il conflitto tra management e lavoratori spostandolo ad un livello più astratto, fuori dall'officina.

In pratica si riesce a far coincidere l'interesse del lavoratore con quello dell'azienda, attraverso

240 Ivi, p 104.

241 Ivi, p 105.

l'istituzione di regole che cercano di confinare la crescente incertezza entro limiti sempre più stretti, in cui però gli operatori possono espandere il loro numero di scelte materiali nello svolgimento del proprio lavoro; questa condizione crea le basi del consenso.²⁴²

Il mercato interno però, non è l'unica dinamica che si realizza in favore dello stemperamento del contrasto esistente tra base e vertice; un altro fattore importante è infatti lo sviluppo di quello che egli definisce lo Stato Interno, ovvero delle istituzioni che tendono a mitigare i conflitti riguardanti i rapporti di produzione.²⁴³ Esso garantisce al lavoratore la parziale partecipazione al processo produttivo e tramite la contrattazione collettiva fornisce ai lavoratori una serie di diritti e doveri ufficialmente definiti.²⁴⁴ Il conflitto viene sostanzialmente spostato dalle linee produttive al livello più astratto e formale della contrattazione. Burawoy vede questa circostanza come un gioco derivato dal gioco principale (making out) che si svolge sul posto concreto della lavorazione e sostiene che esso contribuisca ad offuscare il prelievo di surplus che avviene ai danni dei lavoratori: si crea sostanzialmente un ambiente ovattato che permette di ovviare alle problematiche più immediate derivate dal metodo della organizzazione scientifica del lavoro, o meglio, si riconosce ufficialmente che la soggettività sfugge evidentemente anche ai controlli organizzativi più stringenti e che anzi essa rappresenta una risorsa per ovviare alle lacune del sistema. Ma questo è l'unico riconoscimento possibile.

È necessario però, chiarire meglio il concetto: per stato interno si intende tutta quella serie di istituzioni che organizzano, trasformano o tentano di controllare i conflitti nelle relazioni all'interno dell'impresa.²⁴⁵ Mentre precedentemente queste relazioni erano governate sostanzialmente dal dispotismo dei sovrintendenti, nella nuova epoca del capitalismo, con la nascita delle grandi corporazioni e dei sindacati, tutto ciò è stato istituzionalizzato e regolato nella contrattazione collettiva ed in altre forme di mediazione che limitano la discrezione del management. In particolare, Burawoy sostiene che il sindacato sia abbastanza forte da onorare la fedeltà prestata dai propri membri, ma non abbastanza da minacciare seriamente le prerogative dell'azienda.

Il sentimento di affezione al sindacato era piuttosto modesto nel 1945, così come da testimonianza di Roy, ma anche nel '75, nonostante alcuni cambiamenti fossero intervenuti per migliorare il coinvolgimento del sindacato nella gestione di impresa, lo scontento tra i lavoratori era ancora il sentimento predominante. Per Burawoy questo è naturale, dato che egli presuppone che lo scopo del sindacato sia quello di mantenere lo status quo e fungere come una sorta di camera di compensazione tra il management ed i lavoratori (anche se l'autore non si fa particolari

242 Ivi, p 108.

243 Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, op.cit. p 157.

244 Burawoy, op. cit, p 108.

245 Ivi, p 110.

problemi a presentarlo, in pratica, come colluso con l'azienda; nonostante ciò, garantisce il minimo di protezione dalle possibili misure dispotiche che il vertice potrebbe mettere in atto se il sindacato non esistesse)²⁴⁶. Questa condizione si rispecchiava nel fatto che, se da una parte i lavoratori non avevano una buona opinione del sindacato e dei suoi rappresentanti, era però proprio a loro che si rivolgevano nel caso di controversie col management.²⁴⁷ In questa prospettiva, il lavoratore assumeva quindi la veste di ciò che Burawoy definisce “cittadino industriale”, che ha come ordinamento di riferimento le norme aziendali decise dal vertice e difese dal sindacato.

La contrattazione collettiva sposta di fatto il conflitto dall'officina e lo ricompono nella sede della negoziazione (più astratta e più distante dai lavoratori), in cui si crea un interesse comune tra sindacato e vertici aziendali, ovvero quello della sopravvivenza e della crescita dell'impresa. La contrattazione collettiva è per Burawoy una forma di lotta di classe in cui però vengono promossi solo cambiamenti marginali che non vanno ad intaccare il sistema produttivo. Anch'essa può essere vista come un gioco strutturato in maniera simile al gioco del making out,²⁴⁸ anche in essa infatti il contesto, che definisce le norme oggetto di contrattazione, è un'evidenza che viene presa come data ed immutabile e ciò deriva dal fatto che la soddisfazione degli interessi dei lavoratori dipende dalla soddisfazione degli interessi dei capitalisti, ovvero la crescita del profitto, poiché altrimenti si va incontro a crisi di disoccupazione.²⁴⁹ Date queste dinamiche però, è forse inopportuno definire il rapporto tra sindacato e lavoratori come lotta di classe: il sindacato infatti sembra rappresentare più uno strumento di mediazione, più che un mezzo di lotta di classe pura e semplice. Mediazione riferita più che altro alla definizione del prezzo a cui viene acquistata quella particolare merce che è la forza lavoro.²⁵⁰

Il cambiamento comunque positivo registrato da Burawoy rispetto alla realtà di Roy, deriva anche dall'ingresso di enti pubblici che controllano l'attività delle aziende ma non ne minacciano le fondamenta, al contrario, lo stato interno gode di una buona dose di autonomia. L'applicazione delle regole contrattuali interessa sia il management che i lavoratori: grazie a questa applicazione normativa lo stato interno preserva i primi da se stessi, nel senso che li mette al riparo dalla tentazione di esercitare arbitrarietà e coercizione, che minaccerebbero la base del consenso, dando invece maggiore autonomia (anche se in ambiti estremamente ristretti) ai lavoratori; nell'opinione dell'autore questa autonomia è comunque limitata alla condizione primaria di assicurazione e oscuramento del surplus: se questo venisse minacciato, si dovrebbe far ricorso a

246 Ibidem.

247 Ivi, p 113.

248 Ivi, p 115.

249 Ibidem.

250 Tale strumento di mediazione, man mano che il mercato del lavoro diventa internazionale, ha sempre meno strumenti a sua disposizione per contrastare le dinamiche del mercato globale.

metodi meno ortodossi e lo stato interno perderebbe tutto il suo mordente. Il fatto che lo stato interno ed il sindacato abbiano una certa rilevanza, è a tutto vantaggio dell'industria e dei suoi interessi, poiché in tal modo il sindacato mantiene la sua legittimità e la sua delega a negoziare, dato che comunque l'ipotetica collusione tra di essi avanzata da Burawoy non emerge in maniera esplicita.²⁵¹ L'autore arriva a sostenere che, nel caso di ipotetiche sconfitte sindacali riguardanti l'ottenimento di specifici obiettivi (come per esempio una riduzione dell'orario di lavoro piuttosto che un aumento della retribuzione netta mensile), si darà la colpa non al sistema su cui poggiano le relazioni di lavoro interne alla fabbrica (che mettono necessariamente il sindacato in una posizione deficitaria), bensì ai dirigenti sindacali. Per questo il meccanismo elettorale si dimostra un ottimo capro espiatorio che farà ricadere la colpa automaticamente sugli individui che hanno condotto la contrattazione, senza intaccare il meccanismo che ne sta alla base; con le parole dell'autore: “non importa se c'è un sistema a partito unico, o uno bipartitico”.²⁵² La colpa quindi ricade sulle persone che ricoprono ruoli dirigenziali nel sindacato, che vengono costantemente considerate fragili e corruttibili poiché così si rivela la natura umana toccata dal potere, e non in una serie di condizioni strutturali che ne influenzano le risorse di fondo.

Secondo Burawoy quindi, il mercato interno del lavoro e lo stato interno coordinano gli interessi di lavoratori e capitalisti in favore dei secondi, per la realizzazione di un crescente utile che si concretizza in benefit anche per i lavoratori. Tali elementi riconoscono esplicitamente l'esistenza di due classi: questo riconoscimento esplicito è in effetti, proprio la contrattazione collettiva.

Il tentativo di spostare la conflittualità su altri livelli sembra emergere anche da un semplice confronto tra le dinamiche interne all'officina nel '45 e nel '75.

Nel 1945 infatti, in officina si fronteggiavano e scontravano costantemente operai e uomini dei tempi e metodi; i capisquadra ed il management dei livelli più bassi rimanevano in una posizione intermedia ed ambigua, quasi facessero reparto a sé. Le lotte col dipartimento tempi e metodi e la diffidenza nutrita rispetto al management di bassa fascia, contribuiva a stemperare l'antagonismo e la competizione in officina tra i lavoratori, creando un sentimento di coesione; in questo caso le lotte economiche che si generavano a causa delle regole del gioco così impostate, acquisivano un carattere politico di antagonismo tra management ed operatori, che si materializzava nella figura dell'addetto tempi e metodi col cronometro in mano (come d'altra parte ai tempi di Taylor).

Tutto questo nel 1975 era sensibilmente cambiato, dato che gli addetti dei tempi e metodi erano stati sostituiti con gli ingegneri di linea, che raramente si facevano vedere in officina e ancor più raramente si azzardavano a ricalcolare un tempo di lavoro per incrementare le tariffe. Infatti Burawoy riporta solo pochi tentativi di incremento delle tariffe nel periodo in cui fu impiegato e

251 Ivi, p 117.

252 Ivi, p 118.

tutti causati soprattutto dalla competitività tra operai, che in questi specifici casi forzarono troppo la mano nel gioco del making out, violando proprio le regole alla sua base e provocando la conseguente reazione del management. La rabbia degli operatori, in questi casi, era infatti rivolta ai colleghi che non appoggiavano le strategie di gruppo, piuttosto che ai funzionari dei tempi e metodi o al management. I capisquadra incolpavano i propri sottoposti che violavano le regole incorrendo nelle sanzioni previste o prevedibili (incremento delle tariffe) e ciò contribuiva a rafforzare il consenso sulle regole del making out.²⁵³ Infatti, finché la dirigenza si fosse limitata ad incrementare le tariffe di quelle mansioni in cui si sforava costantemente il tetto del 140% (tetto massimo fissato per l'output in eccedenza), le sanzioni non avrebbero mai provocato una opposizione coesa, ma piuttosto avrebbero aumentato il consenso nei confronti di quel sistema di regolazione (making out). Inoltre, l'istituzione di meccanismi di premiazione (tramite un bonus) per gli operai che avessero suggerito un ricalcolo delle tariffe di propria spontanea volontà, contribuiva a creare ostilità tra i pari. In questo modo le lotte economiche che si materializzavano in officina, non acquisivano il carattere politico che avevano precedentemente, e di conseguenza non si riversavano sul sistema di relazioni industriali.

La dinamica tipica, che assumeva una costante circolarità nel suo manifestarsi, prevedeva che nel momento in cui il management di livello superiore si fosse reso conto che la situazione del making out, ovvero delle pratiche di lavorazione informali, gli stava sfuggendo di mano, avrebbe dovuto optare per un potente giro di vite a livello normativo (gli strumenti in suo possesso si limitavano in effetti soltanto alla produzione di norme formali, data la sua distanza dalla fase concreta della lavorazione); tali misure si sarebbero immediatamente dimostrate inefficienti o addirittura paralizzanti e la situazione sarebbe automaticamente tornata alla fase iniziale di partenza, finché le pratiche informali non avessero ripreso il sopravvento e così via. Il fatto che periodicamente il vertice organizzativo tentasse di riprendere il controllo della situazione attraverso lo strumento normativo, sembra testimoniare che le dinamiche descritte non siano frutto di volontarietà consapevole dei partecipanti, ma piuttosto di adattamenti alle contingenze portati avanti dai diversi attori in gioco in un contesto in cui non sembra possibile adottare una razionalità ritenuta superiore alle altre.

Anche Burawoy arriva allora a dire che l'organizzazione informale è infine necessaria al raggiungimento degli obiettivi manageriali e quindi di vertice: “[...] under certain circumstances, efficiency can be maintained only through informal channels; that efficiency is not the prerogative of management; and that the informal work group does not necessarily obstruct but may in fact facilitate the pursuit of managerial goals”.²⁵⁴ Ma se le regole ostacolano la

253 Ivi, p 170.

254 Ivi, p 174.

produzione, perché il management continua a volerle applicare? L'autore sostiene che se si incolpa il vertice di essere miope ed ignorante rispetto alle dinamiche che si concretizzano in officina, si ricade nello stesso errore di Mayo che sosteneva la non comprensione da parte degli operai, dell'efficienza scientifica del management.²⁵⁵

L'autore descrive le dinamiche in officina come un ripetersi ciclico di severe imposizioni di regole formali dall'alto ed una conseguente elusione delle stesse dal basso per permettere alla produzione di proseguire senza troppi intoppi. Principalmente, la persistenza del vertice ad imporre questi interventi formali restrittivi, secondo Burawoy, risiede nella volontà di dimostrare e ricordare la propria forza e la propria egemonia ai lavoratori subordinati (si richiama qua la funzione latente mertoniana): “hierarchical control produced intergroup tensions, but these in turn gave way to cooperation as informal alliances sought to circumvent managerial rulings. Sooner or later this process led to renewed attempts from on high to reimpose strict controls”.²⁵⁶ Infatti, mentre un tempo la principale fonte di disciplina era rappresentata dal serbatoio sempre disponibile di forza-lavoro proveniente dal mercato esterno, adesso la creazione del mercato e dello stato interno hanno contribuito a dare maggiore sicurezza del posto di lavoro e quindi il rafforzamento delle normative formali rappresenta l'unico modo, per il vertice, di ribadire la propria superiorità. Nell'opinione dell'autore però l'oscuramento e il prelievo di surplus, ha origine non in queste norme, ma al contrario, nella loro evasione: è grazie a questa evasione infatti che si raggiunge l'efficienza, in accordo con gli obiettivi produttivi. Questa circostanza porta ad un costante braccio di ferro tra le parti in causa che determina la ciclicità delle dinamiche riscontrate.²⁵⁷ In nessun caso, comunque, si mette in discussione la sopravvivenza dell'azienda o gli obiettivi di produzione; le lotte rimangono nell'ambito della lavorazione (lotte economiche sulla retribuzione dello sforzo prestato e lotte politiche sui rapporti tra i vari attori in campo) e non acquisiscono mai natura generale (questo tipo di opposizioni viene bollato come deviante anche dai lavoratori), dato che la realtà (il modo di produzione capitalistico) è percepita come naturale ed immutabile.²⁵⁸

Quali sono state le cause che hanno portato a cambiamenti di lungo termine come la creazione del mercato interno del lavoro e la creazione dello stato interno?

Per spiegare questo, Burawoy sostiene che si debba andare oltre l'officina ed analizzare l'interazione tra fattori esterni ed interni, che si manifesta soprattutto attraverso il canale della lotta di classe.

Essa è rappresentata nell'arena da due soggetti, rispettivamente management e sindacato. Si tratta

255 Ibidem.

256 Ibidem.

257 Ivi, p 177.

258 Ibidem.

di una lotta sostanzialmente economica sulla distribuzione degli utili che la produzione capitalistica genera.²⁵⁹

Analizzando i cambiamenti intervenuti a livello generale nel processo di produzione, è opinione diffusa che essi siano da imputare alla volontà dei manager e precisamente alla loro capacità di prevenire qualsiasi eventualità di conflitti. Ovvero, le misure intraprese per mitigare la conflittualità, e precisamente le concessioni che sono state accordate alla classe operaia, sarebbero da attribuire alla lungimiranza del management che, nei periodi di sosta del conflitto di classe (come poteva essere la II guerra mondiale), hanno introdotto i giusti cambiamenti. Questa posizione, sostenuta da Burawoy, nega sostanzialmente il ruolo del sindacato nelle conquiste della classe lavoratrice del secolo scorso e svuota di significato la funzione di lotta di classe che lui stesso attribuisce al sindacato.

In altre parole la tesi sarebbe quella per cui sarebbe arrivato il momento di manipolare piuttosto che dominare.²⁶⁰ Ma nell'opinione di Burawoy questo non è né necessario né sufficiente a garantire le condizioni di crescita per l'organizzazione del lavoro del capitalismo contemporaneo. In tutto questo il ruolo della contrattazione collettiva svolto dal sindacato, ironicamente, sembra essere utile al management come rinforzo per l'applicazione delle norme relative al modo di produzione capitalistico e come cuscinetto di sicurezza tra quest'ultimo ed i lavoratori. Sarebbe quindi una lotta di classe (quella svolta dal sindacato) soltanto formale e svuotata di significato. Riassumendo, si può dire che, mentre alla Geer prevaleva un'organizzazione del lavoro di vecchio stampo tayloristico, basata sulla coercizione, dove il management assumeva e licenziava a piacimento e dove il livello dello sforzo era direttamente legato al livello di salario, e soprattutto dove i lavoratori non erano in grado di far valere nessuno strumento contro questo dispotismo, come l'imprenditore o il management non potevano far nulla contro l'anarchia del mercato, invece alla Allied siamo di fronte ad un'organizzazione in cui prevale il consenso, il salario non è più vincolato strettamente al livello di sforzo prestato e l'impresa può in qualche modo influire sul mercato.²⁶¹

Burawoy, studioso e critico di radici esplicitamente marxiste, in conclusione delle sue argomentazioni, muove in realtà severe critiche all'analisi di Marx nel punto in cui, quest'ultimo, prevedeva il collasso del capitalismo in favore del socialismo; secondo Burawoy infatti, la lotta di classe, che avrebbe dovuto portare al rovesciamento degli equilibri, ha invece dato gli strumenti adatti ai capitalisti per imbrigliare la conflittualità, sedarla e limitarla entro confini che sono resi più tollerabili dai lavoratori attraverso le concessioni e le tutele che abbiamo visto ed

259 Ivi, p 179.

260 Ivi, p 182.

261 Ivi, p 194.

una maggiore autonomia. In pratica la lotta di classe (rappresentata dalla contrattazione collettiva) non ha rappresentato il becchino del capitalismo, ma al contrario il suo salvatore.²⁶²

Non sono pochi, comunque, gli aspetti controversi che vengono contestati all'autore.

Nonostante la sua intuizione relativa all'oscuramento del surplus sia di estrema importanza, è proprio in base ed essa che gli vengono mosse le principali critiche, dato che in tal modo viene meno l'oggettività del surplus postulata da Marx. In pratica esso rimane un'ipotesi data per certa, che però non si può in alcun modo provare (poiché oscurata), e che rimane nonostante ciò, il fulcro su cui si basa tutta l'argomentazione dell'autore.²⁶³

Altro aspetto critico è la definizione di consenso: in un primo tempo egli lo descrive in maniera pragmatica facendolo dipendere dalla partecipazione dei lavoratori al processo produttivo prescindendo dall'adesione ai principi e ai fini produttivi dell'organizzazione; ma quando parla dello stato interno e delle lotte economiche e politiche (non ideologiche), sembra invece che nel consenso vengano incluse anche quelle dimensioni, dato che egli parla di appartenenza culturale all'organizzazione e di una sorta di fidelizzazione del lavoratore.²⁶⁴ A maggior ragione se si considera che per Burawoy la coscienza di classe non esiste al di là delle coscienze dei singoli soggetti che la compongono. Una volta che si parla di adesione alla cultura di impresa e appartenenza, non sembra essere più possibile parlare di coscienza di classe.

Terzo aspetto controverso: il consenso che nasce dalla partecipazione e dalla possibilità di raggiungere il making out (quota di produzione) attraverso i giochi scoperti da Roy, è possibile solo dove il making out è materialmente attuabile, ovvero in quel tipo di organizzazione che ancora risponde al modello taylorista, o meglio fordista. In questi tipi di organizzazioni infatti è possibile per l'esecutore materiale ricorrere ad espedienti (scienza operaia) che gli permettono di esercitare un certo grado di autonomia e di controllo sul processo. Ma questi modelli organizzativi sembrano essere effettivamente sul viale del tramonto nell'epoca in cui l'autore scrive. Su quali basi si costruisce allora il consenso in un contesto organizzativo in continua e rapida evoluzione? È ancora possibile applicare questi strumenti di analisi a realtà che sono qualcosa di diverso rispetto all'organizzazione di fabbrica del secolo scorso?

Inoltre, nell'analisi di Burawoy spesso emergono aspetti controversi circa l'intenzionalità degli attori coinvolti di creare meccanismi "manipolativi" che contribuiscano a stemperare od oltrepassare il conflitto latente; in realtà le dinamiche rappresentate sembrano essere progressivi adattamenti degli attori collettivi alle contingenze oggettive che si trovano ad affrontare. In questo senso allora i lavoratori attuano pratiche quali il making out e la disobbedienza alle

262 Ibidem.

263 Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, op. cit. p 159.

264 Ibidem.

direttive inefficienti del vertice, per rispondere ad un'esigenza reale e contingente che riguarda sia la perdita di soggettività all'interno del processo lavorativo, sia la necessità di ovviare alle disfunzioni strutturali del sistema formale. Allo stesso modo, lo sviluppo del mercato interno del lavoro e dello stato interno avranno luogo per rispondere ad altrettante esigenze che nascono dai meccanismi di mercato e dalla concezione del lavoro come merce di scambio.

Con il nuovo modo di organizzazione capitalistica, sembra venir meno il muro che divideva i capitalisti e classe operaia: la tecnologia complessa richiede spesso molto più intervento umano, di lavoro vivo, di quanta ne richieda il modello produttivo tayloristico, e lo richiede generalmente non in funzione meccanica e ripetitiva, ma in funzione originale e soggettiva nel senso che l'operatore spesso è chiamato a farsi carico di soluzioni non previste e in qualche modo creative, dove l'introduzione di strumenti sofisticati di elaborazione e di calcolo contribuiscono a ricreare quell'unione tra il momento di ideazione ed il momento esecutivo del lavoro. Siamo quindi, secondo alcuni, davanti ad una generalizzata riqualificazione del lavoro ed ad una sorprendente comunione di intenti tra possessori di capitale e prestatori d'opera.²⁶⁵ Ciò significa che è venuto meno il meccanismo di prelievo di surplus di cui parlava Burawoy, o più semplicemente le nuove condizioni di lavoro permettono di soddisfare quel minimo di soggettività che per tanti anni dalla rivoluzione industriale in poi, è mancato agli esecutori?

Bisogna forse considerare che, andando oltre alle divisioni tra obiettivi dei capitalisti ed obiettivi dei lavoratori, l'unico intento dell'azione organizzata, è quello della sopravvivenza dell'organizzazione stessa in funzione della creazione di valore, ossia di ricchezza (quella ricchezza delle nazioni già emersa con Adam Smith circa due secoli prima); i margini della discussione allora potranno essere quelli relativi alla partecipazione nel processo di creazione di tale ricchezza (attraverso il lavoro vivo), e la sua successiva e possibile redistribuzione.

Dietro a tutto ciò non sembra nascondersi nessun tipo di motivazione filantropica, ma piuttosto il progressivo dispiegarsi di dinamiche sociali alle quali l'organizzazione del lavoro risponde e si adatta in modi nuovi e talvolta imprevedibili “[...] la tecnicizzazione (*intesa anche come semplice divisione del lavoro*), infatti, non è mai apparsa negli studiosi (classici e non) come un artificio ideologico, un puro pretesto per controllare i prestatori d'opera, né è questa l'ipotesi che si vuole avanzare o la conclusione cui si pensa di pervenire. All'opposto si è sottolineato che si tratta di un processo reale di crescita delle capacità del lavoro umano di utilizzare e trasformare le risorse che sono a sua disposizione”.²⁶⁶

265 Si veda: H. Kern, M. Schumann, *La fine della divisione del lavoro*, Einaudi, Torino, 1991.

266 Manciulli, Potestà, Ruggeri, *Il Dilemma Organizzativo*, op.cit. p 259.

2.9 – Una nuova dignità per l'individuo

I rilievi empirici raccolti da Roy e Burawoy evidenziano quindi delle dinamiche che non possono essere fatte rientrare nelle teorie classiche dell'organizzazione del lavoro e che sembrano assumere una certa indipendenza oggettiva dai soggetti che concretamente le attuano.

Se Roy non ha potuto elaborare una cornice teorica adeguata alla spiegazione del fenomeno, Burawoy ha invece dato una chiave di lettura più esaustiva, anche se non esente da possibili critiche e fraintendimenti. Il suo impianto teorico infatti, attribuisce il manifestarsi di questi sistemi di efficienza alternativi legati all'informale alla dinamica della riproduzione delle relazioni di produzione capitalistica: nella sua visione infatti le pratiche di evasione dal formale sono strettamente legate alla creazione del consenso, che a sua volta è legato all'obiettivo principale di redistribuire orizzontalmente (tra pari grado) la conflittualità interna all'organizzazione (precedentemente concentrata tra base e vertice). In altre parole, la sua interpretazione sembra negare in effetti a queste particolari dinamiche dell'informale, qualsiasi autonomia rispetto al disegno produttivo capitalistico. Le dinamiche dell'informale e dell'evasione normativa sono infatti interpretate come la necessaria concessione di partecipazione, da parte del vertice, agli esecutori materiali per creare il consenso necessario a riprodurre le relazioni di produzione capitalistiche. Non a caso infatti l'autore parla del passaggio dalla coercizione alla manipolazione.

In realtà questa volontà di concessione non è ben delineata, ma anzi, nel particolare contesto della lavorazione, sembra che tali dinamiche di autonomia prendano piede autonomamente rispetto a qualsiasi volontarietà del vertice che, comunque, avendo colto l'aspetto essenziale di queste dinamiche in funzione dell'efficienza del processo produttivo, sembra “chiudere un occhio” su questo tipo di disobbedienza alle regole formali, anche (ma non solo) in funzione di una partecipazione condivisa. Si può dire quindi che la base organizzativa contribuisce in maniera sostanziale alla definizione del processo organizzativo? Su che basi si può argomentare una tesi simile, date le premesse relative all'organizzazione scientifica del lavoro sulla razionalità scientifica e sul one best way?

Michel Crozier, studioso francese le cui elaborazioni teoriche maggiormente significative si collocano all'incirca un ventennio più tardi rispetto agli studi di Donald Roy e qualche anno prima rispetto a quelli di Burawoy, individua le stesse dinamiche informali e la stessa conflittualità più o meno latente tra base e vertice riscontrate dagli altri due studiosi, ma riesce a

darne un'interpretazione originale e non ancorata a schemi interpretativi tradizionali.

Nella trattazione di questo autore si nota una sensibile rottura rispetto alle teorie classiche del pensiero organizzativo. Con esso, l'uomo e la sua autonomia riacquistano una centralità assoluta nella trattazione dell'azione collettiva e dell'organizzazione.

L'autore scrive le sue opere più importanti quando oramai l'espansione delle grandi organizzazioni, soprattutto a livello industriale, è giunto a piena maturazione; egli sceglie come oggetto privilegiato di studi il tipo di strutture in cui sono massimamente sviluppate le caratteristiche principali di queste nuove grandi organizzazioni (stabilità, regolarità, impersonalità del funzionamento): le burocrazie moderne. Egli si chiede cosa cambia a livello dell'azione sociale in relazione a questo nuovo modo di organizzarsi.

In particolare sono due le realtà a cui Crozier dedica i suoi studi e le sue osservazioni:²⁶⁷

1) Istituto Contabile Parigino

Le caratteristiche principali di questo sistema organizzativo sono sostanzialmente una situazione interna molto rigida a livello gerarchico ma anche molto semplificata; le condotte e le procedure a cui i dipendenti si debbono attenere sono estremamente conformistiche ed impersonali (quindi formali); le tensioni sono ridotte al minimo grazie alle poche occasioni di comunicazione e di contatto sociale tra i membri dell'istituto. Questo provoca un senso di distacco dei dipendenti che vivono l'ambiente lavorativo, dando il minimo indispensabile per assolvere alle loro funzioni, e lasciando la loro vita "vera" all'esterno dell'ufficio. La leadership, formale ed autoritaria, riesce a gestire il sistema garantendo bassi tassi di assenteismo ed alta intensità di lavoro, ma poca efficienza. Il grado di soddisfazione dei dipendenti si registra ad un livello bassissimo, testimoniato da un alto grado di turnover soprattutto nei livelli più bassi della scala gerarchica; tra questi livelli esecutivi più bassi ed il vertice dell'Istituto si trovano i quadri intermedi, che si occupano del controllo e della supervisione del lavoro degli esecutivi: la categoria dei quadri intermedi risulta, dalle osservazioni fatte dall'autore, quella più frustrata e annoiata, nel panorama organizzativo, a causa della monotonia dell'impiego che non prevede grandi responsabilità oltre al lavoro di controllo sulle impiegate. È proprio con questa categoria dei quadri che il vertice si trova a lottare più spesso a causa della esasperata difesa di ogni minimo spiraglio di autonomia personale, messa in atto da essi; anche se in realtà si può rinvenire una profonda ripugnanza di tutte le situazioni in cui ci potrebbero essere ingerenze da parte dei superiori, a tutti i livelli dell'organizzazione.

267 M. Crozier, *Il Fenomeno Burocratico*, Etas Libri, Milano, 1978, p 231.

2) Monopolio Industriale del Tabacco

Anche qui, come nell'Istituto Contabile Parigino, è presente un alto grado di sicurezza dell'impiego e di predominanza del principio di anzianità per quanto riguarda l'avanzamento di carriera dei dipendenti. È quindi un sistema in cui la meritocrazia trova poco spazio, soprattutto a causa del vincolo di anzianità. Inoltre il sindacato gioca un ruolo chiave all'interno dell'organizzazione: esso ha imposto, nel tempo, le sue regole contribuendo ad irrigidire l'apparato (l'azione sindacale è tanto più efficace quanto più riesce a tradurre l'energia cinetica liberatasi nella mobilitazione di massa in vincoli burocratici-egualitari all'azione della controparte²⁶⁸). Gli operai, consapevoli della protezione del sindacato, si presentano quindi ostili a qualsiasi cambiamento e si appellano all'unità di classe per difendere i suddetti privilegi. La categoria più frustrata anche in questo caso è quella dei quadri intermedi, che si devono attenere al semplice lavoro di controllo e revisione, dato che il sindacato, col principio di anzianità, ha tolto loro qualsiasi potere decisionale sulle carriere degli operai esecutivi. Una categoria che gode invece di particolare prestigio e potere, è quella degli operai di manutenzione (a cui corrispondono a livello direttivo gli ingegneri di produzione – che infatti spesso si trovavano in contrasto con il vertice): a causa della particolare competenza richiesta loro e dell'imprevedibilità legata ai guasti delle macchine della catena di montaggio, essi rappresentano quasi una categoria a parte rispetto agli altri operai (quadri compresi, anche se questi ultimi sono formalmente superiori nella gerarchia ufficiale) e conservano un ampio margine di libertà nel decidere sul proprio lavoro. La catena di comando risulta indebolita anche ai livelli direttivi superiori: anche se sovraccaricati in termini di responsabilità formale, i dirigenti si trovano ad una distanza eccessiva rispetto alla lavorazione concreta svolta dagli operai esecutivi e non hanno quindi possibilità di esercitare una discrezionalità consapevole in ambito decisionale, ma semplicemente si devono attenere alle procedure. Il dirigente in questa situazione è prigioniero di un sistema che decide al posto suo.²⁶⁹ Sembra quindi delinearsi una prima problematica relativa al contrasto (apparentemente) ineliminabile tra le norme che vorrebbero prescrivere le misure da prendere fino al minimo dettaglio e l'incertezza intrinseca del campo operativo.

Le due realtà analizzate presentano dei tratti comuni: innanzitutto una rigidità delle norme che

268 G. Bonazzi, op.cit., 2008, p. 273, nota 2.

269 Ivi, p. 274.

limita notevolmente l'azione dei soggetti coinvolti (ma paradossalmente è il vertice a subirne un indebolimento più sensibile, a causa della sua lontananza rispetto ai luoghi in cui effettivamente si concretizza l'azione lavorativa), mancanza di contatto e comunicazione tra i vari reparti ed ostilità al cambiamento.

Attraverso lo studio di queste due realtà e dei suoi tratti salienti, Crozier sviluppa i capisaldi della sua teoria, arrivando a sostenere che la burocrazia è un sistema intrinsecamente incapace di autocorreggersi.²⁷⁰

E' quindi un'interpretazione peggiorativa del termine burocrazia: non è più il modello tipico ideale weberiano in cui l'impersonalità della norma garantisce l'efficacia dell'organizzazione, ma assume l'accezione negativa tuttora in uso comunemente a livello informale e discorsivo di un apparato lento, macchinoso e disfunzionale. Quelle che fino a quel momento erano state considerate come disfunzioni del sistema burocratico diventano per Crozier dei fattori tipici che danno stabilità e permettono alla burocrazia di sopravvivere: non più patologie ma elementi essenziali del sistema; i fallimenti del sistema non sono più delle disfunzioni, ma delle funzioni latenti interne ad esso che gli permettono di sopravvivere.²⁷¹

La convinzione che sta alla base di queste considerazioni è quella per cui l'uomo sia molto più di un braccio (si prendono quindi le distanze dalle teorie di Taylor che sosteneva la necessità di conformarsi ai precetti razionali del *one best way*), ma anche molto più di un cuore (andando quindi oltre all'interpretazione del filone delle Risorse Umane che vedeva il fattore umano soltanto come aspetto psicologico da tutelare per ovviare ai rischi di noia e monotonia del nuovo sistema organizzativo taylorista); si tratta di una mente, un progetto ed una libertà.²⁷² Il focus del discorso sono le *strategie* che gli attori individuali mettono in atto nel contesto organizzativo.

Il nucleo della teoria di Crozier si sviluppa sul concetto di *margini di incertezza*, grazie al quale ogni attore riesce ad esercitare il suo potere e la sua autonomia; in un sistema organizzativo allora, il potere non è più la possibilità di ottenere obbedienza ad un comando (Weber), ma diventa la possibilità di difendere margini di incertezza sistemica dove poter innestare la libertà individuale, ovvero di esercitare una sorta di imprevedibilità. In questo modo, nonostante si debba fare i conti con le nuove tecnologie, con i precetti normativi e con i vari vincoli interni ed esterni all'organizzazione, la soggettività trova sempre spazi per manifestarsi.

L'autore getta le basi del suo ragionamento sviluppando una teoria dell'azione collettiva: innanzitutto essa è per Crozier un costrutto sociale e non un fenomeno naturale.²⁷³

Le modalità in cui si struttura l'azione collettiva infatti, non sorgono spontaneamente ma sono il

270 M. Crozier, *Il Fenomeno Burocratico*, op.cit. p 278.

271 M. Manciuoli, L. Potestà, F.Ruggeri, *Il Dilemma Organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1986, p 41.

272 Bonazzi, *op. cit.*, p 269.

273 M. Crozier – E. Friedberg, *Attore Sociale e Sistema*, Etas Libri, Milano 1978, p 7.

risultato studiato, elaborato, pensato dagli attori coinvolti per risolvere i problemi che l'azione collettiva stessa pone; cioè i diversi modi in cui essa viene organizzata corrispondono a volontà e non a spontaneità. E non è scontato che questi modi siano i migliori adottabili (come invece sosteneva Taylor col suo *one best way*). Queste modalità di organizzazione dell'azione collettiva sono non di meno vincolanti per i soggetti coinvolti (le contingenze e le strutture entro cui si sviluppa l'azione collettiva costituiscono infatti dei vincoli), ed inoltre possono portare effetti imprevisi (che Crozier chiama effetti contro-intuitivi), dato che l'autore assume che i soggetti che fanno parte di questa azione collettiva siano individui limitatamente razionali che attuano scelte relativamente al proprio particolare contesto (non generale, ma specifico); la sintesi di tutte queste razionalità limitate e particolari, può portare alla situazione per cui “desiderando il bene, realizziamo il male”²⁷⁴ o, in altre parole, l'intento originale dell'azione collettiva può subire modifiche (più o meno consapevoli) durante il dispiegarsi della stessa. Già da questa constatazione emerge il fatto che l'autore non considera la razionalità perfetta lo strumento metodologico adeguato alla soluzione dei dilemmi organizzativi a causa della loro complessità. Il problema allora sta nella relazione tra i mezzi usati collettivamente ed i fini che tale azione collettiva si era prefissata. Ciò che Crozier intende far emergere, è che questi risultati imprevisi non sono attribuibili soltanto alla complessità oggettiva delle problematiche da affrontare, ma anche e soprattutto alla strutturazione dell'azione collettiva per il loro trattamento. In altre parole, banalizzando il concetto, non si tratta di far entrare un problema in una scatola nera, meccanica, dove ogni parte fa il suo dovere e anche se si presentano problemi, essi sono comunque affrontabili attraverso soluzioni predefinite più o meno complesse. Nell'azione collettiva organizzata, nella scatola nera, accanto agli ingranaggi ci sono individui che agiscono (l'uomo è una mente, un progetto, una libertà) e ciò porta a complicare le cose, dato che ogni individuo non agisce in base ad una razionalità astratta, generale e perfetta, ma agisce in base alla razionalità che gli è propria a seconda del campo di azione (del contesto) in cui si trova ad operare. Nonostante queste considerazioni, Crozier ritiene che l'azione collettiva sia in grado di sviluppare le potenzialità dell'azione del singolo: la sua risultante è qualcosa di più rispetto alla somma meccanica dei singoli contributi individuali. Per sottolineare l'opportunità dell'azione collettiva, l'autore fa l'esempio del “Dilemma del prigioniero”, in cui due soggetti A e B sono imputati di un reato ma la polizia può contare solo sulla testimonianza di almeno uno di essi per provare l'accusa. In tale situazione, se i due soggetti si accusassero a vicenda, la polizia potrebbe condannarli ma non per la pena completa; se solo uno dei due testimoniasse allora sarebbe il soggetto che ha scelto il silenzio ad essere condannato per la pena completa, mentre se entrambi scegliessero il silenzio non potrebbero essere condannati per via della loro collaborazione. In

274 Ivi, p 8.

questa situazione, la logica porterebbe a pensare che la soluzione migliore sia autoaccusarsi e scontare entrambi una pena media, dato che scegliere il silenzio, che in realtà assicurerebbe ad entrambi una pena molto più lieve, presenterebbe l'enorme rischio di esporsi al pericolo che l'altro invece testimoni per l'accusa. L'unico elemento che può far scegliere ai due soggetti di adottare la tecnica del silenzio, è un costrutto umano che prende il nome di fiducia. La fiducia in questo caso è l'elemento chiave che può sbloccare la situazione e risolvere i problemi intrinseci di un dilemma prettamente razionale come questo.²⁷⁵ Se l'analisi si fosse attenuta ai vincoli razionalmente dati dal problema, l'enigma non avrebbe trovato soluzione; è tramite l'azione collettiva (cooperazione) messa in atto dall'uomo (ovvero il silenzio, che nasce dall'artificio sociale chiamato fiducia), che si riesce a superare l'impasse razionale. L'esempio sembra quindi adattabile al concetto generale: l'organizzazione è quella forma che ridefinisce i campi di azione attraverso l'azione collettiva e grazie alla quale si riescono a superare quelli che Crozier chiama effetti contro-intuitivi primari che si presentano; in questo modo però sorgono altri aspetti contro-intuitivi secondari (o sistemici) dati proprio da quell'azione collettiva organizzata.²⁷⁶ Per Crozier (come per Barnard) gli individui sono dotati di razionalità e soprattutto di interessi, che però possono essere contrastanti se non opposti, o addirittura contraddittori.²⁷⁷ Crozier aggiunge all'analisi di Barnard che questi interessi dei soggetti cooperanti, non solo possono essere contrastanti con i moventi organizzativi, ma anche contrastanti tra di loro. L'integrazione necessaria all'impresa collettiva può realizzarsi allora o tramite costrizione/manipolazione dei moventi individuali (e questa è l'opzione che si avvicina di più alle tesi di Barnard sulla zona di indifferenza e a quella di Burawoy sulla creazione del consenso), o tramite una forzata gerarchizzazione delle diverse razionalità interne all'organizzazione che si realizza tramite il contratto (che l'individuo può accettare o rifiutare senza possibilità di scelte alternative: una sorta di *aut-aut*). Quest'ultimo però è un processo, anch'esso, artificiale e non libero da complicazioni. Si pone quindi il problema della collaborazione tra i vari soggetti dati i loro interessi potenzialmente contrastanti. L'autore propone una possibile soluzione elaborando il concetto di *gioco strategico*, attraverso il quale il soggetto potrà tutelare il proprio interesse e nel contempo contribuire all'interesse organizzativo. Questi giochi strategici sono anch'essi costrutti di azione collettiva: sostanzialmente artifici umani. Essi non sono né predeterminati, né spontanei. Il soggetto potrà scegliere tra le diverse possibilità che il proprio campo di azione gli presenta. Come si articolano quindi questi giochi strategici? Come è possibile concepire tale possibilità in un contesto dominato da norme e vincoli stringenti (ambientali, tecnici, razionali) che

275 Ivi, p 10.

276 Ivi, p 11.

277 Ivi, p 12.

imbrigliano l'attività dell'uomo?

Per spiegare questa possibilità, Crozier parte da lontano: egli osserva che l'azione umana non è mai “gratuita”²⁷⁸, ma ha sempre come movente di fondo il tentativo di risolvere problemi materiali che si presentano in natura. Benché l'intervento dell'azione collettiva contribuisca necessariamente alla ridefinizione del problema originario (problema che è necessariamente fonte di incertezza), attraverso essa, nonostante si riesca ad abbassare il livello di incertezza originaria, si genera un'incertezza di natura diversa proprio a causa dell'intervento dell'azione collettiva (quegli effetti contro-intuitivi secondari di cui parla Crozier in proposito del dilemma del prigioniero). Proprio l'incertezza costituirà la variabile strategica fondamentale su cui si articoleranno i giochi degli attori, nel senso che chi sarà in grado di controllare in maggiore misura l'incertezza, sarà anche in grado di avere più potere. Si deduce quindi che gli attori non sono tutti uguali, ed il discrimine è rappresentato proprio dal controllo dell'incertezza, e per la precisione dell'incertezza pertinente ad un dato e specifico contesto. Il riferimento all'incertezza a livello organizzativo è sempre un riferimento all'incertezza artificiale, creata cioè dalla rielaborazione del problema naturale originario attraverso l'azione collettiva organizzata; questo tipo di incertezza sarà sempre minore di quella naturale originaria (altrimenti l'azione collettiva non avrebbe senso). L'azione collettiva crea però dei costrutti che assumono una logica autonoma e sviluppano le già citate conseguenze contro-intuitive secondarie. Esse non sono però viste in un'accezione negativa, ma piuttosto come strumento in mano all'organizzazione per creare potere, e potere concepito come base di ogni tipo di relazione umana. Il potere infatti per Crozier non rappresenta qualcosa contro cui si deve lottare, non è un elemento né positivo né negativo, ma è soltanto una dimensione irriducibile dell'azione sociale pura e semplice. Ed anzi arriva a dire che ne sia addirittura il carattere fondamentale quando afferma che la dimensione primaria dei sistemi umani è il loro carattere politico.²⁷⁹ “Il fenomeno del potere è semplice e universale, ma il concetto di potere è sfuggente e multiforme”.²⁸⁰

Non esiste per Crozier una vera e propria appropriazione del potere per la semplice ragione che si tratta di un rapporto che, in quanto tale, è inseparabile dall'interazione umana e che nessun costrutto di azione collettiva può far sparire senza sopprimerne il fondamento: l'autonomia degli individui.

La distanza da approcci come quello di Burawoy è già sostanzialmente tracciata: dove quest'ultimo vede una concessione, Crozier vede una possibilità. Ma entrambi, anche se con approcci e conclusioni differenti, fanno emergere la capacità dei singoli partecipanti di influire in

278 Ivi, p 13.

279 Ivi, p 17.

280 Ivi, p 42.

maniera determinante sul processo attraverso il loro contributo originale, sia a livello individuale che collettivo.

Per definire il potere Crozier parte quindi dalla constatazione per cui, in qualsiasi sua forma, si tratta sempre della possibilità di un soggetto di agire su altri. E' quindi, in sostanza, una relazione, e non un attributo di un soggetto. Esso esiste solo e soltanto in relazione ad un altro soggetto, altrimenti si dissolve. E precisamente, si tratta di un rapporto non astratto ma contingente cioè influenzato dalle condizioni in cui si sviluppa. Se si ammette che il potere sia un rapporto, si deve allora ammettere che esso implichi anche una reciprocità (seppur non equilibrata), poiché è assunto che un rapporto implichi sempre una certa forma di scambio e di negoziazione che sono strumentali ad un certo scopo; non rileva nell'analisi che questo scopo sia più o meno consapevole. È necessario tenere ben presente che il rapporto di potere è condizionato dalla struttura attraverso cui si sviluppa e dalle connotazioni che gli sono proprie. La possibilità di scambio nel rapporto di potere è propria di tutti i soggetti coinvolti; benché esista sempre una parte teoricamente debole ed una forte, la prima ha sempre un margine di autonomia (potere) per decidere del proprio comportamento. Se non l'avesse, cesserebbe di essere un attore attivo del rapporto di potere e diventerebbe un mero oggetto. A quel punto il potere non è più tale, e si dissolve.

Ammettendo che il soggetto forte eserciti le sue risorse nella relazione di potere perché tende ad uno scopo, allora si capisce che il soggetto debole ha il potere di condizionare il raggiungimento di quello scopo da parte del soggetto forte in misura variabile; questa misura varia a seconda della autonomia che esso conserva, quando per autonomia si intende la possibilità di evadere alla predeterminazione dei comportamenti per esercitare la propria capacità di scelta, mettendo l'altro soggetto in una condizione di incertezza.

È possibile gestire il potere a disposizione nella misura in cui i soggetti continuano ad essere attori sociali; in tal senso il potere sembra essere legato a doppio filo al concetto di autonomia. Per approcciare nel giusto modo queste affermazioni, emerge la sensazione di dover in qualche modo abbandonare il preconetto che notoriamente accosta il termine potere a qualcosa di spiacevole e sinistro (la cui possibilità comunque non è negata, dato il postulato dell'autore per cui l'azione sociale è completamente libera da qualsiasi determinismo e impossibile da controllare totalmente).²⁸¹

Le osservazioni di Crozier evidenziano come l'organizzazione (burocratica) non sia in grado di eliminare completamente l'arbitrio, per questo, negli interstizi lasciati vuoti da essa ovvero nelle zone di incertezza, si innestano le pratiche informali che paradossalmente (dal punto di vista delle teorie classiche) la tengono in vita; questo è dovuto soprattutto alla rigidità intrinseca delle

281 Ivi, p 19.

norme, che non sanno correggere se stesse e non permettono in linea teorica un'elasticità capace di ovviare ai propri stessi limiti. E' lecito chiedersi allora se queste pratiche non siano in effetti la trama più intima del sistema stesso. In questo quadro la funzione precipua dell'autorità è forse allora solo quella di rassicurazione e di ordine, di stabilità, dato che la sua utilità sostanziale (tecnica), dimostra tutti i suoi limiti.²⁸²

La considerazione di Crozier è che l'attore sociale, anche nelle situazioni più estreme, conserva sempre un minimo di libertà e “[...] non può rinunciare ad utilizzarla per colpire il sistema”.²⁸³ Si potrebbe obiettare che questa circostanza sia da considerare come una semplice eccezione che non scalfisce il sistema nella sua integrità, ma che anzi rappresenti una sorta di benevola tolleranza concessa dal sistema al singolo individuo. L'invito che fa l'autore è quello di capovolgere la prospettiva ed osservare la realtà eliminando il filtro del formale; a questo punto ci si potrà accorgere che la realtà è ben influenzata dal comportamento individuale autonomo che si esplica in quel margine di libertà (e di potere), che sfugge al controllo formale. In tal senso allora c'è sempre margine per la contrattazione con gli altri attori dell'azione collettiva. Queste dinamiche sono state osservate anche in contesti non tipicamente burocratici: gli operai industriali impiegati in catena di montaggio infatti, mettono costantemente in atto trasgressioni della norma che risultano essere, paradossalmente, funzionali al sistema. Apparentemente costa loro fatica e non ne guadagnano niente in maniera diretta, ma questi atteggiamenti emergono con costanza, anche se sono tenuti parzialmente nascosti alla direzione per il timore di ondate razionalizzatrici (nuove norme che sopprimano la possibilità di mettere in atto questi atteggiamenti e di colmare il vuoto lasciato dalle norme precedenti), e permettono ai loro protagonisti di esercitare un potere nei confronti della controparte.²⁸⁴

E' necessario sottolineare la circostanza per cui questo contropotere nasce proprio dal potere del vertice, ovvero quello di emanare norme razionalizzatrici (che dimostrano in realtà la loro inefficienza). Crozier sostiene che l'attore cerchi sempre di partecipare al processo di lavorazione (soprattutto per colmare le lacune lasciate dalla formalità o per sviluppare soluzioni alternative ai problemi che si pongono durante lo stesso processo); ciò contrasta invece con il contributo meramente passivo richiestogli dall'organizzazione.

Egli coglie le opportunità che gli si offrono nel quadro dei vincoli che gli sono propri secondo le contingenze (contingenza nel senso di insieme dipendente -ma non determinato- da un contesto, dalle opportunità e dai vincoli che fornisce).²⁸⁵

In Crozier ogni determinismo di qualsiasi tipo (storico o naturale) ed ogni giudizio di valore sulle

282 Manciuilli, Potestà, Ruggeri, op. cit. p 44.

283 Ivi, p 26.

284 Manciuilli, Potestà, Ruggeri, op. cit. p 41.

285 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit. p 28.

strutture (passate, presenti e future), è radicalmente rifiutato; le strutture mediante le quali si esplica l'azione collettiva sarebbero completamente libere da vincoli predeterminati (se non quelli materiali), ed esistono solo grazie all'invenzione umana contingente alle condizioni. Per l'autore il cambiamento non è patologico, ma non è neanche deterministico: è volontario, problematico e complesso. Da qui la critica al funzionalismo²⁸⁶ e alle teorie cibernetiche²⁸⁷ (i sistemi cibernetici sono organismi che si autoregolano in base alle variabili interne ed esterne che lo definiscono) applicate alla sociologia organizzativa. Il distacco dalla scuola struttural-funzionalista è evidente: per i funzionalisti infatti l'organizzazione è una derivazione naturale della società, in cui gli individui si adattano alle norme relative al proprio ruolo e alle aspettative dei partner; in questa concezione è assolutamente estranea l'idea per cui un singolo attore possa avere iniziativa autonoma ispirata da interessi propri; il conflitto è visto come patologia; l'individuo non ha sostanzialmente rilievo ma è risucchiato dalle logiche razionali del sistema.²⁸⁸ In base a queste premesse si capisce come mai le pratiche di azione che si realizzano nell'informale siano considerate da queste teorie solo come fenomeni marginali.²⁸⁹ Infatti Crozier afferma: "Il mutamento non è né il maestoso svolgimento della storia di cui basterebbe conoscere le leggi, né la concezione e la messa in opera di un modello più razionale di organizzazione sociale. Esso può essere compreso solo come un processo di creazione collettiva attraverso il quale i membri di una data collettività apprendono insieme, vale a dire inventano e fissano modi nuovi di stare al gioco sociale della cooperazione e del conflitto, in una parola, una nuova prassi sociale, e acquisiscono le capacità cognitive, relazionali e organizzative corrispondenti. Si tratta di un processo di apprendimento collettivo che consente di istituire nuovi costrutti di azione collettiva i quali creano ed esprimono nel contempo una nuova strutturazione del o dei campi."²⁹⁰ Una cambiamento che consenta maggiore autonomia (potere) agli individui però necessita non di minore organizzazione ma esattamente il contrario. Una trasformazione in questo senso necessita di un cambiamento consapevole dei costrutti collettivi che agiscono in quel dato campo

286 Le teorie funzionaliste in sociologia si rifanno principalmente al pensiero di Parsons: si tratta di un funzionalismo basato sull'analogia tra l'ordine della società ed il funzionamento fisiologico di un essere vivente, in cui le varie istituzioni esistenti sono legittimate dalla condivisione dei valori prevalenti in società, le une in armonia con le altre. Le tensioni e le devianze sono automaticamente classificate come patologie. Parsons è stato criticato soprattutto per aver costruito una teoria che sostanzialmente reifica il concetto di sistema riducendo il singolo individuo a banale ingranaggio della macchina. (Bonazzi, *op. cit.* pp 317 e seguenti).

287 Le teorie cibernetiche nascono invece in campi lontani dalla sociologia: i principali sviluppi si hanno infatti in biologia ed ingegneria. Alla base di queste teorie vi è l'ipotesi che i meccanismi di regolazione delle macchine e quelli degli animali funzionino sostanzialmente in maniera analoga, basandosi sulla comunicazione e ricezione di informazioni e della loro conseguente rielaborazione che alla fine permette al sistema di autoregolarsi; questo meccanismo si chiama controreazione. (<http://www.treccani.it/enciclopedia/cibernetica/>)

288 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, *op.cit.* p 69.

289 Alcuni critici, riconducibili ai filoni di studi sulla scienza operaia, vedono invece nell'attuazione di queste pratiche dei residui dell'integrità originaria (pre organizzazione scientifica del lavoro) tra lavoro manuale e lavoro intellettuale. (Ruggeri, Manciuilli, Potestà, *op. cit.* p 371).

290 *Ivi*, p 21.

strutturato. Si anticipano qua gli scenari teorici che giungeranno poi a piena maturazione in seguito, soprattutto ne *L'impresa in ascolto*²⁹¹ (una delle sue ultime opere), in cui si sostiene che la presa di coscienza dell'autonomia dei soggetti in un contesto organizzativo comporta una parallela crescita culturale e di conoscenza.

Il passaggio che mancava negli approcci precedenti, qua sembra prendere forma. Si concretizza infatti la consapevolezza di Crozier della possibilità che i soggetti possano sviluppare, sia individualmente che collettivamente, delle strategie razionali orientate ad uno scopo; cosa che era sfuggita per esempio ai teorici delle HR, che consideravano i comportamenti fuori standard come manifestazione di un fattore umano frustrato, ma non razionali né orientate ad uno scopo. Non esiste più soltanto la razionalità organizzativa, ma molteplici razionalità sia individuali che collettive.²⁹²

2.10 – Potere e razionalità dell'individuo: il distacco dalle teorie classiche

Il Taylorismo rappresenta la versione industriale della burocrazia, un modello razionale e standardizzato che elimina teoricamente ogni apporto umano originale al sistema. Crozier ritiene però che si tratti di utopia: se esistesse un *one best way*, l'individuo è allora paradossalmente liberato dalle pressioni esterne dato che tutto è perfettamente prevedibile ed il concetto di potere legato alla gerarchia perderebbe senso; l'individuo diverrebbe libero nella sua standardizzazione. In questa visione perfettamente razionale però, sfuggono due importanti aspetti: l'imponderabile e la soggettività umana.²⁹³

Avviene una scissione tra potere e linea gerarchica: il potere non è più prerogativa dell'autorità. Non si tratta di una guerra aperta dove tutto è concesso, bensì di conquistarsi ritagli di autonomia nelle maglie di definizione di un sistema.

La critica principale che avanza Crozier relativamente ai precetti delle teorie organizzative classiche è quella riguardante il postulato di una razionalità a priori e di un sistema deduttivo, applicati a contesti che si presuppongono fluidi e trasparenti, tralasciando completamente il

291 Si veda: M.Crozier *L'Impresa in ascolto: il management nel mondo post-industriale*. Il Sole 24 ore libri, Milano, 1990.

292 Bonazzi, op.cit. p 280.

293 Ivi, p 277.

carattere strategico dell'interazione umana.²⁹⁴ La convinzione dell'autore è che non esistano in realtà sistemi umani regolati da una sola razionalità tendenzialmente perfetta.²⁹⁵ Crozier allora assume che l'individuo sia dotato soltanto di una razionalità limitata²⁹⁶ che gli permette di attuare scelte libere che corrispondono alla soddisfazione minima rispetto alle problematiche che via via gli si presentano. In questo quadro allora sarà di fondamentale importanza capire come si sviluppano questi criteri di scelta che presi nel loro insieme formano le strategie di cui si è già parlato. Queste strategie tuttavia non sono assolutamente consapevoli: esse rappresentano semplicemente i comportamenti dei soggetti, che generalmente tendono a conservare la propria posizione (difesa) ed allargare il proprio margine di autonomia (attacco). Vengono chiamate strategie perché tendono a degli obiettivi e perché generalmente sono comportamenti reiterati nel tempo, che assumono una qualche forma di continuità, comunque legata alle contingenze.

Tornando all'esempio del monopolio della manifattura di tabacco, si riesce a contestualizzare bene questo ragionamento: i capi reparto infatti, che nella linea gerarchica dovrebbero essere al vertice delle lavorazioni, sono soverchiati dal ruolo dei manutentori, che per la loro capacità tecnica risultano essere fondamentali e sicuramente più importanti dei capi reparto; questi ultimi adottano un atteggiamento passivo che, tramite esperienza, è quello che garantisce loro la probabilità più alta di mantenere lo status quo e non perdere ulteriore terreno. In questo atteggiamento remissivo, si realizza la loro razionalità limitata che, certamente non massimalizza l'uso delle risorse, ma assolve ad un criterio minimo di soddisfazione. La passività dei capi reparto e l'aggressività dei manutentori (inferiori di grado nella scala gerarchica), sicuramente non erano previste nella distribuzione razionale di potere decisa a priori dall'organizzazione; sono, infatti, strategie autonome che gli attori adottano per difendere i propri margini di libertà, che indubbiamente esistono e persistono in ogni contesto. La struttura reale di potere interna all'azienda è quindi un costrutto dell'azione collettiva, una di quelle conseguenze contro-intuitive a cui si faceva riferimento: la struttura gerarchica così come impostata razionalmente dal vertice risulta infatti non funzionale riguardo al concreto processo di lavorazione, per questo si

294 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit. p 17.

295 Ibidem.

296 L'elaborazione del concetto di razionalità limitata è da attribuire ad Herbert Simon. Egli capovolge la visione dello studio delle organizzazioni spostando l'ottica dalla struttura (in cui l'uomo è incasellato e come un'ape operaia svolge il proprio lavoro) alle scelte che l'individuo può compiere e che in effetti concretamente compie. La decisione è quindi l'elemento fondamentale, ma è una decisione che non si basa su una razionalità perfetta, ma limitata e che risponde non più a criteri di ottimizzazione, ma di soddisfazione in base al bilancio tra costi e benefici. La limitatezza della razionalità umana dipende da diversi fattori: innanzitutto si deve considerare che la catena mezzi-fini in base a cui gli individui agiscono non è mai chiaramente delineata (il fine a cui si tende rappresenterà il mezzo per raggiungere un fine successivo in una sequenza tendenzialmente infinita in cui, mano a mano che essa si allontana dal presente concreto, i confini lentamente sbiadiscono); in secondo luogo, l'individuo può prendere in considerazione solo una limitata serie di alternative rispetto a quelle possibili a causa dei condizionamenti sociali, psicologici e fisiologici a cui è soggetto; ed in ultima analisi, egli non può prevedere esattamente le conseguenze di tutte queste possibili scelte a causa dell'incertezza e di conseguenza non può realizzare una gerarchia precisa di preferenze in base alla quale scegliere. (Bonazzi, op.cit. pp 343 e seguenti).

sviluppano dinamiche alternative relative al controllo del processo stesso che contribuiscono a creare equilibri diversi e più funzionali rispetto a quelli formali.

Vale ancora la pena di riportare integralmente un breve tratto di Crozier: “[...] nel gioco organizzativo la regina (il direttore, in parole povere) si troverà generalmente in una situazione notevolmente e per lo più irreversibilmente privilegiata rispetto alla semplice pedina (l'operaio), in quanto una serie di regole culturali e legali non negoziabili offriranno maggiori possibilità di azione all'una piuttosto che all'altra. Allo stesso modo è anche evidente che la regina (il direttore) non è libera di fare quello che le pare: come alcune regole immutabili limitano la libertà di manovra della regina, così il direttore di un'impresa è vincolato nella scelta di una politica della logica e della razionalità di un modo dominante di produzione e di scambio”.²⁹⁷ L'elemento fondamentale che non deve sfuggire all'analisi è che le fonti di incertezza organizzative (ma in generale tutte le risorse a cui il soggetto può attingere), non sono naturali né predeterminate, ma al contrario rappresentano esse stesse dei costrutti umani, artefatti che gli attori inventano per poter costruire e vivere i loro scambi all'interno di un insieme finalizzato.²⁹⁸ In questo senso le fonti di incertezza sembrano assumere la forma di pure e semplici opportunità, che possono essere colte o meno.

Volendo tentare di classificare in maniera schematica le principali fonti di incertezza (risorse-opportunità) in un sistema organizzativo, si può dire che esse provengono soprattutto da:

- **possesso di una specifica competenza:** questa competenza, ovviamente pertinente e mobilitabile all'interno del campo di azione in questione, mette il soggetto in una condizione di privilegio perché fa dipendere dalla sua conoscenza, che gli altri non hanno, l'andamento di quel campo d'azione particolare. Torna utile ancora una volta lo studio sulla Manifattura del Tabacco, in cui gli operai di manutenzione, che possedevano il monopolio di una specifica competenza (aggiustare i macchinari), godevano di un potere più ampio rispetto ai quadri intermedi, che pure erano superiori quanto a gerarchia;
- **rapporti tra organizzazione e ambiente:** l'organizzazione, non essendo un sistema isolato, è necessariamente in contatto con ambienti esterni ad essa. Un soggetto che potrà essere, grazie alle sue partecipazioni multiple a diversi campi di azione, un intermediario tra l'organizzazione e questi ambienti, deterrà una fonte di incertezza importante da utilizzare nel suo gioco strategico. Per esempio, un rappresentante sindacale avrà teoricamente a disposizione delle risorse a cui attingere, data la pertinenza del campo

297 Ivi, pp 54 e seguente.

298 Ivi, p 55.

esterno a cui appartiene, rispetto al contesto organizzativo;

- **comunicazione e flussi d'informazione:** chi detiene informazioni sensibili per il funzionamento dell'organizzazione e chi gestisce i canali attraverso cui transita questa informazione, avrà sicuramente l'opportunità di sviluppare un relativo margine di incertezza da esso controllabile nella negoziazione con gli altri soggetti. Il caso più banale è quello del dirigente, che in linea teorica dovrebbe essere il fulcro del flusso di informazione interno all'organizzazione;
- **utilizzo di regole organizzative:** teoricamente create per eliminare l'incertezza, paradossalmente però questo costrutto umano sviluppa una conseguenza contro-intuitiva secondaria che porta invece a creare nuovi margini di incertezza. L'operaio esecutivo, per esempio, sfrutta questo meccanismo attraverso l'inosservanza delle norme disfunzionali.

Il corollario di questo ragionamento è la scoperta di una seconda struttura di potere, parallela a quella codificata e legittimata nel e dall'organigramma ufficiale: “[...] Completando, correggendo oppure annullando le prescrizioni formali, questa struttura di potere costituisce effettivamente il vero organigramma dell'organizzazione. E' rispetto ad essa infine che si orientano e si formano le strategie degli uni e degli altri (soggetti)”.²⁹⁹ Il quadro che deriva da questa interpretazione è quindi ben lontano dalla razionalità unitaria e perfetta di cui parlava Taylor, come è lontano dal mero ottenimento del consenso (in senso manipolativo) argomentato da Burawoy (anche se in Burawoy in effetti si riconosce una certa capacità autentica dei lavoratori che stanno alla base del processo di lavorazione – che attuano il making out a discapito delle regole formali che provengono dal vertice - , non si riescono a separare i rapporti di produzione, che si riflettono nel sociale, dall'ambito della lavorazione concreta; l'esposizione di Burawoy si tinge infatti spesso di risvolti politici piuttosto forti).

Sembra quindi delinearsi un ambiente competitivo in cui una moltitudine di razionalità complesse e diverse convivono mantenendo un difficile equilibrio tra spinte conflittuali costanti. Le problematiche evidenziate dai critici della burocrazia allora non sono disfunzioni e frizioni del sistema, ma sono completamente connaturate ad esso e rappresentano la sfida principale che un'organizzazione deve affrontare per rimanere in vita.

L'obiettivo comune non esiste e non può esistere, dato che ogni membro dell'organizzazione, che ha il suo particolare compito, avrà necessariamente una visione distorta e parziale di quelli che possono essere gli obiettivi del lavoro organizzato, ed ognuno di questi partecipanti cercherà di realizzare bene il proprio obiettivo specifico in modo da poter avere più potere nella negoziazione (non sono rari infatti i casi in cui due settori organizzativi entrano in conflitto tra

²⁹⁹ Ivi, p 60.

loro, come per esempio il settore tecnico e quello commerciale).³⁰⁰ Non c'è niente, quindi, di automatico e funzionale; l'organizzazione esiste solo, nell'opinione dell'autore, in funzione proprio di quegli obiettivi specifici e particolari, che vengono bilanciati nel campo d'azione (o di battaglia) dell'organizzazione stessa. Sono equilibri delicati, precari e problematici che non garantiscono l'automatica conservazione del sistema organizzativo.

La questione principale sembra essere quella di dover integrare appunto queste diverse strategie degli attori (singoli o collettivi, ma comunque liberi); in poche parole è necessario collegare positivamente le pretese di potere esistenti.³⁰¹ Una volta ammessa tale necessità, si dovranno fare i conti anche con la constatazione per cui si ha a che fare con una razionalità limitata anche nel contesto organizzativo generale (oltre che quello del singolo attore individuale); la circostanza per cui non ci si può affidare ad una razionalità perfetta, in effetti, è la condizione grazie alla quale si sviluppano le strategie dei soggetti (individuali e collettivi): una volta svincolati da essa infatti (che teoricamente presuppone una sola strada per ottimizzare le risorse che si hanno a disposizione), è possibile trovare soluzioni ed equilibri alternativi a quelli dati a priori.

Il punto cruciale, infatti, è spiegare come avviene questa interazione tra interessi contrastanti e complessi. Presupponendo che un attore che mette in gioco il suo potere dato dal margine di incertezza che possiede deve farlo attraverso i vincoli della struttura formale in cui è collocato (dato che quel margine di incertezza nasce proprio dalla struttura formale dell'organizzazione), allora si deve dedurre che per continuare ad esercitare il proprio potere l'attore dovrà far sì che la struttura permanga. Per permanere, la struttura ha bisogno che almeno ad un livello minimo, i singoli partecipanti facciano ciò che ci si aspetta che facciano; sembra sostanzialmente un “dare-avere”³⁰² in cui però non è assolutamente detto che la risultante sia zero, dato che si parla comunque di rapporti di potere, che per definizione sono squilibrati anche se comportano necessariamente reciprocità.³⁰³ In poche parole, l'individuo deve mantenersi in quel punto tale per cui il suo operato permetta all'organizzazione di sopravvivere, ma permetta anche a se stesso di realizzare le sue opportunità. In ogni caso la sopravvivenza dell'organizzazione è necessaria. Permettendo che le regole del gioco si perpetuino, permette anche agli altri di continuare ad esercitare il proprio potere nei margini di incertezza a loro legati e di conseguenza autolimita il proprio esercizio di potere; in definitiva non potrebbe fare altrimenti.³⁰⁴

Sembra essere chiaro a questo punto che la sopravvivenza dell'organizzazione diventa a sua volta una posta in gioco e una fonte di incertezza che si impone ai partecipanti e che condiziona il loro

300 Ivi, p 62.

301 Ivi, p 64.

302 Ivi, p 70.

303 Ibidem.

304 Ivi, p 71.

agire. “E' il controllo di questa fonte di incertezza che, in ultima analisi, conferisce ai dirigenti ed anche, checché se ne dica, a quanti detengono il capitale, il loro potere”.³⁰⁵ Secondo questa impostazione allora, la struttura e le regole formali rappresentano semplicemente il risultato di giochi strategici precedenti; una istituzionalizzazione provvisoria e sempre contingente, ma che serve ai partecipanti sia come difesa che come attacco nelle proprie strategie.³⁰⁶ Si capiscono allora le costanti resistenze degli individui ai cambiamenti organizzativi, dato che potenzialmente ogni cambiamento potrebbe comportare una perdita del margine di incertezza, di conseguenza una minore autonomia e quindi minore potere.

In questa situazione, chi ricopre ruoli dirigenziali o comunque di responsabilità, potrà trovare collaborazione solo nella misura in cui concederà anche tolleranza laddove i giochi strategici individuali o collettivi la richiedono. Altrimenti la sua sarà solo un'autorità formale e tendenzialmente vuota. E formale e vuota risulterà allora anche tutta la struttura, che rispecchierà semplicemente i rapporti di potere in essere al suo interno. Questa impostazione costringe a lasciare fuori qualsiasi tipo di ragionamento a priori, analizzando invece i comportamenti concreti degli individui per trarne un metodo di analisi e non una teoria generale ed astratta.

305 Ivi, p 72.

306 Ibidem.

- CAPITOLO 3 -

Nuovi concetti di autonomia e responsabilità;

3.1 – Il cambiamento: vincoli, libertà e responsabilità.

Si delinea quindi con Crozier una netta spaccatura dalle teorie classiche, per introdurre un approccio più indirizzato alle rinnovate potenzialità degli individui, sia singolarmente ma anche, o forse soprattutto, a livello collettivo. Questo tipo di approccio restituisce all'uomo la sua autonomia, anche se in un contesto delimitato da cornici normative e contestuali relativamente rigide, e presuppone una parallela crescita anche a livello di gestione delle responsabilità, nuovamente sia a livello individuale che collettivo. Un esempio in questo senso è dato ancora una volta da Crozier nella sua argomentazione sul lento processo organizzativo relativo al cambiamento nelle burocrazie moderne.

Il cambiamento è alimentato dai singoli partecipanti e non da presupposti bisogni individuali o determinismo sistemico. L'organizzazione vincola le scelte individuali e viceversa le scelte individuali condizionano l'organizzazione, al di là di qualsiasi ruolo passivamente recepito. Crozier definisce la struttura formale come una codificazione provvisoria di un equilibrio tra le strategie di potere presenti.³⁰⁷ Crozier critica quelle analisi delle realtà organizzative che partono dallo studio della struttura formale delle organizzazioni e per questo nascono già mutilate, dato che qualsiasi forma di verifica empirica dimostrerebbe l'importanza dei processi informali che nascono nelle crepe proprio della struttura formale.³⁰⁸ Il problema degli studi relativi alle organizzazioni è che spesso prendono come riferimento basilare una sola variabile strategica (tecnologia, dimensione, ambiente esterno, bisogni dell'individuo), ed in base ad essa vi costruiscono una teoria ad hoc che però risulta sempre mancante di aspetti rilevanti, soprattutto relativamente alla possibilità per i soggetti coinvolti di agire attivamente nel contesto avendo anche, in ultima analisi, la possibilità di cambiarlo. Si rimane fermi ad una staticità analitica impregnata di passività. In poche parole si assume che le organizzazioni debbano necessariamente adattarsi al loro ambiente esterno, alla loro tecnologia e alle altre singole variabili prese in considerazione, perché il mercato lascia sopravvivere solo le organizzazioni

307 Ivi, p 83.

308 Ivi, p 100.

adatte a quel dato contesto, dove per adatto si intende rispondente alla classificazione teorica che è stata fissata.³⁰⁹ Lungi da Crozier sostenere che tutti questi elementi non siano reali o non siano problematici; ma al bieco determinismo l'autore frappone la mediazione della strategia: ovviamente le organizzazioni sono influenzate da questi fattori (interni o esterni ad essa), ma non si tratta di adattamento ma di scelta, consapevole o inconsapevole, di strategia. Sotto questo punto di vista il fattore umano acquista una ulteriore (e splendente) nuova luce. In base a questo si possono spiegare le diversità tra organizzazioni classificate come appartenenti allo stesso settore e la possibilità di sopravvivenza di organizzazioni che non rispondono ai criteri prefissati a priori dalle varie teorie.

Crozier sostiene che il dilemma organizzativo è sostanzialmente un problema di organizzazione dei rapporti umani, pur essendo comunque vincolato ed influenzato da variabili di tipo tecnico-economiche³¹⁰, esso è l'espressione di capacità relazionali, vale a dire culturali, degli individui, che le hanno apprese attraverso il processo di socializzazione della loro vita e che addirittura creano nei loro giochi strategici. L'elemento culturale diventa allora fondamentale per capire il processo in questione, dato che si pone come base per le capacità relazionali necessarie all'azione collettiva. In tal senso acquista valore l'idea che in contesti nazionali diversi si possano avere e si abbiano, soluzioni strategiche anche molto diverse tra loro, pur in contesti reputati simili. Ciò non significa sfociare necessariamente in una specie di determinismo nazionalista,³¹¹ che portato alle sue estreme conseguenze non permetterebbe di spiegare il cambiamento (a meno che non si affronti una rivoluzione della cultura nazionale).

Quindi anche qua si ripete il concetto fondamentale per cui, ammessi determinati vincoli e condizionamenti, l'individuo ha sempre e comunque un ventaglio di possibilità di scelta delle proprie strategie; scelta che attuerà autonomamente sulla base delle proprie opportunità e capacità. La cultura è infatti concepita in questo contesto non come un substrato statico di norme acquisite, ma come un vero e proprio strumento di crescita e comprensione, in base al quale l'individuo attua le sue libere scelte autonome ed impara a relazionarsi con gli altri; la cultura non è mai statica, bensì è in continua trasformazione e creazione di se stessa.³¹² Le relazioni umane implicano sempre un rapporto di potere e necessariamente anche un rischio di dipendenza, anche quelle bilaterali. Dalle percezioni che ricaviamo dagli altri dipende in parte anche la nostra identità. In questo senso ogni rapporto è ricco di possibilità e di rischi e ciò significa che non ci potrà mai essere comunicazione totale perché nel momento in cui mi apro ad una persona, mi sto anche difendendo da lei. Si tratta sempre, in ultima analisi, di rapporti

309 Ivi, p 107.

310 Ibidem.

311 Ivi, p 140.

312 Ivi, p 144.

strategici.³¹³

Queste circostanze si amplificano ulteriormente nell'ambito dell'azione collettiva. Ma l'interdipendenza che si crea tra i vari soggetti (individuali o collettivi), deve essere vista come una possibilità di crescita e non (o non solo) come limite alla propria azione.

Naturalmente non tutti gli individui hanno sviluppato una cultura tale che gli permetta di sopportare in maniera agevole queste situazioni; alcuni saranno più in grado, altri meno. E tutti i soggetti saranno comunque legati alle contingenze, che inibiranno od incoraggeranno queste suddette capacità, e che addirittura secondo l'autore sono complementari ed inseparabili da esse. Capacità relazionali date dalla cultura e contingenze rappresentano un sistema di azione. Questo sistema di azione diventa una capacità di azione collettiva che può essere utilizzata da un dato gruppo, che non è mai naturale ma è un costrutto umano. Questo è ciò che succede nell'industria secondo le osservazioni di Crozier: i gruppi formali o informali che si creano non rappresentano soltanto la somma dei moventi individuali ma creano una capacità collettiva propria che è indipendente dal quella individuale e che apprende collettivamente dall'esperienza. Qualcuno la chiamerebbe "presa di coscienza". Per dirla con le parole dell'autore: "L'autonomia del fenomeno organizzativo in quanto processo di integrazione dei comportamenti strategici di attori sociali relativamente autonomi".³¹⁴

E' necessario ribadire però che questo processo non è mosso da alcun determinismo; i gruppi, come le organizzazioni, si muoveranno a seconda delle possibilità che hanno, ma non vi è garanzia di successo, né certezza di fallimento. La struttura del sistema così delineato (in particolar modo la struttura burocratica), offre costantemente possibilità, ma anche limiti evidenti; le une e gli altri concorrono a creare circoli viziosi (ovvero circostanze in cui, a causa dell'assetto strutturale dell'ambiente con cui si ha a che fare, per cercare di trovare la soluzione di un problema se ne ricreano le condizioni della sua insorgenza; esempio: nelle burocrazie moderne esaminate da Crozier, per cercare di risolvere problemi legati alla rigidità delle norme, se ne emettono delle altre) che si autoalimentano negando la possibilità di trovare soluzioni alternative al di fuori di quegli stessi vincoli che esse impongono. Per esempio, in un'organizzazione in cui le regole formali siano fondamentali per il suo funzionamento sarà giocoforza utilizzare quelle stesse regole per sviluppare strategie autonome a livello di gruppo, ma anche a livello individuale; da parte dell'organizzazione formale è molto probabile che si avrà un'ulteriore produzione di norme per reagire alle strategie messe in atto. La norma allora rappresenterà allo stesso tempo un limite ed una possibilità, ma anche uno strumento di conservazione dello status quo, dato che risulta difficile trovare soluzioni alternative ad essa (e

313 Ivi, p 145.

314 Ivi, p 134.

sempre più sarà difficile dato l'instaurarsi di un circolo vizioso).

L'instaurarsi di circoli viziosi è legata alla difficoltà di cambiamento propria dei sistemi burocratici, che d'altra parte per Crozier non deve essere interpretata come una conseguenza inattesa di quel sistema, ma una sua caratteristica pregnante. Nell'opinione dell'autore, la burocrazia non ha al suo interno nessuno strumento per autocorreggersi e cambiare, perciò le tensioni interne sono destinate a produrre ancor più rigidità.³¹⁵ Crozier descrive questo processo in tal senso: le caratteristiche intrinseche della burocrazia creano frustrazioni alla base della struttura causate dalla rigidità delle norme a cui i soggetti si devono attenere le quali però spesso si rivelano disfunzionali rispetto al lavoro concreto; proprio dalla base partiranno allora pressioni tendenti al cambiamento; queste pressioni verranno assorbite dalla dirigenza, che però non ha gli strumenti per elaborarle, e verranno quindi inoltrate a livelli gerarchici ancora superiori che, avendo una percezione indiretta del problema cercheranno di risolverlo con l'unico strumento di cui dispongono: una ulteriore produzione normativa. Essa non farà altro però che aumentare il livello di rigidità effettiva dell'organizzazione. Non venendo soddisfatte le istanze di cambiamento rivendicate, gli individui che avevano promosso tali istanze, mettono allora in atto le proprie strategie per conquistare quegli spazi interstiziali che la regolamentazione normativa crea; questa circostanza aumenterà le spinte normatrici da parte della direzione creando una sorta di circolo vizioso che a lungo andare cristallizza la situazione nella sua staticità.³¹⁶ Si può tentare di dare una spiegazione al perché il sistema organizzativo non si autocorregge (nel senso di una maggiore elasticità delle norme), alla luce della teoria di Merton³¹⁷ sulla funzione manifesta e funzione latente della norma: la prima attiene alla produttività, il suo scopo è razionalizzarla in maniera ottimale; la seconda riguarda invece il controllo sociale esercitato sul soggetto subordinato, considerato come debolmente motivato e quindi necessario di stretto controllo. Alla luce di questo, non è possibile permettere una maggiore elasticità interpretativa della norma poiché si rinunciarebbe, o comunque si toglierebbe mordente, alla funzione latente della norma stessa; l'unico modo possibile per diminuire gli interstizi che si creano è quello di emanare altre norme. Sembra quindi possibile ammettere che questo potere sia funzionale per quanto riguarda la funzione latente attinente al controllo sociale, ma disfunzionale per la funzione manifesta, dato che la sovrapproduzione di norme genera una rigidità tale che va ad incidere sulla produttività,

315 Bonazzi, op.cit. p 281.

316 Ibidem.

317 Merton definisce funzione manifesta e funzione latente nel seguente modo “Sono funzioni manifeste quelle conseguenze oggettive che contribuiscono all'adattamento e all'adeguamento del sistema, le quali sono volute e ammesse dai membri che fanno parte del sistema. Correlativamente sono funzioni latenti quelle conseguenze oggettive che non sono volute né ammesse” (Robert K. Merton *Teoria e Struttura Sociale*, Il Mulino, Bologna, 1966, p 85). Il problema sta però nel definire criteri univoci per classificare una conseguenza oggettiva come manifesta o come latente, data la relatività e la differenziazione che esiste anche in un contesto che si ipotizza omogeneo, come per esempio una organizzazione.

tanto che, se non si attuassero pratiche informali come quelle descritte, l'organizzazione si ritroverebbe in una situazione di blocco.³¹⁸ Si crea allora la circostanza per cui questi meccanismi si autoalimentano e permettono all'organizzazione di sopravvivere: le pratiche messe in atto dagli operai sottraggono forza alla funzione latente, a cui si rimedia emanando altre norme, ma in tal modo si perde efficacia per quanto riguarda la funzione manifesta in merito alla produttività, che però viene sostenuta dai meccanismi di autonomia messi in atto dagli operai per sfuggire alla funzione latente del sistema normativo.

Il problema attinente la razionalità, si ripresenta anche per quanto riguarda il processo decisionale negli ambiti organizzativi. L'autore mette a paragone il modello razionale a priori (ovvero quando l'individuo attua le sue scelte in base a criteri razionali orientati ad un obiettivo chiaro e predeterminato; in questo modello si deve assumere che non vi sia incertezza e le risorse siano ben individuate e disponibili), col modello razionale a posteriori, che viene rappresentato come il modello migliore per le scelte collettive ed organizzative in genere (si fa particolare riferimento alle organizzazioni pubbliche), dove una razionalità pregressa non è possibile dato l'alto grado di incertezza, l'ambiguità degli obiettivi e gli interessi in gioco contraddittori. In questa situazione l'unico modo per arrivare ad una soluzione comune è quello dell'adattamento reciproco delle parti, dove non si decide a priori secondo una razionalità ovvia, ma si attua un procedere, quasi si potrebbe dire, per tentativi, fino ad arrivare ad un risultato che a posteriori si possa considerare razionale. L'autore fa il paragone con la mano invisibile di Adam Smith, che guida i concorrenti verso l'interesse generale, mentre credono semplicemente di perseguire i loro scopi.³¹⁹ Benché questo sia sicuramente un metodo migliore per approcciare il problema, rispetto alla razionalità a priori, si rischia comunque di ricadere in un determinismo forzato nel tentativo di ridurre e controllare le variabili complesse che compongono il sistema. Esse però esistono e non possono essere escluse; bisogna considerare che esistono rapporti di potere che influenzano il sistema e che non esistono modelli puri applicabili alle situazioni concrete.

I critici della razionalità sostengono che essa sia in effetti sopravvalutata, basando le loro tesi su due considerazioni: 1) i decisori non fanno mai esattamente quello che vogliono ottenere (ricordiamo l'indeterminatezza della catena mezzi-fini già ipotizzata da Simon); 2) possono scoprirlo solo attraverso le loro stesse decisioni che portano all'esperienza.³²⁰ E sono per lo più decisioni che comportano un elevato grado di rischio, ma anche un elevato grado di opportunità.

318 Manciuilli, Potestà, Ruggeri, op.cit. p 45.

319 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit. p 216.

320 Uno dei maggiori sostenitori di questa tesi è James March, che ipotizza che gli scopi organizzativi siano sempre frutto di un negoziato tra le parti in causa; questi rappresentano quindi un compromesso e sono spesso ambigui e mal definiti per lasciare spazio a contrattazioni successive, considerando anche la possibilità che, se cambiano le parti in causa, cambieranno anche gli scopi a cui si tende. (J. March, H. Simon, *Teoria dell'Organizzazione*, Comunità, Milano, 1966)

Proprio per questo sono utili per accrescere il bagaglio di esperienza. Se ci si attenesse al modello razionale, la maggior parte delle scelte non sarebbero possibili o per un saldo negativo tra costi e benefici, o per un livello troppo alto di incertezza.

Mentre con il modello della razionalità a posteriori si ha una continua mediazione tra razionalità diverse che possa permettere al sistema di sopravvivere, Crozier sembra andare ancora oltre, fino a proporre un modello che promuove una scoperta progressiva di razionalità in contesti che non la presupponevano a priori. Riprendendo il modello di March, Crozier sostiene che il decisore debba approcciare la decisione col criterio del minor male possibile, scoprendo solo in seguito le proprie preferenze e le possibilità insite nel percorso dettato dalle proprie scelte iniziali. Non si tratta di affidare tutto al caso, ma semplicemente di scegliere inizialmente secondo criteri minimi determinati dalla razionalità limitata e procedere di fatto per tentativi. L'apprendimento è qui fondamentale ed il cambiamento assume quasi una dimensione naturale.

Per quello che interessa Crozier, la novità fondamentale di questo modello di analisi, è che permette di integrare la razionalità dell'attore con quella formale del sistema (ammettendo quindi che queste due razionalità si influenzino reciprocamente). La scelta che attua l'individuo in base alla sua razionalità limitata infatti, non è frutto solo del suo libero arbitrio ma riflette necessariamente il contesto, le contingenze entro cui si sviluppa tale scelta; è una scelta, sostanzialmente, data dall'apprendimento e dalla cultura. La prima variabile che condiziona il processo decisionale in ambito organizzativo è quella relativa ai giochi di potere interni. Sono le regole del gioco ed il margine di incertezza che ogni attore possiede, infatti, che determinano in primo luogo la possibilità di scelta: il decisore attuerà le sue scelte in base a ciò che soddisferà in primo luogo la sua conservazione di potere (margine di incertezza), e subito dopo tutti i criteri che deve rispettare a seconda del contesto in cui si trova ad agire (in essi ricomprendiamo sia quelli di natura culturale, che quelli di natura tecnica).

Quali sono le reali possibilità di un dirigente alla luce di queste considerazioni? Il potere da loro controllato è maggiore di quello di altri soggetti dato che, in teoria, sono loro a decidere delle sorti organizzative ed individuali; fatta questa considerazione non si deve però dimenticare che anche loro agiranno da giocatori, come il resto dei partecipanti, e cercheranno di volgere il gioco a loro favore (teoricamente, nel caso dei dirigenti, gli obiettivi individuali sono quelli che dovrebbero avere maggiore corrispondenza con quelli organizzativi). Per dirigere i giochi a loro favore faranno in modo di creare zone di incertezza tramite la manipolazione dell'informazione e l'emissione di norme formali. Queste due variabili sono armi a doppio taglio che devono essere usate con cautela, pena la perdita di controllo. Nonostante tutti abbiano il loro margine di incertezza che controllano e da cui traggono potere, nelle organizzazioni chi tiene le briglie della situazione sono comunque i dirigenti, il vertice: ma non per la loro facoltà di prendere decisioni,

che comunque è una prerogativa, in misura più o meno consistente, di tutti i membri dell'organizzazione, ma bensì per la possibilità dei dirigenti di prendere decisioni che si ripercuotono potenzialmente su tutti i membri dell'organizzazione. O meglio, è la loro razionalità limitata, il loro criterio di preferenza, che sta alla base dei giochi strategici che poi gli altri partecipanti sviluppano con un certo grado di autonomia. Fuori di metafora, sono loro che decidono le regole del gioco. L'autore insiste poi sulle influenze sistemiche che si sviluppano in ogni situazione organizzativa a proposito del processo decisionale. Si riferisce in particolare alle sinergie che si sviluppano in seno ad un gruppo, ad un'azione collettiva, che fanno sì che le opportunità di un agente non dipendano solo dall'agente stesso ma da come esso le mette a frutto in rapporto al campo d'azione entro cui agisce e alle relazioni con gli altri attori in gioco, siano essi individuali o collettivi: "L'uomo è prigioniero degli strumenti organizzativi che deve impiegare per agire; questi strumenti hanno una notevole forza di inerzia e tanto più gli sfuggono quanto meno è in grado di comprenderli e rispettarli".³²¹

In buona sostanza nel processo decisionale, i sistemi che si attivano sono per lo meno due: quello dei decisori e quello più ampio del sistema entro il quale essi operano. La costituzione del sistema dei decisori è, in ogni contesto, un momento fondamentale. Ma fondamentali e necessarie sono anche le considerazioni che questo sistema decisionale deve attuare non solo relativamente al contesto, ma anche al problema particolare che deve risolvere, alle variabili esterne, alle opportunità/rischi in cui potrebbe incorrere, ed in base a questo, decidere in modo limitatamente razionale, la strategia da adottare. Non dipende tutto dal contesto in cui si opera, dalla base culturale in cui si attua l'azione collettiva, ma bisogna anche saper interpretare gli ulteriori vincoli e possibilità, le inerzie e le sinergie, che la strategia può sviluppare. In poche parole il sistema decisionale, coi suoi protagonisti, deve avere una straordinaria capacità di diagnosi e di reazione in base ad essa,³²² che sarà spesso orientata e condizionata dalle connotazioni culturali proprie al contesto: "[...] i criteri di soddisfazione che egli impiega e che, come s'è visto, sono condizionati, lo portano naturalmente, per pigrizia, per mancanza di tempo e per una sorta di accorto empirismo, a definire e a risolvere la maggior parte dei problemi ricorrendo a programmi prestabiliti offertigli dalla sua microcultura, i quali plasmano a sua volta i suoi criteri di soddisfazione".³²³ E' necessario sottolineare però, che queste razionalità intermedie, sia culturali che contingenti (nel senso che possono derivare sia dal substrato culturale dato dall'apprendimento individuale, sia dalle contingenze che lo condizionano come per esempio le pressioni derivanti da gruppi che fanno parte dell'azione collettiva ma che hanno

321 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit., p 243.

322 Ivi, p 250.

323 Ivi, p 251.

razionalità contrapposte a quella del soggetto in questione), che influenzano l'attore nel momento precedente la decisione, possono essere molteplici e spesso conflittuali. Uno dei nodi centrali del processo decisionale si trova a monte del problema, ovvero nella definizione dello stesso e nell'attribuzione delle competenze: bisogna cioè scegliere da che prospettiva guardare il problema che si pone, a quali delle razionalità che sono in gioco dare la precedenza (e si tratta anche in questo caso di una scelta politica, di potere, poiché è probabile che prevarrà la razionalità dei soggetti dominanti nel contesto); in ogni caso, ciò non significa che la prospettiva attraverso cui si è deciso di affrontare il problema sia l'unica in questione (altrimenti si torna al *one best way* di Taylor), ma semplicemente si delineano i confini delle possibilità di azione, si disegna una cornice entro la quale le possibilità sono comunque plurali e si deve perciò proseguire a tentativi.³²⁴ Una volta sciolto questo nodo, si sono già delineate gran parte delle strategie inerenti al gioco.³²⁵ Crozier aggiunge anche che la prevalenza di una razionalità rispetto ad un'altra non dipende da negoziazioni aperte e consapevoli, ma dal peso specifico che ognuna ha all'interno della struttura, e che probabilmente, sembra di poter aggiungere, saranno quelle che favoriscono la staticità e l'inerzia (ritorna qua il tema della resistenza al cambiamento).

Si ha quasi la sensazione di aver perso la bussola: se non ci si può rifare ad una razionalità a priori, se non si può chiamare in causa un determinismo funzionalista e tutto è dovuto alla conciliazione contingente di razionalità spesso contrastanti e contraddittorie, come è possibile che un certo ordine comunque si perpetui nelle organizzazioni e nella società in generale?

Il corollario di questo ragionamento non è la conclusione per cui tutto è caos; in questo intricato svilupparsi di vincoli e possibilità all'interno dell'azione collettiva strutturata, le scelte vengono effettuate in realtà, dopo aver ben definito i limiti del problema, in base ad una *razionalità residuale e relativa*. Nessun determinismo, nessun *one best way*, ma un'analisi dei sistemi di azione concreti in base ai quali si sviluppano le strategie applicate, in particolare attraverso le analisi delle decisioni che, come si è visto, vengono prese nella loro fase finale, in base ad un criterio razionale residuale e relativo, che verrà assunto come il migliore in base alle contingenze ma che non può dare garanzie del raggiungimento degli obiettivi che si sono prefissati e che hanno dato il via al processo decisionale.

Ci si accorge allora che il pensiero di Crozier sembra restituire all'uomo il suo destino e la sua autodeterminazione (entro certi limiti e vincoli); l'uomo riconquista con questo autore tutta la centralità che sembrava aver perso con le correnti funzionalistiche e deterministiche in generale, dove a farla da padrone erano, con le dovute differenze, variabili esogene via via diverse

324 Un contesto delineato in tal modo, contribuisce anche a spiegare le diversità esistenti tra organizzazioni che operano nello stesso settore (che il funzionalismo vorrebbe invece teoricamente omogenee).

325 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit., p 253.

(l'economia, i valori, la proprietà dei mezzi di produzione ecc ecc). Con questo autore l'uomo sembra tornare in qualche modo padrone di se stesso e delle proprie sorti.

3.2 – Sistemi di efficienza complementari?

Spesso si è cercato di spiegare il cambiamento solo attraverso un momento di rottura³²⁶, di collasso della società a cui si arriva a causa delle frizioni create da elementi incoerenti in seno ad essa, a cui si può rimediare solo agendo attraverso la manipolazione dell'elemento cardine della società stessa (di nuovo, l'economia, i valori, la proprietà dei mezzi di produzione ecc ecc) a cui seguirà naturalmente l'adeguamento di tutto il resto; un'altra interpretazione è quella per cui essendo tutto perfettamente coerente, per passare ad uno status evolutivo superiore, si debba (di nuovo) agire sulla variabile cardine che permette questa coerenza (il determinismo in questo caso diventa volontarismo), senza però crisi né collassi.

Il parere dell'autore è quello per cui la debolezza di queste posizioni è data dal considerare il cambiamento come qualcosa proveniente dall'esterno, da variabili sistemiche governabili a fatica dall'uomo passivo che è integrato in questo meccanismo. Crozier sostiene invece che il cambiamento è innanzitutto un problema sociologico che nasce dall'uomo; esso cambia non a livello individuale ma di società, in base alla ricezione collettiva dei cambiamenti provenienti dall'esterno (ma anche dall'interno); una ricezione non passiva ma aperta a molteplici possibilità di creare nuovi rapporti e nuove sinergie. Inoltre, i presupposti di coerenza interna ad un sistema e di omogeneità dei campi di azione, che stanno alla base delle teorie deterministiche, sembrano essere alquanto aleatori dato che a livello empirico è invece dimostrabile il contrario: ogni sistema, pur integrato, ha sempre al suo interno costanti contraddizioni e molteplici incoerenze che però, a meno che non vengano esasperate fino alla rottura, coesistono nel sistema non inficiando la sua sopravvivenza, ed inoltre i sistemi ed i campi di azione in cui si realizzano non sono compartimenti a tenuta stagna ma ogni meccanismo può interagire ed intrecciarsi inestricabilmente con altri appartenenti a campi di azione diversi; parimenti, è utile solo all'analisi teorica il fatto di dare una gerarchia ai meccanismi propri di un sistema, quando la realtà dimostra che è possibile sortire effetti di insieme (possibilmente anche sulla variabile

326 La rigidità e staticità dell'organizzazione burocratica per esempio, si troveranno ad un certo momento in contrasto con la dinamicità della società; tale contrasto porterà ad un punto di rottura rappresentato da una forte crisi interna dell'organizzazione burocratica. La crisi le permetterà di riallinearsi con la società che essa stessa amministra per un breve periodo, a cui seguirà di nuovo un lungo periodo di frizioni ancora causati dalla rigidità intrinseca dell'apparato burocratico, che provocherà ancora crisi e così via nel tempo, in un procedere "a singhiozzo" che alterna lunghi periodi di rigida stabilità e brevi periodi di crisi interna.

principale) anche agendo su meccanismi che sono reputati secondari. Non esistono vie migliori e predeterminate, esiste solo la possibilità di scoprirle.³²⁷

Si parte dalla considerazione per cui è necessario capire la soglia di saturazione di un sistema a proposito delle sue incoerenze interne: fino a che punto esse, che pur esistono numerose, concorrono a rafforzare la staticità e l'inerzia di un sistema e quando invece, superata questa soglia, possono provocarne la crisi? E in seguito si deve cercare di analizzare non tanto la crisi in sé quanto le sue conseguenze, poiché non è scontato che essa (la crisi) porti al mutamento. L'ipotesi dell'autore è quella per cui lo sviluppo delle società e dei sistemi che la governano, il passaggio da uno stadio all'altro, si gioca tutto sulla possibilità di aumentare la capacità di tolleranza della società o del sistema organizzativo in particolare, in modo da far coesistere al suo interno le incoerenze e le tensioni che gli sono proprie e non sono eliminabili a priori. Questo comporta forse anche uno sviluppo di nuove capacità umane, che cambiano col cambiare delle contingenze, ovvero la possibilità che gli uomini mettano in pratica nuovi rapporti umani e nuove forme di controllo sociale: i cambiamenti registrati da Burawoy nell'arco di 30 anni, rispetto alle analisi di Roy, ne sono la riprova empirica. Ciò non significa modificare le regole del gioco ma inventare un gioco totalmente nuovo, inventando nuovi modelli di organizzazione e nuove forme di controllo sociale; perché ciò si verifichi ci devono essere le condizioni, almeno potenziali.

Per analizzare i processi di mutamento dobbiamo partire dagli effetti sistema, quelle conseguenze contro-intuitive che abbiamo precedentemente analizzato; esse non dimostrano la predeterminazione e la naturalità dei sistemi, bensì il loro carattere di costruzione umana. Il processo decisionale è collegato al mutamento: definizione del mutamento (nel processo decisionale, definizione del problema), ed esecuzione del cambiamento (nel processo decisionale, attribuzione delle competenze ed esecuzione). La resistenza al cambiamento, che è un problema riconosciuto diffusamente da chi opera nei contesti organizzativi, non è data dall'attaccamento alle abitudini ma dal timore di perdere il proprio margine di incertezza, la propria autonomia e di conseguenza il proprio potere. Si noterà infatti che se c'è un vantaggio esplicito per i soggetti interessati dal cambiamento, questi si presteranno volentieri a rivoluzionare le proprie abitudini. Niente è determinato e niente è scontato. Nella realtà la resistenza al cambiamento si è rivelata spesso un ostacolo duro da abbattere perché le istanze di cambiamento, soprattutto nelle aziende, provenivano da un tentativo di razionalizzazione dal vertice che mirava a ridurre gli spazi interstiziali in cui si sviluppavano i margini di incertezza utilizzati dagli attori per esercitare la propria autonomia, tendenti quindi ad una diminuzione del loro potere effettivo. Questo è il motivo per cui molti tentativi di mutamento non sono risultati

³²⁷ Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit., p 264-265.

vincenti: il sistema, fatto dai partecipanti ad esso, ha generalmente un altissimo potenziale di assorbimento dei cambiamenti, soprattutto se formali. Ma questa non è una caratteristica intrinseca e funzionale del sistema, bensì degli uomini che compongono quel dato sistema.³²⁸

L'autore sostiene che, per quanto riguarda la definizione di un mutamento (che può anche essere visto come la definizione di un problema), l'ostacolo fondamentale non è, come sostengono gli economisti, il costo del reperire le informazioni (che pure esiste), ma che queste informazioni non siano manipolate.³²⁹ Non si può sfuggire a questa logica, poiché se si sceglie di ignorare le informazioni manipolate che provengono da fonti esterne, si andrà incontro a maggiori rischi ma anche più possibilità di azione; al contrario, se ci si affiderà a queste informazioni manipolate, si avrà un percorso più delineato ma anche più vincolato. Crozier fa l'esempio di un dirigente amministrativo che deve impostare le linee guida per una riforma: se deciderà di coinvolgere i funzionari interessati (fonti di informazione – manipolata -) egli avrà sicuramente un quadro più chiaro della situazione, ma anche le mani più legate; viceversa, se deciderà di impostare autonomamente il progetto di riforma, avrà maggiore possibilità di azione ma anche maggiori rischi potenziali. Bisogna tenere presente che le sinergie sistemiche che esistono all'interno di una organizzazione, condizionano necessariamente ogni tentativo di cambiamento interno ad essa. La contingenza di tali sinergie fa sì che il cambiamento necessiti l'apprendimento di nuove capacità (individuali e collettive) da parte dei soggetti che ne sono interessati; essi reagiranno a degli input e ne daranno a loro volta trovando nuove modalità di regolazione del sistema.

Ciò avviene comunque, nei contesti burocratici, attraverso una crisi che deve essere governata da una leadership all'altezza che la sappia guidare evitando il pericolo della regressione: Crozier parla infatti di cambiamento pilotato. Per concretizzare i concetti, l'autore fa l'esempio di un responsabile di basso livello, che nel suo campo d'azione abbia messo a punto delle soluzioni alternative che in qualche modo vadano fuori da quelle che sono le regole del gioco formali imposte dal vertice, ma che gli permettano di ovviare alle disfunzioni del sistema; il responsabile non ha interesse a divulgare la propria soluzione, che ammettiamo sia più funzionale rispetto a quelle normalmente ammesse, poiché correrà il rischio di perdere la sua zona di autonomia (incertezza) dato che la sua soluzione oltrepassa i vincoli di sistema. Sono questi i circoli viziosi che condizionano il sistema ed allo stesso tempo ne permettono la perpetuazione, dato che, se non esistessero questi vincoli il soggetto in questione (in questo caso il responsabile) non avrebbe avuto modo di trovare la soluzione alternativa in discussione. Questo è sostanzialmente il dilemma fondamentale di ogni mutamento pilotato: da un lato, l'importanza delle risorse disponibili presso i partecipanti e la necessità di mobilitarle per il mutamento, dall'altro le

328 Ivi, p 269.

329 Ivi, p 270.

difficoltà, per non dire l'impossibilità di tale mobilitazione, dovute alle caratteristiche e alle regole del gioco prevalenti nell'organizzazione.³³⁰ Più l'organizzazione è rigida, più questo meccanismo sarà potente.³³¹

È necessario quindi, conoscere il contesto strutturale e le dinamiche che vi si realizzano prima di poter consapevolmente avviare un processo di cambiamento; e questo è ancora più necessario e vero mano a mano che aumenta la complessità dei sistemi strutturati in cui l'attore è inserito, complessità data dallo sviluppo tecnologico, dalla crescente informazione e dalla complessità delle interazioni. E si specifica anche che non si tratta solo di conoscenza tecnica. In poche parole l'autore suggerisce non di lottare contro il sistema, ma di eluderlo consapevolmente per portarlo dove si vuole tramite l'azione concreta. Questa azione concreta deve applicarsi sia alle strutture, sia alle persone, in modo integrato e contemporaneo. Agire su una di queste due variabili in maniera separata o sequenziale sarà pericoloso e probabilmente inconcludente (ad esempio, se si introducono innovazioni tecnologiche senza un'adeguata formazione, si rischia che queste siano inefficaci). Anche se a livello intuitivo può essere semplice capire che si debba agire su questi due fronti unitamente e contemporaneamente, non è mai facile farlo a causa della frammentazione funzionale e della burocrazia delle organizzazioni moderne.³³²

Questo concetto in realtà è stato parzialmente percepito dalla nuova branca di studiosi del management, che in effetti hanno diffuso una visione più coinvolgente, più prudente ed in effetti più sistemica della funzione dirigenziale ma ancora legata ad un modello normativo derivante dalla psicosociologia, che presenta questi metodi organizzativi come ricette universali per il buon management.³³³

Crozier non propone un modello per evitare crisi e rotture, che sono ben necessarie al cambiamento, piuttosto fornisce tutti gli strumenti utili alla corretta gestione di queste crisi per indirizzarle verso un'evoluzione positiva e nuovi giochi strategici. Nessuna ricetta universalmente valida, ma solo strumenti adatti alla corretta analisi della situazione.

L'autore, verso la fine della sua trattazione, si pone una domanda che difficilmente gli studiosi di

330 Ivi, p 283.

331 Il quadro che si forma è definito quindi dall'aspetto disfunzionale dell'organizzazione formale, incapace di conseguire i risultati su cui fonda la sua stessa legittimità, ed il suo aspetto razionale ed efficiente (che pure esiste), le cui radici affondano però nell'informale delle pratiche connesse alla disattenzione delle norme e nell'esercitazione del proprio margine di incertezza. Nonostante la constatazione per cui la discrezionalità è requisito dell'efficienza, si prosegue generalmente a rappresentare la struttura formale come insostituibile produttrice di razionalità. La difficoltà sta nel creare un modello alternativo che integri queste evidenze, andando oltre l'aspetto di eccezionalità o patologia che generalmente gli si attribuisce. (Ruggeri, Manciuilli, Potestà, op. cit. pp 130/131).

332 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit., p 291.

333 Si fa riferimento soprattutto agli studi effettuati nella metà del secolo scorso da Lewin, Likert e Mc Gregor, i quali misero in relazione lo stile direttivo dei manager con il rendimento dei dipendenti, notando una correlazione positiva tra lo stile democratico/partecipativo e le risposte in termini di produttività, partecipazione e soddisfazione dei dipendenti.

questo settore si pongono nelle loro dissertazioni (o probabilmente danno per scontata la risposta): si chiede cioè, se questo tipo di approccio all'azione collettiva e questi strumenti che lui stesso propone per capirla, non siano a completo appannaggio della direzione. La risposta, totalmente onesta, è che sì, essi sono in effetti più facilmente controllabili dal vertice aziendale per una questione fisiologica inerente alla posizione che occupano ed al margine di autonomia/potere di cui dispongono.³³⁴ Fatta questa considerazione preliminare, si deve però tener ben presente che non si tratta di un rapporto tra attore attivo e attore passivo, ma di negoziazione implicita (la negoziazione aperta è prerogativa dei canali formali, così strutturati da inibire fortemente qualsiasi tentativo di mutamento): il tentativo di riforma deve passare attraverso la rielaborazione che i soggetti coinvolti, in misura più o meno consistente, ne faranno. In tal modo si avranno reciproci riassetamenti fino ad arrivare al risultato finale che soddisfa i due negoziatori.³³⁵

Il mutamento nasce quindi sempre a livello informale e di negoziazione implicita; ciò lo rende soggetto a possibili ambiguità e manipolazioni che però rimangono per l'autore ineliminabili poiché sono caratteristiche intrinseche dell'azione umana, in particolar modo di quella collettiva. Soprattutto in considerazione del fatto che “[...] è necessario affermare il diritto dell'uomo di non sapere ciò che vuole, di mutare i propri desideri in funzione delle proprie possibilità o di ciò che crede essere il proprio interesse”.³³⁶ Da questa considerazione, la critica alle teorie motivazionali ed in generale agli approcci che partono dall'analisi del comportamento individuale e dal presupposto che l'individuo persegue finalità ben precise ed in base ad esse agisca. Si cade nello stesso errore dei sostenitori della razionalità a priori e dei funzionalisti: partendo da una sola variabile, da un solo elemento della realtà, vi si costruisce una elaborazione teorica (quasi fosse un vestito da cucire addosso alla variabile) che finisce per discostarsi troppo da quella realtà che si voleva spiegare. È bastato loro semplicemente capovolgere il problema, affermando che bisogna adattare l'organizzazione all'uomo, e non più l'uomo all'organizzazione.³³⁷ Per Crozier l'individuo non sa a priori ciò che vuole o che ricerca, ma ha la possibilità di apprenderlo man mano che fa esperienza in un dato campo di azione, esercitando il suo senso critico in base alle opportunità che gli si presentano; anche qua quindi non si tratta di scelte guidate da una razionalità a priori, ma di scelte libere e condizionate allo stesso tempo (tali che se cambiano le contingenze cambieranno necessariamente anche le scelte degli attori coinvolti), e tenendo

334 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit., p 293.

335 In questo modo però sembra emergere un eco di quel determinismo che Crozier ha sempre negato: i successivi riassetamenti che scaturiscono dalla negoziazione implicita portano, nel ragionamento dell'autore, alla soluzione finale condivisa. Non si contempla in realtà una possibilità di errore o di disfunzione; quando lo si fa, se ne attribuisce la colpa al non aver utilizzato correttamente gli strumenti che l'autore propone.

336 Crozier, *Attore Sociale e Sistema*, op.cit., p 296.

337 Ivi, p 298.

presente che il potere è un concetto chiave: le finalità dell'azione saranno quelle possibili in base al potere di cui si dispone per raggiungerle. In definitiva, ciò che sembra rappresentare la vera posta in gioco nella definizione delle strategie (individuali e collettive, formali ed informali) è proprio la realizzazione di una razionalità comune, pratica ed efficiente (per quanto consentito dalle contingenze), che sembra potersi realizzare solo a livello di azione collettiva.

È possibile a questo punto rielaborare la percezione del potere, tipica della nostra cultura occidentale, come qualcosa di vagamente sinistro che conseguentemente ci porta a pensare che la cosa migliore sia eliminarne ogni forma.³³⁸ Si è constatato, in effetti, che il potere è caratteristica intrinseca ed ineliminabile dei rapporti umani e da questa constatazione si deve necessariamente partire, considerando il fatto che una società armonica rappresenta un'utopia che impedisce di agire nel modo adeguato per gestire al meglio questi inevitabili rapporti di potere. Inevitabili sì, ma anche modificabili. I mutamenti dei rapporti di potere avvengono per liberare potenzialità possibili ma ancora inesprese delle capacità umane; per far questo l'autore sembra sostenere la condivisione del potere, che appunto stimola la scoperta di capacità nuove ed al tempo stesso allontana lo spauracchio dell'abuso di potere. Come nel dilemma del prigioniero, presentato inizialmente, questo è possibile attraverso la fiducia. Ma non indirizzata nei confronti di un elemento carismatico o di una struttura burocratica e impersonale, bensì costruendo giochi che permettano questo tipo di dinamiche.

La finalità del mutamento sono più chiare alla base, dove il mutamento è vissuto concretamente rispetto al vertice, dove invece le finalità sono questione di scelte razionali. Ma bisogna ricordare che una razionalità (quella del vertice) non può e non deve essere imposta sulle altre possibili (quelle della base), pena il vivere costantemente in contraddizione ai livelli inferiori dove queste finalità vengono vissute creando una conflittualità potenzialmente pericolosa perché non si hanno gli strumenti per gestirla. Il mutamento dei rapporti di potere finalizzati alla scoperta di nuove autonomie e quindi di nuove capacità comporta comunque sempre molti rischi e, per gli elementi coinvolti, nuovi vincoli. Può sembrare paradossale ma l'assunzione di nuove autonomie nell'azione collettiva comporta necessariamente l'assunzione di nuove responsabilità. Questo è ciò che non è chiaro, spesso, in primis ai partecipanti stessi, che tendono a pensare invece che le riforme ed i cambiamenti debbano comportare solo gratificazioni. Ma rimane il fatto che questo valore aggiunto, dato dalle soluzioni strategiche provenienti dalla base, è l'essenza stessa del cambiamento.

Ciò non significa che l'autogestione sia la soluzione a cui si deve tendere, in primo luogo perché essa anela, attraverso un'organizzazione teoricamente democratica e partecipativa, alla soppressione di ogni forma di potere istituzionalizzato (potere – formale - che è invece

338 Ivi, p 302.

necessario, secondo alcuni, ad ogni rapporto facente parte di un'azione collettiva – si veda paragrafo successivo). Secondo Crozier non è possibile eliminare i rapporti di potere, ed illudersi che ciò si possa fare equivale a rientrare nella soluzione burocratica (autorità impersonale), dove tali rapporti di potere si instaurano nelle pieghe del sistema. In base a queste considerazioni, l'autogestione è allora un problema e non una soluzione.³³⁹

Il vertice quindi, benché necessario, non può imporre le sue gerarchie e le sue razionalità, anzi, deve dare modo a chi queste finalità le vive concretamente alla base, di trovare soluzioni alternative per conciliare quelle frizioni derivanti dal contrasto proprio di quelle razionalità. Per far questo la leadership dovrà essere sempre più legata alla conoscenza, mentre le finalità passeranno in secondo piano. Anche se l'analisi scientifica priva l'attore di eventuali illusioni di libertà totale, gli offre in compenso la possibilità di scoprire risorse ed opportunità nuove e di ampliare così il suo margine di manovra reale. La sua responsabilità sta in effetti nella scoperta della propria libertà e della propria autonomia, e nell'utilizzo che egli ne fa.³⁴⁰

Il pensiero di Crozier è un riscatto del genio umano impregnato però di responsabilità e vincoli; egli “non conferma il comodo determinismo sociologico che permette all'attore di cercare nel sistema una scusante ai suoi fallimenti, l'analisi scientifica lo aiuta a scoprirvi, con il margine di libertà di cui dispone, la sua vera responsabilità”.³⁴¹

Sorgono spontaneamente domande significative: in questa teoria di Crozier il concetto di potere (dominio) weberianamente inteso come possibilità di ottenere obbedienza a qualche specifico comando, perde effettivamente validità? Ed in maniera complementare, assume valore invece il potere inteso come lo intende il nostro autore, come zona di incertezza da preservare cercando invece di decifrare quella degli altri? Sembra che in effetti la risposta sia affermativa, ma il ragionamento è complesso considerando che nelle organizzazioni burocratiche, oggetto privilegiato degli studi di Crozier, gli interstizi del sistema in cui si innesta la possibilità degli attori di sviluppare la propria autonomia (potere), sono appunto interstizi; la norma disattesa non è, dai rilievi empirici, generalizzata (anche se d'altra parte si ha difficoltà a definirla come eccezione data la regolarità e l'estensione notevole con cui si presenta il fenomeno) nel senso che non sono tutte le norme ad essere disattese ma solo alcune, solo quelle inefficienti (ed è qui che emerge l'efficienza del comportamento di autonomia dell'attore data dal margine di incertezza che egli possiede). Il potere dell'organizzazione formale allora, basa ancora le sue fondamenta nella possibilità di un comando (norma) di trovare obbedienza e questo risponde alla definizione così come definita da Weber. Ciò non toglie che questa definizione sia incompleta, o meglio non

339 Ivi, p 308.

340 Ivi, p 311.

341 Ivi, p 312.

esaustiva della realtà così come si manifesta poiché un'altra fenomenologia di potere emerge nel contesto burocratico (ma anche organizzativo in generale), ovvero quello del potere di chi è soggetto ai comandi. Questo tipo di potere si manifesta secondo altre logiche, quelle descritte da Crozier, in cui il margine di incertezza prodotto dallo stesso sistema burocratico, crea delle nicchie in cui è possibile esercitare una propria strategia di autonomia che sfugge al potere così come delineato da Weber.

3.3 – Efficienza attraverso un'autorità rispondente

Sembra emergere, dalle argomentazioni proposte fino a questo momento, che il rapporto tendenzialmente conflittuale tra base e vertice organizzativo si risolve piuttosto in una mutua corrispondenza, una sorta di complementarità. Le dinamiche che si sviluppano a livello organizzativo, in effetti, evidenziano il fatto che il management, da cui origina la produzione formale di norme e regolamenti, necessita di quei processi che si sviluppano in officina a livello informale per raggiungere l'efficienza di cui necessita. In mancanza di essi infatti l'organizzazione rimane invischiata nelle procedure formali, spesso inefficienti, fino quasi alla paralisi.

Dall'altra parte abbiamo poi gli esecutori materiali, che rappresentano la base della piramide organizzativa, i quali sviluppano queste pratiche informali a livello più o meno consapevole ed attraverso queste perseguono gli obiettivi produttivi e l'efficienza che il vertice richiede loro, ma che da solo non è in grado di raggiungere. Proprio attraverso queste pratiche informali, che si sviluppano a livello dell'azione collettiva, i lavoratori riescono anche a sfuggire ai meccanismi stringenti ed oppressivi dell'organizzazione scientifica del lavoro, ritrovando originalità e creatività proprio nel processo lavorativo. Come si è visto con Crozier, il sistema formale non è in grado di colmare tutti gli interstizi che si creano tra le pieghe della produzione normativa. Proprio grazie a questi interstizi, l'individuo che opera alla base dell'organizzazione, ha la possibilità di esercitare la propria autonomia residuale. Quest'autonomia è generalmente esercitata in favore degli obiettivi organizzativi e sembra anzi rappresentarne la salvezza.

Si tratta allora di sistemi di efficienza alternativi, o piuttosto di un sistema di efficienza in cui le due parti sono necessariamente complementari?

Certamente, il sentimento comune, soprattutto in periodi di particolare turbamento sociale,

sembra essere quello per cui l' *autorità* è necessaria alla vita comune in società.

Uno dei primi ad esprimere formalmente questo concetto fu Thomas Hobbes con il suo “Leviatano”³⁴². L'autore sostiene infatti che si può uscire dallo stato di natura (cioè della guerra di tutti contro tutti, in cui ognuno gode della libertà più assoluta, accompagnata però da un altrettanto assoluta vulnerabilità) soltanto se ognuno rinuncia alla propria libertà e si affida ad una autorità coercitiva, il cui unico scopo è quello di assicurare la pace.³⁴³ Tuttavia non sono mancate anche opinioni contrarie in proposito, come per esempio quella del filosofo e sociologo inglese Herbert Spencer. Egli divide le società in militari ed industriali (secondo un criterio evolutivo temporale)³⁴⁴; nella prima esiste un tipo di cooperazione forzata, imposta dalla necessità di difendersi contro le minacce esterne, mentre nella seconda prevale un tipo di cooperazione volontaria. Quest'ultima è il meccanismo migliore, comprovato dall'evidenza dell'evoluzione, per sviluppare conoscenza e benessere materiale diffuso.³⁴⁵ Il presupposto di tale cooperazione sarà necessariamente la garanzia delle libertà individuali senza alcuna interferenza da parte di terzi: ci si riferisce cioè al meccanismo regolatore del libero mercato. Le posizioni di Spencer, in fin dei conti, non sembrano essere portatrici di una negazione assoluta dell'autorità in quanto tale, ma sembrano più rappresentare una critica all'interventismo dello stato sia nella vita collettiva che in quella individuale.³⁴⁶

La necessità di avere un'autorità si basa non solo (e non tanto) sulla sua capacità di controllo, legato poi alla possibilità di comminare sanzioni e punizioni, ma soprattutto alla capacità di *coordinare* le attività umane. E' da questa prospettiva che si articola l'analisi di Kenneth J. Arrow. Da economista, l'Autore sostiene che l'azione collettiva sia giustificata ed auspicabile poiché essa può ampliare l'ambito della razionalità (limitata) individuale.³⁴⁷ Ricollegandosi alla teoria hobbesiana, ed ampliandone l'applicazione a tutte le forme organizzative – non solo quelle governative - , Arrow ne dà una lettura economico-razionale sostenendo che le motivazioni che stanno alla base dell'opportunità di avere un'autorità siano legate al fatto che i singoli individui, al di fuori di una collettività, siano necessariamente in competizione per risorse limitate e di conseguenza la decisione congiunta rispetto alla distribuzione di queste sarà migliore rispetto alle decisioni prese singolarmente; la suddetta decisione collettiva ottimale dipenderà dalle

342 Per una trattazione più approfondita dell'argomento si rimanda direttamente al testo: Thomas Hobbes *Leviatano*, La Nuova Italia, Firenze, 1976.

343 David Schmidtz, Jason Brennan, *Breve storia della libertà*, IBL Libri, Torino, 2013, p 51

344 Luigi Bonanate, *Teoria politica e democrazia. Dal passato al futuro*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp 36/37.

345 Antiseri-Baldini-De Mucci-Di Nuoscio-Gianfreda-Crocetta, *Grandi liberali*, Rubettino Editore, Catanzaro, 2002, pp42 e seguenti.

346 Per una trattazione completa dell'argomento si rimanda al testo dell'autore Herbert Spencer, *L'individuo contro lo Stato*, Barelli, Roma, 1989.

347 Kenneth J. Arrow *I limiti dell'organizzazione*, Il Saggiatore, Milano, 1986, p 16

informazioni che posseggono i vari individui della collettività.³⁴⁸ Si deve mettere in conto però, che la trasmissione delle informazioni ha un costo (anche solo in termini di tempo) spesso rilevante: per *fare economia* allora, evitando di trasmettere *tutte* le informazioni a *tutti* i membri dell'organizzazione, la scelta ottimale sarà quella di trasmettere le informazioni ad un solo centro e che questo centro prenda le decisioni collettive e le trasmetta a sua volta (trasmetta le decisioni e non anche tutte le informazioni che hanno portato ad esse) ai singoli individui.³⁴⁹ Volendo ridurre ai minimi termini l'argomentazione appena esposta, si potrebbe dire che le ipotesi alla base di essa sono sostanzialmente due:

- superiore qualità/quantità dell'azione collettiva rispetto a quella individuale
- costo di scambiare informazioni

Il corollario di tale ragionamento allora sembra essere quello per cui l'autorità nelle organizzazioni serva principalmente per **fare economia** e razionalizzare risorse scarse. Quindi, al di là di ogni ideologia, l'esistenza dell'autorità sarebbe necessaria all'organizzazione prima di tutto per una questione di razionalizzazione delle risorse: in altre parole, per una questione di convenienza.

Arrow distingue poi due tipi di autorità: quella *personale* (intesa come un soggetto che dà ordini, che dice a qualcun altro cosa deve fare), e quella *impersonale* (che corrisponde invece ai codici normativi di riferimento di un'organizzazione).

Ma cos'è che garantisce il rispetto dell'autorità (personale o impersonale) a livello organizzativo? Non è sufficiente infatti, spiegare la continuità dell'autorità soltanto attraverso la sua facoltà di emettere sanzioni. Basterebbe che un numero sufficiente di membri si rifiutasse di obbedire per far sì che tali poteri sanzionatori non avessero più effetto, poiché di fatto, nelle organizzazioni non è impossibile disobbedire, ma semplicemente si hanno degli incentivi a non farlo. L'autorità quindi, secondo questa logica, sarebbe *potenzialmente* impotente. Portando poi il ragionamento al polo opposto, ovvero immaginando un'autorità il cui potere sanzionatorio fosse ineludibile, avremmo allora un apparato di controllo talmente ampio e talmente costoso da annullarne completamente i benefici; ed inoltre si porrebbe un altro (annoso) interrogativo, ovvero: “chi controllerà i controllori?”³⁵⁰. I sistemi di controllo di un'organizzazione rappresentano infatti a loro volta un'organizzazione che esercita un'autorità, e per cui sarebbe teoricamente necessario un meccanismo di controllo interno, attraverso il quale però non si risolverebbe il problema, ma

348 Ivi, p 49.

349 Ibidem

350 La formulazione originaria *quis custodiet ipsos custodes* si trova nella VI Satira di Giovenale; precedentemente anche Platone ne *La Repubblica* (Libro III, Cap. XIII), in cui Socrate conversa su vari temi, tra cui quello della giustizia, fa riferimento a tale concetto mettendo in guardia dall'ubriachezza i custodi del tempio, altrimenti avrebbero dovuto avere bisogno essi stessi di controllori.

al contrario si riprodurrebbe costantemente.³⁵¹

Alla luce di ciò, le ragioni alla base del rispetto dell'autorità da parte dei membri si devono ricercare in motivazioni diverse rispetto al timore delle sanzioni. Per l'Autore tali motivazioni possono essere rintracciate in primo luogo nella *convenienza* di adattarsi al sistema che l'autorità garantisce. Nel caso dell'autorità impersonale, potremmo fare l'esempio riguardante i segnali stradali: è di evidenza intuitiva ed immediata il fatto che convenga a tutti seguire i dettami dell'autorità impersonale – il codice della strada – piuttosto che agire in base al libero arbitrio.³⁵² Immaginiamo infatti che non esista una segnaletica stradale: le persone sarebbero costrette a fermarsi continuamente per chiedere informazioni, si moltiplicherebbero gli incidenti perché non ci sarebbero segnali che indichino chi ha precedenza, chi si deve fermare, in che senso di marcia si deve procedere ecc. ecc. Con la segnaletica stradale invece si razionalizzano le informazioni disponibili in base ad un criterio logico-razionale deciso a priori: su una data strada allora si potranno trovare le informazioni che presumibilmente il viaggiatore che si trova su quella data strada avrà bisogno di conoscere. Lo stesso avviene per quanto riguarda l'autorità all'interno di un'organizzazione: essa serve principalmente per ridurre e semplificare le informazioni necessarie per l'azione.

In secondo luogo, il valore dell'autorità per il funzionamento del sistema, ha un peso specifico non trascurabile anche nel garantire l'obbedienza al sistema stesso. Da questa convenienza deriva la convinzione che gli altri vi obbediranno per la stessa ragione: si crea quindi un' *aspettativa*.

L'unica condizione che Arrow pone per il funzionamento dell'autorità nel senso appena esposto è che essa sia visibile, ben riconoscibile e sempre presente agli occhi dei membri e nelle attività che concernono le loro funzioni nell'organizzazione, attraverso simboli esteriori, riti e propaganda: in poche parole quelli che Schein definiva “artefatti”³⁵³ e che in tale ottica acquistano rilievo non solo per la coesione ed il senso di appartenenza, in quanto facenti parte della cultura organizzativa, ma soprattutto per il valore che hanno in termini di disponibilità di informazioni non ambigue per i soggetti; ciò contribuisce a creare una stabilità delle aspettative dei membri dell'organizzazione e di conseguenza per la stabilità dell'autorità stessa.

Nelle pagine in cui Arrow parla dell'autorità si può percepire che, come lui stesso afferma in più punti³⁵⁴, la sua non è una critica all'autorità in quanto tale, ma una analisi in favore di un'autorità *che risponde*. Su questo punto è importante aprire una parentesi: l'autore nel testo in lingua

351 K.J. Arrow, *op.cit.*, p 52.

352 Ibidem.

353 Vedi pp 3 e seguenti.

354 K.J. Arrow, *op.cit.* pp 49, 58.

originale parla di *responsibile authority*³⁵⁵, che letteralmente significa autorità responsabile.³⁵⁶ Nell'argomentazione del discorso però, il termine sembra più avvicinarsi al concetto di un'autorità *che risponde* (a degli input informativi nascosti, che risultano essere funzionali al sistema). Occorre fare luce su alcuni punti per chiarire meglio il concetto: egli basa le sue argomentazioni sulla constatazione che un'autorità totalmente autonoma non è funzionale in primo luogo per quanto riguarda il conseguimento dei fini organizzativi; l'autore fa poi riferimento anche agli effetti negativi che tale condizione ha sui singoli individui in termini di assenza di sviluppo individuale, ma su questo punto preferisce soprassedere poiché comporterebbe un'argomentazione non in linea con le sue finalità da economista.³⁵⁷

Riguardo alla questione della responsabilità, è necessario aprire una parentesi riguardante il quadro di riferimento da cui parte l'Autore. Dopo aver constatato il conflitto tra scelte sociali e valori individuali (tema a cui dedicò la sua opera più conosciuta)³⁵⁸, in una sorta di non corrispondenza tra sfera individuale e sfera collettiva che richiama temi già trattati in Barnard (moventi individuali e moventi organizzativi), ed aver ammesso però che l'azione collettiva è necessaria in quanto amplia l'ambito della razionalità individuale, egli passa ad esaminare quale possa essere il sistema collettivo migliore per gestirla, assumendo che un sistema risulta essere il migliore, dal punto di vista dei soggetti coinvolti, se non ne esistono altri in cui tutti si possano trovare più avvantaggiati³⁵⁹. Egli sostiene che il sistema allocativo (in termini di risorse) più efficiente sia quello di mercato (sistema dei prezzi), il cui meccanismo di funzionamento di domanda/offerta, a livello teorico permette al sistema di raggiungere l'efficienza; inoltre consente ai partecipanti di non essere *socialmente* responsabili delle proprie azioni, dato che tale responsabilità può sempre essere compensata attraverso il prezzo (che in tal caso può assumere la veste di risarcimento).³⁶⁰ Tale sistema però espone il fianco a varie critiche, sia direttamente legate all'efficienza teorica del sistema che alla sua dimensione etica: una di queste è rappresentata dal fatto che il sistema dei prezzi risulta totalmente privo di una giustizia distributiva del reddito (nel senso di una tendenziale uguaglianza sociale), poiché la distribuzione del reddito in tale sistema dipende dalla ripartizione iniziale a priori delle risorse (come capacità, istruzione, proprietà ecc) a cui il sistema assegna dei valori che determinano poi di conseguenza il reddito. Più basso è il valore del reddito, minore sarà la libertà dell'individuo nella scelta tra risorse scarse. È un meccanismo, quello dei prezzi, che non prevedendo alcun tipo di

355 Kenneth J. Arrow, *The limits of organization*, W. W. Norton & Company Inc., New York, 1974, pp 62 e seguenti.

356 <http://www.wordreference.com/enit/responsibility>

357 Ivi, p 53.

358 Si veda: Kenneth J. Arrow, *Scelte sociali e valori individuali*, Milano, ETAS, 2003.

359 Ivi, p 18.

360 Ivi, p 19.

responsabilità sociale (se non quella legata al pagamento di un prezzo adeguato) fa dell'individuo, e delle sue motivazioni egoistiche, l'elemento essenziale del sistema.³⁶¹ Questo, se a livello di analisi teorica non è rilevante, assume importanza invece nella concreta vita sociale di una comunità: si pensi per esempio all'ipotetica situazione di uno Stato nazionale privo di qualsiasi tipo di ammortizzatore sociale; le tensioni sociali sarebbero verosimilmente, esplosive. L'autore infatti testualmente dice: “[...]an organisation is, I have argued, precisely a means of handling social functions when the price system fails.”³⁶²

Un ulteriore problema per il funzionamento del sistema di mercato, è quello legato al fatto che non si possa dare un prezzo a tutto: i beni (materiali e non) che hanno questa caratteristica sono chiamati *esternalità*. In questo elenco possono rientrare elementi come l'aria, l'acqua, le strade pubbliche, la fiducia e la trasparenza.³⁶³ Non essendo vendibili (o acquistabili) ad un dato prezzo, per tali risorse occorre un sistema di allocazione diverso da quello dei prezzi.

Tuttavia il principale limite del sistema dei prezzi risulta essere la presenza dell'*incertezza*, che il nostro Autore descrive in questi termini: mancanza di una descrizione completa del mondo che crediamo pienamente vera.³⁶⁴ Tale condizione è funzione di un'altra variabile fondamentale, ovvero l'*informazione*: si ha incertezza quando non sono disponibili tutte le informazioni necessarie ad una descrizione completa dello stato del mondo; per esemplificare il concetto, Arrow porta l'esempio della *selezione avversa* (che è dato proprio da incertezza causata da mancanza di informazione – oltre che da opportunismo³⁶⁵ -): si ponga l'esempio di una assicurazione sulla vita in cui l'assicuratore fissi i premi sulla base di medie statistiche; in tal modo avranno convenienza ad assicurarsi solo i soggetti ad alto rischio (a cui l'assicuratore stipulerà il contratto essendo all'oscuro – mancanza di *informazione* – delle loro precarie condizioni di salute) cosicché successivamente l'assicuratore sarà costretto ad alzare i premi assicurativi, avendo dovuto affrontare spese superiori alla media. Ciò provocherà, di conseguenza, un disincentivo ancora maggiore ad assicurarsi per le persone a basso rischio. L'informazione è quindi determinante.

361 Ivi, p20.

362 Arrow, *The limits...*, *op.cit.*, p 45

363 Gli ultimi due elementi della lista rappresentano fattori di elevata importanza: essi costituiscono variabili molto positive per il funzionamento del sistema, poiché la loro mancanza ha l'effetto di creare *blocchi informativi* che hanno un costo relevantissimo per qualsiasi tipo di transazione (si pensi ai fenomeni di *moral hazard* o di *adverse selection*). Tali blocchi informativi sono uno dei concetti che stanno alla base (insieme alla razionalità limitata dell'individuo e all'opportunismo) della teoria dei costi di transazione (TCE). Per una trattazione completa dell'argomento si veda: Oliver E. Williamson, *I meccanismi di governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*. Franco Angeli, Milano, 1996.

364 K.J. Arrow, *op.cit.*, p 27.

365 “[...]è conforme ad un comportamento opportunistico rifiutarsi di rivelare informazioni di cui si è in possesso e di cui altri non dispongono, qualora i soggetti non informati richiedano ciò esplicitamente.”, definizione tratta da Mario Morroni, *L'impresa competitiva. Conoscenza e sviluppo in condizioni di incertezza*, Luiss University Press, Roma, 2009, nota 29 p 144.

Il primo sistema di allocazione alternativo che descrive Arrow è quello di *governo*, riconoscendo in esso la caratteristica principale di avere il controllo del potere coercitivo³⁶⁶, non solo nel senso dell'uso unilaterale della forza, quanto soprattutto nella possibilità di prendere decisioni che valgano per tutti (troviamo qua corrispondenza con quanto detto precedentemente a proposito dell'autorità così come intesa da Arrow) proprio per ovviare alle lacune precedentemente descritte del sistema dei prezzi: per quanto riguarda la giustizia distributiva per esempio, data la scarsità delle risorse e l'impossibilità di giungere a situazioni integrative (in cui si aumenta complessivamente il benessere di ciascun individuo), si arriverà allora necessariamente ad una situazione in cui per dare a qualcuno, si toglierà a qualcun altro e quindi, di fatto, ogni decisione presa sarà ascrivibile ad una "relazione di puro potere"³⁶⁷, seppur necessario per giungere ad un'allocazione delle risorse efficiente.

La possibilità di adottare il mercato come sistema di allocazione è condizionata dalla struttura dell'informazione degli agenti che vi operano (individuali o collettivi). Per struttura dell'informazione nell'ambito delle organizzazioni, si intende non solo lo stato della conoscenza in qualsiasi momento del tempo, ma anche la **possibilità di acquisire nel futuro informazioni rilevanti**, ovvero la possibilità di creare connessioni stabili di segnali dal mondo.³⁶⁸ Tale possibilità è data dal possesso di un canale di informazione: essi non fanno parte della distribuzione a priori delle risorse di un agente economico, bensì possono venire attivati o disattivati secondo criteri razionali, attraverso precise scelte fatte in base ad un calcolo razionale tra costi e benefici (esempio: i canali d'informazione di un dato soggetto A, possono essere rappresentati dai soggetti B e C con cui intrattiene una duratura amicizia – attivazione del canale - ; attraverso B e C, il soggetto A acquisisce costantemente informazioni per lui rilevanti. Il soggetto C, improvvisamente si trasferisce in Australia: a questo punto A, in modo perfettamente razionale dal punto di vista economico, interrompe i rapporti dato che i costi per mantenere attivo il canale di informazione C superano abbondantemente i benefici). La scelta razionale dei canali da attivare è di fondamentale importanza, dato che l'individuo possiede una capacità limitata di elaborare informazioni, tanto da potersi attendere che gli aumenti di altre risorse informative diano dei rendimenti decrescenti; si dice in questi casi che si ha un "ambito di controllo" limitato,³⁶⁹ ed è proprio questa la ragione per cui si sostiene che sia necessaria un'autorità che razionalizzi le risorse (sia in entrata che in uscita) all'interno di un'organizzazione. Inoltre, per attivare canali di informazione, si dovrà far fronte ad investimenti di capitale irreversibile (capitali materiali e non): si pensi infatti al capitale che è necessario investire (in

366 K.J. Arrow, *op.cit.*, p 23.

367 Ivi, p 22.

368 Ivi, p 30.

369 Ivi, p 32.

termini di tempo, sforzo mentale, formazione ecc - senza contare i costi materiali, come per esempio pagare l'insegnante -) per imparare una nuova lingua od un nuovo codice di scrittura informatico. Il valore, l'utilità, dei canali di informazione è poi incerta per natura, anche a causa della vulnerabilità di fronte alla fluttuazione di eventi casuali. Questo tipo di discorso è applicabile anche alla sfera individuale oltre che a quella organizzativa. In entrambi i casi, le decisioni sono funzione dell'informazione posseduta.

Vi sono però due tipi di decisioni a livello organizzativo:

1. Decidere o meno se raccogliere informazioni (esperimenti).
2. Decisioni vere e proprie in base alle informazioni raccolte (atti terminali).³⁷⁰

Se le informazioni raccolte verranno reputate utili per arrivare ad un atto terminale, l'area di decisione è considerata *attiva*; se gli esperimenti daranno esito incerto, ma si avranno comunque informazioni utili per proseguire nella raccolta di informazioni (anche se non si può ancora arrivare ad un atto terminale), l'area di decisione sarà *sotto controllo*; se si decide invece di non fare nessun tipo di esperimento, si avrà un'area di decisione *passiva*.³⁷¹

I motivi per cui si decide di collocare un certo settore in un'area piuttosto che in un'altra dipende in larga parte dai costi dell'informazione e dalla distribuzione a priori delle risorse dell'organizzazione. Ma ciò non significa che i vari settori di un'organizzazione non possano passare da un'area ad un'altra. Ciò può avvenire per vari motivi, come per esempio un evento traumatico che cambia radicalmente i payoffs degli atti terminali (cioè atti terminali di un certo tipo non danno più i consueti benefici a causa di un evento traumatico – possiamo pensare per esempio, nel campo dell'investimento finanziario, allo scoppio di una bolla speculativa che cambia completamente i payoffs degli investimenti effettuati -), oppure si ha una drastica diminuzione del costo delle informazioni, cosicché un settore può passare da un'area passiva ad una sotto controllo o addirittura attiva, oppure si può riscontrare quel fenomeno che va sotto il nome di serendipità, cioè la ricezione di informazioni provenienti da alcuni canali, che hanno un'utilità elevata per settori molto lontani da quello collegato al canale in questione; in poche parole si hanno informazioni a basso costo per settori estranei a quello del canale di informazione da cui provengono.

La trasmissione dell'informazione interna ad un'organizzazione deve essere coordinata ed economizzata, dato che non tutta l'informazione è necessariamente importante (anche se è fondamentale invece archiviare più informazione possibile, nella prospettiva che acquisti valore in futuro), scegliendo un codice comune (sempre più complesso col crescere della specializzazione interna dell'organizzazione) che rappresenta, come per l'individuo, un

370 Ivi, p 37.

371 Ibidem.

investimento di capitale irreversibile che contribuisce a caratterizzare l'organizzazione e che potrà essere cambiato molto lentamente.³⁷²

Bisogna tenere presente però che l'organizzazione è fatta di individui che posseggono un certo numero di canali di informazione che non hanno niente a che fare con essa (educazione, istruzione, reti sociali di vario tipo); l'organizzazione ha quindi la possibilità di attingere a canali informativi “gratuiti” che contribuiranno ad influenzare però il suo comportamento soprattutto con l'ingresso di membri nuovi e/o giovani che amplieranno la capacità di trattare l'informazione e contribuiranno all'accumulo di capitale dell'organizzazione.³⁷³

L'autorità quindi, generalmente raccoglierà le informazioni provenienti dai canali di cui dispone e deciderà l'elaborazione di queste esclusivamente attraverso criteri propri. Bisogna sempre considerare però che esiste la possibilità che all'interno dell'organizzazione ci sia qualcuno che possiede informazioni più utili, più funzionali, rispetto a quelle che detiene l'autorità.³⁷⁴

Infatti, uno dei rischi maggiori di un'autorità senza responsabilità è quello di avere una probabilità maggiore di incorrere in **errori non necessari**, ovvero quando l'informazione che consente di evitare l'errore è presente nell'organizzazione ma, o non è usata dall'autorità, oppure non è ad essa disponibile.³⁷⁵ Vi sono diverse motivazioni alla base di ciò: uno dei principali risiede nel sovraccarico di informazioni a cui l'autorità è soggetta e nella corrispondente perdita di efficienza in quanto a capacità decisionale; una grande rilevanza in proposito è anche da attribuire alla circostanza per cui l'autorità tende a selezionare le informazioni provenienti dai vari canali di cui dispone, in base alle proprie convinzioni (Arrow si affretta a specificare che ciò è assolutamente razionale: ognuno di noi, di fronte ad un sovraccarico informativo, filtrerà i segnali in base ai propri criteri; sicuramente ciò è più razionale rispetto a decidere di filtrare a caso, o secondo criteri di qualcun altro), non prendendo in considerazione una serie di informazioni potenzialmente utili al conseguimento dei fini organizzativi.

Alla luce di questo ragionamento è forse possibile interpretare le dinamiche riscontrate da Roy e Burawoy nei loro studi: la produzione normativa formale del vertice risultava inefficiente proprio perché non prendeva in considerazione, poiché detentrici di autorità e del potere di filtrare le informazioni che provengono dall'organizzazione secondo criteri propri, le informazioni provenienti dalla base (operai ignoranti) che, nonostante fossero disponibili e sotto gli occhi di tutti, non venivano di fatto utilizzate. Se l'autorità fosse stata rispondente, invece, avrebbe dovuto saper riconoscere che le informazioni provenienti dalla base sono in effetti necessarie all'efficienza del processo.

372 Ivi, p 42.

373 Ivi, p 44.

374 Ivi, p 54.

375 Ivi, p 53.

A questo proposito l'autore fa un breve riferimento alla “Teoria della circolazione delle élites” di Pareto,³⁷⁶ attraverso la quale si vuole evidenziare il fenomeno per cui abbiamo un passaggio continuo di individui (anche se più o meno lento ed intenso) dalla classe non eletta a quella eletta e viceversa.³⁷⁷ Data l'eterogeneità del genere umano, assunta inizialmente da Pareto, si avrà allora, applicando questa circolazione al sistema organizzativo di Arrow, una maggiore capacità di elaborare informazioni ed una maggiore disponibilità di canali alternativi: infatti, i decisori che di volta in volta si alterneranno nel gestire l'autorità, porteranno con sé (come capitale personale proprio, ed in seguito dell'organizzazione) i propri canali informativi ed i propri criteri di decisionali (“[...]più in generale occorre una circolazione di informazione e di regole di decisione”³⁷⁸). L'opinione dell'autore è che questo porti con sé la positiva conseguenza di ampliare significativamente il capitale informativo dell'organizzazione e l'ambito di attività potenziali della stessa. In realtà, sembra di poter affermare che con un'autorità rispondente, cioè capace di cogliere le istanze di efficienza e sviluppo che provengono dalla base organizzativa, la circolazione fisica delle élites non sarebbe neppure necessaria: sarebbero infatti le informazioni a circolare nella maniera corretta e non le persone fisiche, che manterrebbero il proprio posto (e la loro importanza) nell'organizzazione.

In base a questo ragionamento allora non sarà necessario creare dei sistemi di controllo formali, che comunque riproducono costantemente il problema relativo a “chi controlla i controllori”, bensì sarà opportuno che l'autorità sia capace di rispondere a quelle pratiche informali descritte da Roy e Buroawoy (ma anche da tutti gli altri autori presenti nella presente trattazione) che sostanzialmente possono rappresentare l'opportunità di efficienza e sviluppo. Come a dire: l'autorità accetti che la base abbia parte alla creazione e allo sviluppo creativo ed originale del processo di lavorazione.³⁷⁹

Per evidenziare l'opportunità di rendere rispondente l'autorità attraverso meccanismi di disobbedienza (poiché così si possono definire le dinamiche di autonomia riscontrate in officina dai su menzionati autori), Arrow mette a paragone questa possibilità con altri sistemi.

Come prima ipotesi per rendere responsabile (rispondente) l'autorità, Arrow traccia la via estrema della minaccia di uscita dall'organizzazione. L'uscita è infatti sempre possibile, anche se ha dei costi rilevanti: si pensi per esempio ad un'azienda che opera in regime di concorrenza; se allarghiamo concettualmente il concetto di membro dell'organizzazione possiamo allora considerare come tali anche i clienti della suddetta azienda; nel caso essi non condividessero le scelte portate avanti dai vertici aziendali (autorità), per esempio in relazione alla tutela del

376 Ivi, p 44.

377 Vilfredo Pareto, *Trattato di sociologia generale*, Vol. II, Milano, Edizioni di Comunità, 1964, pp 534-540.

378 K.J. Arrow, *op.cit.*, p 44.

379 Ivi, p 57.

consumatore, dell'ambiente, alla qualità dei prodotti o alla politica dei prezzi, potrebbero uscire dall'organizzazione (cessando di essere clienti della stessa), mettendo l'autorità nella condizione di *rispondere* del proprio operato. La minaccia di uscita rappresenta allora una possibilità, per l'autorità, di attivare nuovi canali e nuove fonti di informazione cambiando i propri criteri decisionali.

In secondo luogo si può verificare l'ipotesi di una rimozione coatta dell'autorità e la sostituzione della stessa con una nuova: in questo caso si sostituiscono i vecchi canali d'informazione con i nuovi, ma per quanto riguarda il problema dell'efficienza organizzativa, si deve sostanzialmente ricominciare daccapo.

Queste due soluzioni infatti non soddisfano in maniera efficiente la funzione principale dei meccanismi di attivazione di responsabilità/risposta di cui parla Arrow: agevolare la circolazione e la fruibilità di canali informativi diversi, alternativi, nascosti e, congiuntamente, aumentare la capacità di elaborazione delle informazioni. L'uscita dall'organizzazione e la sostituzione dell'autorità infatti, rendono esplicita la sola informazione che ci sia qualcosa che non va nel funzionamento del sistema, ma non riescono ad esplicitare in maniera più esauriente le possibili cause, ed inoltre sono strumenti parzialmente inefficienti dati i costi estremamente elevati; con queste due ipotesi non si riescono a risolvere i problemi organizzativi che si presentano: nel primo caso infatti si decide di uscire dall'organizzazione (per entrare in un'altra?), nel secondo caso si sostituisce quello che si pensa possa essere il problema (l'autorità), creandosene sostanzialmente uno nuovo poiché il problema dell'efficienza si ripresenterà anche al nuovo soggetto che detiene autorità.

Sono sostanzialmente due allora le strade che l'autore lascia aperte per attivare meccanismi di responsabilità/risposta. Una è quella dei gruppi di revisione: ovvero gruppi preposti al controllo dell'operato dell'autorità; l'elemento fondamentale da tenere in considerazione è la necessità che tali organi non abbiano la facoltà di intervenire regolarmente, ma solo eccezionalmente, per evitare che l'autorità si sposti automaticamente all'organo di revisione: Se ogni decisione di A deve essere riveduta da B, non abbiamo altro che un trasferimento di autorità da A a B, e quindi restiamo senza una soluzione per il problema iniziale.³⁸⁰

L'altra strada a cui accenna l'autore (ed è qui che sorgono i problemi interpretativi sulla *responsible authority*) è quella della disobbedienza. Il termine responsabilità qua non sembra calzare perfettamente: la disobbedienza infatti in sé per sé non potrebbe attivare forme di responsabilità efficaci, ma se si prende in considerazione il termine responsibility come rispondente allora si può interpretare la disobbedienza come un flusso di informazione alternativa e funzionale all'organizzazione, che l'autorità utilizza come canale informativo

380 Ivi, p 57.

nascosto. Proprio in questo senso allora si parla di rispondenza. Se l'autorità desse riconoscimento formale a questi flussi di informazione sarebbe un riconoscimento di debolezza, una sorta di autodenuncia. Proprio per questo l'autorità tende a lasciarli confinati nell'ambito dell'informale; nonostante ciò queste dinamiche rappresentano una sorta di specchio dell'autorità, con cui essa si deve confrontare. In tal modo, paradossalmente, si riesce a garantire la circolazione di paretiana memoria, con la differenza che, in questo caso, non si ha una circolazione fisica, bensì una circolazione di informazioni funzionali all'azienda in un meccanismo che permette all'autorità di rimanere fisicamente e saldamente al proprio posto di comando.

Quelle dinamiche informali che si sviluppano nell'ambito dell'officina, e che sono emerse esplicitamente con Roy e Burawoy, assumono allora una luce completamente diversa. Esse rappresenterebbero quindi la colonna portante dell'organizzazione, una sorta di feedback necessario all'autorità per raggiungere l'efficienza che la sfera del formale, da sola, non può raggiungere.

Si tratta, sostanzialmente, di costringere l'autorità formale ad un confronto con un altro soggetto per avere l'opportunità di autocorreggersi e permanere nel tempo: nel caso della exit e della rivoluzione però, tale confronto è risolutivo. Nel caso dei gruppi di controllo invece, si ha un altro soggetto esterno, che interviene periodicamente per controllare che l'operato dell'autorità in questione sia conforme a determinati standard predefiniti, ma questi organismi non danno correttivi alle lacune del sistema formale, non agiscono all'interno del sistema stesso apportando efficienza alternativa a quella (ipotetica) formale.

Nel caso della disubbidienza invece, questo confronto avviene in maniera costante: l'autorità ha l'opportunità di avere continuo correttivo alla fallacia della struttura formale grazie al canale alternativo rappresentato dalle dinamiche che si sviluppano a livello informale, proprio per ovviare a quelle disfunzionalità caratteristiche della struttura formale di cui parlava Crozier. In questo modo l'autorità è rispondente, e anche responsabile, proprio di fronte a questo tipo di processi informali, creando con esse una sorta di equilibrio dinamico e sempre in divenire, nel quale però l'autorità è sempre mantenuta formalmente dal vertice: “But a moderate response is an assertion of the need for responsibility, for systems in which authority performs its functional role but is subject to corrective action by its subjects”³⁸¹

381 K.J. Arrow, *The Limits of organization*, op.cit. p 65.

3.4 – Le ambiguità del modello giapponese

Durante la seconda metà del secolo scorso il modello taylorista dell'organizzazione scientifica del lavoro e la sua variante fordista, cominciano a scricchiolare sotto il peso di un mercato sempre più competitivo e soprattutto non illimitato: cominciava ad emergere infatti la saturazione dei mercati e conseguentemente il fattore competitività risultava sempre più importante per le aziende per rimanere attive. In quest'ottica allora, sembrava essere di cruciale importanza ridurre al minimo il fattore costi.

La dottrina ha argomentato a lungo sui tentativi di superamento del vecchio modello taylorista, ma sostanzialmente nessun nuovo paradigma è stato capace di dominare la scena organizzativa della seconda metà del '900, tanto che all'interno del dibattito si parla appunto di “post-fordismo”, come a dire che non si ravvisa un reale distacco dal modello precedente ma semplicemente dei tentativi di superamento che non rappresentano però niente di realmente nuovo.

Secondo alcuni critici delle teorie organizzative, ricadrebbe sotto questa definizione anche il cosiddetto modello giapponese, “scoperto” dall'occidente soltanto verso la fine degli anni '70 con il boom (soprattutto nel mercato automobilistico) delle case di produzione nipponiche registrato in quel periodo. Durante il secondo dopoguerra e fino ai primi anni '70, il modello giapponese di fatto già esisteva con le sue peculiarità (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti socioculturali e relazionali del modello), ma non poteva rappresentare niente di interessante per un'occidente i cui mercati erano in piena fase di ripresa economica: la filosofia predominante era ancora quella delle economie di scala e della produzione standardizzata di massa in prospettiva di una continua espansione della produzione e dei mercati; dalla metà degli anni '70 in poi invece (anche a causa degli shock petroliferi del '73 e del '79), questo modo di intendere la produzione ed il mercato comincia a vacillare, mentre allo stesso tempo cominciano ad emergere sorprendentemente i primi successi delle case produttrici giapponesi (una su tutte: Toyota). Quello che stupiva maggiormente era che, a fronte di costi di produzione minori, i giapponesi riuscissero a produrre prodotti qualitativamente superiori rispetto a quelli delle industrie occidentali. Inizialmente la critica si concentrò sulla particolarità degli aspetti relazionali tra management ed operatori, data dal fatto che sembrava regnare tra di essi (a dispetto di decenni di letteratura occidentale antagonista), una perfetta comunità di interessi. Solo in seguito, a partire dagli anni '80, si è cominciato ad individuare anche gli aspetti più tecnici e maggiormente attinenti alla concreta organizzazione del processo lavorativo di questo nuovo modello.

Il modello giapponese è stato oggetto sia di feroci critiche che di entusiastici apprezzamenti a causa della sua ambiguità, o meglio, dell'ambiguità della prospettiva da cui si decide di affrontare l'analisi delle sue caratteristiche principali. È infatti una forma organizzativa che affida nelle mani della manodopera grandi responsabilità che però, viste da un'altra prospettiva, assumono facilmente l'aspetto di un accresciuto livello di sfruttamento e per questo motivo può rappresentare un interessante banco di prova rispetto al percorso espositivo eseguito fino a questo punto.

La domanda è quindi: si può parlare di un significativo cambiamento del processo di lavorazione nel senso descritto da Crozier e da Arrow, o si tratta piuttosto di un'esasperazione del progetto taylorista di riduzione dell'opacità del processo lavorativo (nel senso di voler rendere completamente trasparente tale processo di lavorazione, togliendo agli esecutori materiali i loro trucchetti, la loro scienza operaia e le loro pratiche informali di disattenzione delle norme) per raggiungere una piena visibilità/controllabilità del processo di lavoro?³⁸² Due tesi contrapposte e controverse.

Si può dire che in effetti il modello descritto da Ohno (ingegnere e manager Toyota degli anni '60) raggiunge quegli obiettivi di continuità produttiva sognati da Ford e di produttività massima per la forza lavoro inseguiti da Taylor. Il modello flessibile giapponese infatti segue su questo punto lo stesso approccio di Taylor: quest'ultimo voleva, col suo one best way, eliminare qualsiasi speco di tempo e risorse intervenendo sull'autonomia del lavoratore, mentre Ohno, per fare questo, interviene sull'intero processo di lavorazione.

Il modello giapponese si regge su diversi capisaldi: completa eliminazione delle scorte e conseguente meccanismo del just-in-time e del kanban, miglioramento continuo del processo produttivo, maggiore autonomia dei lavoratori nella gestione del processo e relativo aumento della responsabilità degli stessi, lavoro di squadra, tutele contrattuali particolari volte ad evitare la conflittualità connaturata nel rapporto base-vertice in azienda. Ognuno di questi elementi è stato preso di volta in volta dalle diverse correnti della dottrina per argomentare le proprie diverse convinzioni; a prescindere dagli eterogenei orientamenti che hanno dominato il dibattito relativo al modello giapponese, esso sembra rappresentare effettivamente un distacco dal precedente paradigma taylorista, non tanto nel concreto della lavorazione (si tratta pur sempre di un sistema organizzativo basato su catena di montaggio e divisione del lavoro), quanto a livello concettuale su come l'organizzazione deve rapportarsi al mercato e sul significato e l'importanza dell'apporto del lavoro vivo al processo di lavorazione.

382 Taiichi Ohno *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Giulio Einaudi Editore spa, Torino, 1993, p XX.

Il due pilastri maggiormente rappresentativi, a livello tecnico, del modello sono probabilmente il just in time e l'autoattivazione: essi rappresentano l'ostinato tentativo di sviluppare un sistema produttivo nazionale giapponese che prendesse le distanze ed in qualche modo superasse il fordismo di stampo americano. Bisogna tenere in considerazione il fatto che le industrie giapponesi, prima della nascita di questo nuovo modello organizzativo, utilizzavano il sistema fordista e le tecnologie tipicamente occidentali; il contesto giapponese però non sembrava adattarsi proficuamente a questo tipo di produzione, tanto che le fabbriche nipponiche detenevano solo una parte marginale del mercato (si fa riferimento al mercato automobilistico). I manager della Toyota si resero conto allora che era necessario risparmiare radicalmente sui costi di produzione attraverso un ribaltamento concettuale della produzione stessa.

Il primo fondamento del modello giapponese della produzione flessibile riguarda infatti l'eliminazione delle scorte di magazzino (dove per scorte si intende qualsiasi tipo di risorsa: merci, macchinari, uomini, tempo e spazio), ovvero un'organizzazione del processo produttivo che consente di ricevere i pezzi necessari al momento giusto e nella giusta quantità, eliminando i costi di stoccaggio, che consentivano certamente una maggiore sicurezza per quanto riguarda la continuità della produzione, ma d'altro canto anche pesanti costi da sostenere. Nato agli inizi degli anni '50 dalle intuizioni dei due fondatori della casa automobilistica Toyota (Kiichiro e Sakichi Toyoda), e sviluppati e perfezionati successivamente sia da Ohno che dai suoi successori, il termine just in time sta a significare proprio che la fornitura di merce utile alla produzione, arriva esattamente nel momento in cui se ne ha bisogno. Non prima, né dopo, ma esattamente al momento giusto. Riuscendo ad attuare un meccanismo di questo tipo, tutti i magazzini in cui venivano stoccati i materiali di scorta (sia semilavorati, che materie prime, che prodotti finiti) venivano di fatto eliminati, come veniva eliminato il personale reputato in eccesso (tanto che alcuni studi hanno dimostrato che le fabbriche giapponesi non lavoravano mai col 100% della forza lavoro teoricamente necessaria al processo). L'aspetto tecnico concreto del just in time, si può trovare nel sistema di comunicazione chiamato kanban, sviluppato nelle officine della Toyota: a differenza dei sistemi fordisti, dove la comunicazione procedeva dal vertice alla base, qua si ha esattamente il contrario dato che si presuppone che coloro i quali sono più a contatto con la lavorazione concreta (la base), siano nella condizione migliore per definire le esigenze del processo produttivo. L'inversione di tendenza a livello concettuale è evidente. Col Kanban (letteralmente cartellino, a significare il messaggio che ogni postazione lascia alla postazione precedente per richiedere i pezzi necessari alla produzione in una scala inversa che parte dal basso per arrivare al vertice) si ha una comunicazione immediata e fluida che permette di ricevere solo ed esclusivamente ciò che si è chiesto, eliminando anche la necessità dei quadri

intermedi che fanno gli ordini di servizio al posto degli operatori.

Il meccanismo risulta però estremamente vulnerabile: se si incontra un imprevisto, un guasto, un malfunzionamento come reagisce il sistema per evitare la paralisi del processo? Ohno risponde sostanzialmente con la prevenzione e la manutenzione.

Altro punto importante nel meccanismo dei kanban è rappresentato dal fatto che esso funziona anche come denuncia esplicita dei difetti di produzione: mentre nel sistema fordista i difetti venivano rinvenuti solo alla fine del processo, con conseguente scarto dell'intero pezzo, nel sistema giapponese il kanban permette di evidenziare immediatamente i difetti di produzione ed interrompere tempestivamente la sequenza di lavorazione per rimediare. Il kanban infatti (che più banalmente può essere chiamato ordine di lavoro?), accompagna ogni stock di merce richiesta da un dato settore produttivo (non c'è merce che viaggi in fabbrica che non sia accompagnata dal suo kanban); se la merce viene consegnata difettosa al settore che l'ha richiesta, la catena di produzione si interrompe e la merce viene rimandata al mittente. In questo modo si riesce ad individuare prontamente il settore che produce pezzi difettosi e si cerca di rimediare nel minor tempo possibile. Nel sistema fordista invece il difetto veniva individuato solo alla fine del processo (da personale addetto appositamente al controllo qualità), spesso non riuscendo ad individuare la sorgente dello stesso, la quale continuava a produrne in serie indisturbatamente. Il sistema giapponese quindi, è un sistema che opera nel senso di una qualità superiore e tendenzialmente priva di difetti.

Il kanban allora, non è un semplice sistema comunicativo, ma è piuttosto una filosofia produttiva.

L'importanza dei lavoratori esecutivi alla base dell'organizzazione emerge anche quando Ohno parla delle prime fasi di sperimentazione del sistema Kanban, dicendo che se il meccanismo di questi fosse stato capito dai manager intermedi e non dagli operai, il sistema non avrebbe funzionato.

Fare sì che il processo precedente produca esattamente la quantità di prodotto richiesta dal processo di lavorazione successivo è una condizione estremamente complicata da realizzare: il presupposto per evitare effetti negativi perversi su tutta la produzione è quello di livellare il flusso produttivo a valle in modo da passare dalla produzione di massa dello stesso prodotto, alla produzione in piccole serie di prodotti diversi e personalizzati. In questo processo acquisiva un'importanza fondamentale la fase di cambio di settaggio delle linee, che passò da diverse ore a qualche minuto nel giro di un decennio.³⁸³ Bisogna però fare attenzione perché il modello è, come precedentemente accennato, ambiguo. Si potrebbe anche dire in effetti che lo zero stock è,

³⁸³ Ivi, p 58.

oltre che un sistema produttivo, uno strumento di controllo gestionale e sociale. In questo senso infatti si può tornare a parlare della trasparenza del sistema di lavorazione a cui precedentemente si alludeva; le pratiche informali, sommerse, proprie del sistema produttivo tayloristico, non sembrano più attuabili dato che da una parte abbiamo una crescita di autonomia degli esecutori che teoricamente allarga le maglie del formale (in cui erano imbrigliati i lavoratori dell'organizzazione scientifica) facendo rientrare queste pratiche nella formalità della lavorazione, ma dall'altra questa circostanza determina il fatto che l'operato dei lavoratori non è più sommerso, non è più informale, non è più sottratto alla conoscenza del vertice, ma ne diventa parte integrante.

L'altro pilastro è l'autoattivazione. Con questo termine si intende un dispositivo che è capace di bloccarsi autonomamente (ma allo stesso tempo è anche possibile un arresto da parte dell'operatore qualora ravvisi qualche problematica) nel momento in cui si presentano difetti di produzione, in modo tale da permettere ad un solo operatore di dover intervenire solo nel momento in cui si presentano queste anomalie ed inoltre di poter seguire più di un macchinario, con una conseguente riduzione del numero di operatori necessari. Quei pochi che rimangono però, devono avere la consapevolezza del proprio lavoro ed essere in grado di distinguere una situazione normale da una non conforme.³⁸⁴ L'idea di Ohno e dei fratelli Toyoda è che il modo migliore di sfruttare le innovazioni tecnologiche sia quello di applicare a questi macchinari o dispositivi l'intelligenza umana, frutto anche (o forse soprattutto) dell'osservazione diretta dei processi produttivi.

Altro elemento di rottura importante è il capovolgimento del rapporto tra fabbrica e mercato precedentemente accennato: nel taylorismo e nel fordismo era la produzione che trainava la domanda in un contesto di mercato sostanzialmente illimitato; la produzione flessibile invece scopre i limiti del mercato e capovolge la situazione restituendo alla domanda il ruolo principe. La produzione ritorna quindi ad essere funzione della domanda, e precisamente di una domanda sempre più differenziata e sempre meno standardizzata e di massa. La fabbrica si mette a rincorrere il cliente (nella peculiarità delle sue domande), al quale non importa quali sono stati per la fabbrica i costi di produzione; la logica della definizione del prezzo tramite la somma dei costi di produzione ed il margine di profitto auspicabile, non è più applicabile. La necessità che sorge imponente è quella di contenere i costi di produzione dato che ciò che si potrà risparmiare sui costi del processo di lavorazione sarà di fatto profitto che se ne potrà trarre. La rivoluzione comunicativa ed operativa del just in time e del kanban nasce proprio per far fronte a queste nuove esigenze. A causa di queste imprevedibili fluttuazioni di mercato e della domanda sempre

³⁸⁴ Ivi, p 12.

più articolata e diversificata infatti, si intuì che la struttura organizzativa aziendale avesse bisogno di una flessibilità maggiore non solo nella produzione, ma anche nell'aspetto organizzativo vero e proprio; non si poteva più rimanere rigidamente legati ai programmi produttivi a medio-lungo termine, e forse neanche a quelli di breve termine. Era necessario allora che l'organizzazione si adattasse a qualsiasi vibrazione proveniente dal mercato in maniera automatica e per far ciò era necessario sganciarsi dalle pratiche burocratiche centrali, facendo sì che la base produttiva potesse prendere autonomamente decisioni per favorire questa flessibilità divenuta necessaria. Questo era possibile non grazie alla mancanza di piani di produzione, che comunque esistevano ed avevano la loro validità, ma piuttosto per la capacità sistemica di poterli cambiare in corso d'opera grazie alla flessibilità data dal metodo del kanban e dall'autonomia degli operatori.

Non è però il solo ribaltamento con cui si ha a che fare, dato che se ne ha uno speculare anche per quanto riguarda i rapporti sociali all'interno della fabbrica: mentre il taylorismo affondava le sue radici in una concezione duale e conflittuale tra lavoratori ed imprenditori, rigidamente gerarchica e verticistica, tanto che i primi mettevano in atto pratiche informali tendenti al controllo autonomo dei processi, nel modello giapponese si ha un cambiamento radicale anche sotto questo aspetto.

Il processo lavorativo è concepito infatti non solo come coeso e cooperativo, ma anche con elementi decisionali autonomi e di progettazione che nel taylorismo sarebbero stati impensabili. La riflessione porta a pensare che questo sia il corollario necessario di un modello così diverso dal passato: dato che l'azienda deve rendersi produttivamente flessibile per seguire la domanda, sempre labile ed incerta, non si può certo permettere di combattere anche la conflittualità interna ad essa o avere una forza lavoro completamente passiva che non dà il massimo del proprio valore aggiunto. Si deve cercare invece, avendo capito ed interiorizzato la crucialità del lavoro vivo nel processo lavorativo, di trarne il massimo vantaggio. Per questo motivo il modello giapponese ricerca l'integrazione completa di quello che a suo tempo era stato l'antagonista in officina, cercando di portarlo dalla parte degli obiettivi del vertice e coinvolgendolo nelle dinamiche attive della produzione: coinvolgimento attraverso la partecipazione.

Il cambiamento attuato da questo modello è stato possibile però solo rinforzando o attivando dei contesti politico-sociali particolari, che hanno consentito di sviluppare la fiducia e la fedeltà del lavoratore (attributi necessari all'attuazione del modello), come per esempio strumenti per garantire la sicurezza del posto di lavoro, retribuzione in base all'anzianità di servizio, prestazioni assistenziali direttamente erogate dall'azienda. Tutte queste misure volte alla neutralizzazione di una potenziale conflittualità interna, sono ben necessarie al modello per poter operare, data la sua

vulnerabilità nei confronti di eventuali agitazioni interne tra lavoratori e management, causata dal fatto che non avendo scorte disponibili, ogni imprevisto può bloccare la catena di montaggio. Questa vulnerabilità è data anche dal fatto che i lavoratori effettivamente detengono un particolare potere ed una particolare autonomia, controbilanciata però da un coinvolgimento totale nelle dinamiche organizzative che costa al lavoratore un maggiore impegno ed un maggiore sforzo di prestazione. Questa condizione ha portato alcuni osservatori a sostenere che il modello giapponese sia applicabile solo ed esclusivamente in contesti socio-culturali in cui il sindacato sia debole e non organizzato;³⁸⁵ si possono capire allora le difficoltà che il modello ha incontrato nell'adattabilità al panorama occidentale, in cui il sindacato e la conflittualità interna alla fabbrica hanno solide radici storiche. Per esempio, il passaggio avvenuto nell'industria giapponese da una mansione unica a una aperta a più funzioni non sarebbe stato possibile in America e soprattutto in Europa (se non a costo di dispendiose lotte), a causa proprio dell'azione del sindacato a protezione della professionalità del lavoratore.

Col modello giapponese, sostanzialmente, sembra concretizzarsi il passaggio dall'epoca della rigida gerarchia e del conflitto tra due soggetti antagonisti, al coinvolgimento responsabile nelle dinamiche produttive e all'integrazione (egemonica ed univoca?) di un soggetto nell'altro.

La Toyota all'epoca del cambiamento adottava il modello produttivo americano delle economie di scala, ovvero produzioni intensive e concentrate, divise per diverse fasi produttive, in cui si doveva produrre più possibile e nel minor tempo per ottenere costi marginali decrescenti; questo sistema, come già detto, era figlio della concezione classica del mercato potenzialmente illimitato. La Toyota inoltre soffriva di un sistema di approvvigionamento inefficiente e discontinuo che li obbligava a concentrare la produzione nella parte finale del mese, quando arrivavano le scorte; l'idea rivoluzionaria nacque appunto dall'esigenza di livellare la produzione ed instaurare nuovi rapporti coi fornitori in modo da assicurarsi una fornitura costante delle materie prime.³⁸⁶

Ohno sostiene che ciò che gli ha dato gli spunti migliori per le innovazioni, sono stati i momenti passati in officina a diretto contatto con la lavorazione concreta e con chi il lavoro lo svolge sul campo e sa, tramite esperienza diretta, cosa è necessario migliorare.³⁸⁷

Nell'analisi svolta da Ohno acquista un'importanza fondamentale il lavoro di squadra; anch'egli ravvisa la necessità di organizzare nella maniera adeguata il lavoro collettivo, dato che esso, e non il lavoratore individuale, è fondamentale nei processi lavorativi moderni. Facendo un parallelo con le attività sportive, Ohno paragona il lavoro in fabbrica ad una squadra di

385 Ivi, p. XLI.

386 Ivi, p 21.

387 Ivi, p 32.

canottaggio: avere nel team due fuoriclasse che remano più degli altri non assicura la vittoria, ma anzi, ne compromette l'andamento.³⁸⁸ In questo contesto allora il lavoro di squadra servirà anche ad aiutarsi reciprocamente in caso di difficoltà, superando le barriere formali che nell'organizzazione taylorista e fordista limitavano l'operato dei lavoratori (ognuno ha i suoi spazi ed i propri tempi prestabiliti a livello formale) e davano origine a quei comportamenti a livello informale tanto dibattuti dalla dottrina.

L'intero sistema organizzativo giapponese ha come primo obiettivo, dichiarato esplicitamente, quello della riduzione dei costi e dell'aumento dei profitti; ogni altro obiettivo, per Ohno, non ha senso.³⁸⁹ L'aumento della responsabilità/autonomia degli operatori, di cui si è dibattuto parlando di ipotetica ricomposizione del momento di progettazione con quello di esecuzione del lavoro (che comunque in una qualche misura sembra effettivamente realizzarsi), non è dovuto a finalità filantropiche o sociali, ma è sostanzialmente un tentativo di limitare le perdite, contenere i costi ed aumentare l'efficacia dell'organizzazione in un periodo di cambiamento radicale del mercato.

Il fatto che i miglioramenti della condizione di lavoro operaia non siano dettati da moventi filantropici è testimoniato dallo stesso Ohno quando parla del lavoro operaio suddividendolo in due categorie:

- perdita: ogni movimento superfluo, che non produce valore aggiunto e non è necessario alla lavorazione;
- lavoro: viene diviso in produttivo e non produttivo. Il primo dà valore aggiunto alla materia lavorata, mentre il secondo no, anche se risulta comunque necessario alla produzione;

è una divisione che si avvicina alla filosofia che fu già di Taylor con lo studio scientifico dei movimenti degli operatori, ovvero quella di eliminare qualsiasi movimento non necessario e superfluo con l'intento di rendere maggiormente produttivo il lavoro e di conseguenza riuscire a contenere i costi, anche in considerazione del fatto che ampliando al massimo la porzione di lavoro produttivo si avrà una riduzione dei costi anche per quanto riguarda il numero di addetti impiegati. Ottimizzare la produttività del lavoro però, non vuol dire creare sovrapproduzione e accumulazione di scorte (che per Ohno sono costi extra da eliminare); emerge quindi adesso la distanza tra questo modo di concepire la lavorazione ed il sistema di cottimo utilizzato nel modello taylorista (nel quale sorsero le dinamiche sommerse relative all'informale per controllare la produzione a dispetto delle direttive di vertice). Nel modello giapponese infatti non

388 Ivi, p 39.

389 Ivi, p 102.

è necessario che i macchinari e gli operatori lavorino sempre a pieno regime, ma è necessario che siano in grado di farlo nel momento opportuno. L'intensità della lavorazione è data dal numero di pezzi che la fase successiva di lavorazione richiede in un dato giorno. Il concetto centrale è quello per cui si deve evitare in tutti i modi l'accumulazione di scorte, che a lungo andare crea costi unitari crescenti e quindi danneggia l'organizzazione (è di nuovo evidente che le riflessioni di Ohno si realizzano in un periodo di cambiamento del mercato: globalmente, dalla fase di espansione iniziale conseguente alla rivoluzione industriale, si è passati ad una fase di crescita lenta – se non di stagnazione, ed in tempi più recenti, addirittura regressione – dove però il mercato ha cominciato a diversificarsi e a diventare più complesso e più esigente); in questo contesto, a fronte di una domanda fluttuante ed incerta, dopo aver reso più flessibile possibile il ciclo produttivo, il contenimento ulteriore dei costi può essere realizzato solo sul taglio del personale nelle fasi depressive: “in casi come questo potremmo aumentare l'efficienza e contemporaneamente ridurre i costi? Il problema si risolve con un miglioramento del processo, in modo che 8 lavoratori (a fronte dei 10 precedenti) producano i 100 pezzi necessari giornalieri. Se ne bastano 90 si utilizzeranno 7 lavoratori”.³⁹⁰ Altro fattore interessante da sottolineare è che le quote di output continuavano sì ad esistere (come nel making out), ma non erano più fissate su basi individuali, bensì su basi collettive: l'impianto produttivo per una data giornata di lavoro, doveva portare a termine un certo numero di pezzi di tipo diverso, e poteva succedere che gli operatori si dovessero necessariamente trattenere sul posto di lavoro oltre il regolare orario di servizio, per terminare la quota giornaliera. Questo meccanismo, presumibilmente, contribuisce a rafforzare i meccanismi di solidarietà collettiva e lavoro di gruppo che costituiscono uno dei tratti distintivi del modello.

La riduzione del numero degli effettivi è bilanciata da un miglioramento delle condizioni di lavoro degli stessi e da una parallela consapevolezza del fatto che i lavoratori non sono macchine e non vanno trattati come tali.

Emerge una concezione profondamente diversa del processo lavorativo, che si rende evidente nelle parole di Ohno quando afferma: “mi fu chiesto di stilare un manuale di procedure standard [...] gli elementi che vanno considerati nello standard sono i lavoratori, i macchinari e le materie. Se non sono collegati nel modo giusto, i lavoratori si sentiranno alienati e troveranno impossibile produrre in modo efficiente. Gli standard non devono essere forzati dall'alto, ma vanno realizzati dai lavoratori stessi nella produzione. E solo quando si attiva e si coinvolge l'intero stabilimento, considerato complessivamente, gli standard di ogni reparto produttivo possono realizzarsi senza

³⁹⁰ Ivi, p 88.

errori e diventano flessibili”.³⁹¹

Il dilemma che emerse dopo la tardiva scoperta del modello giapponese fu quello relativo alla sua classificazione: la discussione sul post-fordismo, ed in particolare sul modello giapponese (che di fatto fu ricondotto a quel dibattito), è stata fonte di un'immensa produzione letteraria eterogenea e variegata. La dottrina ha individuato sostanzialmente due strade mediante le quali si è cercato di superare il vecchio paradigma taylorista.

La prima è rappresentata dal cosiddetto post-fordismo grasso, in cui a fronte di sempre maggiore necessità di flessibilità, richiesta dalle mutate condizioni del mercato competitivo, si decide di intervenire nel processo produttivo attraverso la tecnologia per raggiungere la flessibilità desiderata.³⁹² Secondo alcuni questa scelta di privilegiare la tecnologia, deriva dalle contingenze peculiari della società occidentale, in particolare americana: Zucker per esempio, sostiene che la preferenza data alla tecnologia sia derivata dai rapporti tipicamente conflittuali tra datori di lavoro ed operai, per cui il management è portato a preferire soluzioni tecnologiche riducendo la propria dipendenza dalla forza lavoro. La Zucker argomenta le sue considerazioni facendo riferimento esplicito al crollo di fiducia nel più ampio panorama della società americana, dovuto alla massiccia immigrazione di cui furono oggetto gli USA tra il diciannovesimo ed il ventesimo secolo, che provocò, a livello di dinamiche sociali, la sostituzione della fiducia creata dall'omogeneità culturale e dalle interazioni basate sulla reputazione e sullo scambio, ad una invece basata sulle strutture istituzionali che fungono da intermediazione sociale tra i soggetti (una fiducia, si potrebbe dire, di natura burocratica).³⁹³ La realtà organizzativa americana nel contesto del post-fordismo sarebbe allora una tipica espressione di fiducia su base istituzionale, la cui principale funzione sarebbe quella di diminuire il rischio conflittuale anche a costo di sacrificare potenziali profitti (eliminare l'elemento potenzialmente conflittuale rappresentato dal rapporto con la forza lavoro, incrementando invece la variabile tecnologica).³⁹⁴ La fiducia creata su basi istituzionali che fungono da intermediazione e la scelta tecnologica in campo organizzativo, vengono collegate dalla Zucker alla ridondanza di materie prime della società americana (al contrario di quella giapponese), da cui deriva anche la filosofia produttiva del Just in case (ovvero dell'accumulazione di scorte): in base ad essa si avrebbe una maggiore convenienza (netta) allo stoccaggio, dato che il costo delle risorse addizionali sarebbe ricompensato dalla funzione di ammortizzatore che esse compiono, una sorta di cuscinetto di

391 Ivi, p 138.

392 G. Bonazzi, *La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale*, in *Stato e Mercato* N°39, 1993, p447.

393 Si veda a tal proposito Lynne Zucker, *The role of institutionalization in cultural persistence*, in *American Sociological Review*, 1977, N°42, pp 726-743.

394 Bonazzi, articolo cit., p 448.

sicurezza tra la produzione e l'instabilità dell'ambiente esterno. La ridondanza di risorse materiali inoltre, ha svolto secondo alcuni (Pfeffer) la funzione di surrogato di risorse scarse nella società occidentale, ovvero quelle simboliche: tipicamente, la fiducia tra dipendenti e datori di lavoro.³⁹⁵ Da qui l'ipotesi avanzata da Bonazzi in alcuni articoli critici, per cui si avrebbe conseguentemente una ossessiva ricerca di risorse simboliche scarse, da cui deriverebbe tutto il filone delle scienze manageriali basate sulla partecipazione, sul coinvolgimento, sulla cultura aziendale e sull'autonomia responsabile dei dipendenti.³⁹⁶ Sembra in realtà che questa ricerca di risorse simboliche non si discosti molto però dalla filosofia del just in case e dalla ricerca della ridondanza di risorse, di qualsiasi natura esse siano, poiché concepita aprioristicamente come positiva in quanto tale (*melius abundare quam deficere*). Al contrario, l'approccio giapponese tende ad una crescita delle risorse simboliche per sganciarsi, per quanto possibile, dalla dipendenza da quelle materiali, rifiutando il concetto dell'abbondanza desiderabile a prescindere. La seconda strada del post-fordismo è invece proprio quella relativa al modello di produzione flessibile giapponese, il cui contesto è diametralmente opposto rispetto a quello occidentale, ed in particolare americano, per quanto riguarda le due variabili esaminate dalla Zucker ovvero meccanismi di creazione di fiducia ed accesso alle risorse materiali. Questa seconda alternativa prende il nome di post-fordismo snello, in cui si interviene non sulla variabile tecnologica ma direttamente su quella organizzativa.

L'approccio critico al modello giapponese è però piuttosto eterogeneo. Si può inizialmente suddividere le varie correnti di pensiero tra un approccio morbido, ovvero centrato più sugli aspetti culturali e relazionali del modello (rapporto management-lavoratori, maggiore autonomia e responsabilità di questi ultimi, totale coinvolgimento all'interno della fabbrica, concetto di kaizen sul miglioramento continuo, maggiori tutele nei confronti dei lavoratori, comunanza di interessi tra base e vertice), ed un approccio duro, che tende invece a sottolinearne gli aspetti più tecnici (just in time, flessibilità produttiva, modello comunicativo base-vertice, zero stock); i due approcci però tendono a tralasciare le variabili proprie dell'approccio opposto, finendo per dare una visione non esauriente e parzialmente incompleta della realtà presa in esame. Anche perché i due approcci sembrano in realtà corrispondere a due fasi storiche diverse del processo di formazione del modello giapponese; infatti nella prima fase del suo sviluppo, le caratteristiche emergenti furono quelle relative all'aspetto socio-relazionale (tipiche dell'approccio soft) in cui però il processo di lavorazione era ancora legato al tradizionale sistema produttivo. Si parla infatti di nippo-fordismo.³⁹⁷

395 Ivi, p 454.

396 Ibidem.

397 Ivi, p 447.

Solo in una seconda fase di sviluppo si sono sviluppate le caratteristiche tecniche della produzione flessibile ed il modello è giunto a completa definizione, tanto che non si parla più di nippo-fordismo ma di post-fordismo snello.

Un'altra classificazione attendibile è quella tra critica pro-labour e critica pro-management, in cui la prima è caratteristica soprattutto di quei contesti nazionali in cui è forte il tradizionale antagonismo tra lavoratori e datori di lavoro. Questo tipo di classificazione nasce dal carattere ambiguo che riveste la richiesta di totale coinvolgimento dei lavoratori, che porta ad una significativa crescita di autonomia e responsabilità, ma anche una proporzionale crescita dell'impegno e dello sforzo prestati.

A seconda dell'angolazione da cui si decide di analizzare il modello, esso potrà apparire come l'occasione per un esaltante arricchimento della personalità dei lavoratori oppure come un meccanismo di sottile asservimento, in cui “si registra la perdita delle piccole difese informali che gli operai erano riusciti a costruirsi in decenni di convivenza con il taylor-fordismo”.³⁹⁸

Un'interpretazione originale di queste dinamiche è stata data da Wilkinson e Oliver, autori britannici, i quali hanno esaminato il modello sotto l'aspetto del controllo dell'incertezza, sottolineando l'estrema tensione tra la stretta interdipendenza tra le parti del sistema (legate dal just in time in una catena di dipendenza che parte dalla base fino ad arrivare al confine tra organizzazione ed ambiente esterno) e la necessità di emanciparsi proprio da quella dipendenza da risorse esterne ad essa.³⁹⁹ Il processo produttivo allora, sarà sì più trasparente, nel senso che le pratiche informali e sommerse messe in atto dai lavoratori sono adesso sotto il faro del controllo manageriale, ma è vero anche che proprio per la natura del processo così impostato, esso dipenderà totalmente dalla disponibilità dei lavoratori a collaborare. Olivier sostiene infatti che non sia possibile (o quantomeno non sia positivo a livello di efficienza produttiva) risparmiare su tutti e tre gli elementi necessari alla produzione, ovvero: materie prime, macchinari e risorse umane; se si decide di ridurre le risorse per materie prime e macchinari, si avrà necessariamente bisogno di una forza lavoro estremamente preparata, collaborativa, coordinata ed efficiente.⁴⁰⁰ Da qui la critica agli approcci del modello che esaltavano l'aspetto del management collaborativo e delle politiche a tutela dei lavoratori (vedi impiego a vita, anzianità come criterio di avanzamento nella scala gerarchica, retribuzioni elevate ecc ecc); questi critici vedono piuttosto in queste pratiche l'elemento necessario all'organizzazione per ottenere la collaborazione, il coinvolgimento e la disponibilità a cooperare che il sistema del just in time necessariamente

398 Ivi, p 440.

399 Ivi, p 452.

400 Ibidem.

richiede.⁴⁰¹ Si tratta allora di un Taylorismo democratico, in cui i lavoratori sono ancora costretti ad accettare di produrre secondo tempi, spazi e metodi standardizzati, che hanno contribuito a definire loro stessi, in una sorta di commistione sinergica di standardizzazione e creatività volta al miglioramento continuo?

Alcuni studiosi tedeschi (Dohse, Jurgens, Malsh)⁴⁰² hanno argomentato una critica ancora più feroce del modello giapponese. Il loro intento è quello di dare una spiegazione alla comunanza di interessi tra lavoratori e datori di lavoro e di come questo sia stato possibile proprio in Giappone. La particolarità della loro tesi sta nell'importanza che danno al singolare sistema di relazioni industriali del contesto giapponese, che ha contribuito a creare condizioni favorevoli allo sviluppo del sistema legato alla produzione snella. Questi autori partono dalla pesante sconfitta sindacale degli anni '50 in Giappone⁴⁰³, che determinò definitivamente l'organizzazione sindacale a livello aziendale, senza una struttura nazionale che curasse gli interessi dei lavoratori a livello collettivo; la frammentazione del sindacato al livello aziendale depotenziava notevolmente la portata delle rivendicazioni a favore dei lavoratori, non essendoci un sindacato nazionale di categoria che potesse far valere il proprio peso a livello nazionale.⁴⁰⁴ Questa situazione faceva sì che i risultati a livello di rivendicazioni sindacali variassero notevolmente da azienda ad azienda e dipendessero sostanzialmente dalle risorse disponibili, si creava quindi un gap tra aziende di grandi dimensioni e buona stabilità e quelle piccole con meno possibilità di andare incontro alle richieste dei propri lavoratori. In questo quadro inoltre, il sindacato aziendale, preferiva collaborare con la dirigenza, ben consapevole che l'interesse comune fosse quello della sopravvivenza dell'azienda stessa (si curavano soprattutto la parte retributiva e della stabilità del posto di lavoro, tralasciando invece le condizioni concrete della lavorazione che venivano lasciate invece alla discrezionalità del management).⁴⁰⁵ Questa circostanza influisce anche nel rapporto dell'impresa con i suoi fornitori: questi ultimi erano solitamente piccole aziende economicamente dipendenti dalla casa madre che commissionava il lavoro; il sindacato in queste piccole imprese non aveva la possibilità di contrattare con la dirigenza poiché le risorse a disposizione di quest'ultima erano limitate e legate all'azienda che commissionava le forniture. Le differenze salariali, ed in generale le condizioni di lavoro, tra le imprese fornitrici e la casa madre erano infatti notevoli. Dohse argomenta inoltre che questo divario salariale in occidente non sia stato possibile a causa appunto delle lotte sindacali e della rappresentanza di categoria a

401 Ivi, p 453.

402 K.Dohse, U.Jurgens, T.Malsch, *Dal "fordismo" al "toyotismo"? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese* in *Sociologia del Lavoro* n° 42, 1993.

403 Ivi, p 92.

404 Ivi, p 113.

405 Ivi, p 114.

livello nazionale: le imprese sono infatti state costrette ad esportare la lavorazione nei paesi poveri (basso costo del lavoro, sindacato inesistente, condizioni di lavoro non tutelate da normativa). Questa circostanza ha però accentuato la filosofia di produzione del just in case, piuttosto che del just in time, dato che la lontananza degli impianti di produzione deve necessariamente affidarsi a grandi quantitativi di scorte (lo zero stock avrebbe costi altissimi, se non risultasse addirittura impossibile da realizzare).⁴⁰⁶

Le armoniose relazioni industriali del contesto giapponese sono allora per questi autori soltanto frutto della struttura frammentata del sindacato, che non può fare pressioni di categoria a livello nazionale ed è portata a collaborare con l'impresa nel ristretto contesto aziendale. A questo si deve aggiungere, sostengono i critici tedeschi, che i rappresentanti sindacali sono spesso le stesse persone che devono stimolare quell'impegno e quella flessibilità richiesti dal management; le votazioni per l'elezione dei rappresentanti sindacali inoltre, avvengono in un clima di segretezza posticcia in modo da influenzare in una determinata direzione le scelte dei lavoratori (alla Nissan, per esempio)⁴⁰⁷, già vulnerabili nei confronti del management per questioni legate alla retribuzione e all'avanzamento di carriera.

Anche le politiche a tutela del lavoro a vita e dell'avanzamento di carriera in base all'anzianità, infatti, sono discusse da Dohse Jurgens e Malsch in maniera assai critica: essi sostengono che in realtà l'impiego sia garantito solo per una fascia protetta e ristretta di dipendenti, che rappresentano il nucleo della forza lavoro, mentre per il resto dei lavoratori viga la regola del licenziamento in base alle necessità produttive; allo stesso modo, l'avanzamento di carriera non avviene per criteri legati all'anzianità ma a discrezionalità del management (a supporto di queste tesi si riporta il dato per cui in un reparto produttivo della Nissan, il tempo necessario per avanzare da operaio semplice a caporeparto può realizzarsi in un lasso di tempo che va dai 4 ai 21 anni).⁴⁰⁸ Altro fattore che rende particolarmente vulnerabile il lavoratore rispetto al management è la politica retributiva, fortemente individualizzata (per circa il 40% del totale)⁴⁰⁹ sulla base della produttività, dell'impegno e del comportamento: può succedere infatti che due lavoratori con posizioni simili e stessa anzianità di servizio, possano recepire stipendi molto diversi. I possibili aumenti salariali sono sempre e comunque valutati a livello individuale sulla base delle prestazioni dell'anno precedente: un'ipotetica promozione quindi non significherà automaticamente un aumento retributivo consistente.⁴¹⁰ In sostanza quindi, mentre nelle

406 Ivi, p 118.

407 Ivi, p 120.

408 Yamamoto, *Labor-Management relations at Nissan Motor & Co*, Annals of the Institute of Social Science Tokyo, N°21, 1980, p 24.

409 Dohse, Jurgens, Malsch, art.cit. P 116.

410 Ibidem.

organizzazioni occidentali di stampo taylor-fordista, le retribuzioni erano strettamente legate al lavoro e alla mansione che si ricopriva, nel modello giapponese non essendoci mansioni strettamente predefinite, la retribuzione è legata alla prestazione: “Scorporando il sistema retributivo dal tipo di lavoro assegnato, il management giapponese ha risolto il problema – che esiste nell'industria automobilistica occidentale – delle relativamente limitate possibilità di avanzamento dovute alle strutture di qualificazione strangolate”.⁴¹¹ La tesi dei critici tedeschi in sostanza è quella per cui l'orientamento al lavoro di gruppo del modello giapponese sia solo un'apparenza, mentre prevale un'accentuata competizione completamente slegata dalla gerarchia professionale. Da queste osservazioni ne deriva anche la spiegazione dei bassissimi tassi di assenteismo della forza lavoro giapponese (spesso i lavoratori non usufruiscono completamente neanche dei giorni di ferie maturati) e della pressione tra parigrado per stimolare impegno e coinvolgimento; tutti fattori, secondo Dohse, Jurgens e Malsch, che non sono sintomo di solidarietà di gruppo.

La prospettiva di Dohse, Jurgens e Malsch, è allora quella per cui si ravvisa nel modello giapponese una superiorità a livello di sistema produttivo, realizzabile però solo in un contesto di prerogative manageriali sostanzialmente illimitate; questa condizione è di difficile realizzazione, dato che potrà funzionare solo in contesti in cui si ha un sindacato frazionato e collaborativo. In contesti in cui questo non sia possibile, il sistema potrà addirittura dare molto più potere alla categoria dei lavoratori, data l'estrema dipendenza del processo dalla disponibilità di questi ultimi a collaborare, condizione che rende l'intero processo estremamente vulnerabile. Ciò non significa, secondo questi autori, che esso rappresenti un'alternativa al taylor-fordismo: “il toyotismo è semplicemente la pratica dei principi organizzativi del fordismo in una condizione di prerogative manageriali illimitate”.⁴¹² In pratica col modello giapponese si risolvono, secondo questi autori, i due principali problemi del taylorismo, ovvero la partecipazione dei lavoratori e l'utilizzo delle conoscenze dei lavoratori a scopi di razionalizzazione; in altre parole “il rifiuto dei lavoratori di porre la loro conoscenza produttiva al servizio della razionalizzazione”.⁴¹³ Anche Taylor infatti, cercava la collaborazione dei lavoratori (infingardi e pigri) promuovendo sani e cordiali rapporti tra lavoratori e datori di lavoro, mentre cercava di astrarre in modo scientifico la conoscenza operaia razionalizzandola e rendendola controllabile; salvo poi che le pratiche di disobbedienza ed inosservanza funzionale delle norme emergessero comunque e costantemente, come documentato da Ray, Buroway, Crozier e molti altri.

Alla rigidità della critica degli studiosi tedeschi si può forse porre alcuni contrappesi. Il più

411 Ivi, p 117.

412 Ivi, p 121.

413 Ivi, p 122.

importante dei quali è probabilmente quello relativo all'importanza che assume il lavoro vivo nel modello produttivo giapponese; l'organizzazione scientifica del lavoro infatti si basava sul principio della superiorità della razionalizzazione e della necessità di dividere lavoro intellettuale e lavoro manuale, considerando quest'ultimo come assolutamente privo di potenziale innovativo data la semplicità e la ripetitività dei movimenti in cui era suddiviso. Tale condizione ha stimolato, in una certa misura, la conflittualità tra i vari attori del processo di lavorazione, provocando una produzione normativa eccedente (frutto delle contrattazioni collettive tra i due principali antagonisti, sindacato e management) che ha finito per imbrigliare la struttura organizzativa facendo perdere efficienza e competitività sul mercato.

La rivoluzione concettuale del modello giapponese si basa quindi sull'intuizione relativa al plusvalore che il lavoro vivo può dare al processo produttivo, se liberato dai vincoli stringenti dell'organizzazione scientifica del lavoro. I lavoratori della Toyota infatti, sono chiamati ad utilizzare le proprie risorse non solo a livello di sforzo fisico, ma anche creativo e di responsabilità: essi non sono più legati ad un ruolo fisso e predefinito, ma si muovono lungo la catena di montaggio a seconda dei bisogni che la lavorazione richiede. Il sistema in uso alla Nissan negli anni '80 funzionava in modo che degli indicatori luminosi visibili a tutti indicassero lo stato di avanzamento della lavorazione in modo che tutti a livello collettivo avessero la consapevolezza di cosa succedeva: se nessun indicatore luminoso era acceso significava che la produzione procedeva in maniera lineare, se invece alcuni indicatori gialli lampeggiavano significava che in alcuni punti la linea era in difficoltà e ciò significava che alcuni lavoratori dovevano spostarsi dalla propria postazione per intervenire nei punti segnalati per aiutare i compagni; se si accendevano gli indicatori rossi invece, la linea di produzione subiva un arresto, che poteva essere deciso anche da un singolo lavoratore, qualora avesse registrato delle anomalie. La condizione preferita dal management era quella delle spie luminose gialle accese: ciò significava che i lavoratori stavano lavorando al massimo delle proprie potenzialità, in linea con il concetto dello zero stock (di materiali, di macchinari e di risorse umane). La dimensione collettiva era quindi determinante.

Oltre a questo, ogni lavoratore aveva la responsabilità diretta della qualità di ciò che produceva: il controllo qualità infatti, che nell'organizzazione scientifica del lavoro veniva svolto da personale qualificato soltanto al termine della lavorazione, nel modello giapponese ricadeva nelle responsabilità del singolo lavoratore, che aveva facoltà di mandare indietro i pezzi difettati bloccando di conseguenza la produzione. In questo modo ogni passaggio della lavorazione subiva un continuo controllo sulla qualità del prodotto, garantendo la qualità totale della merce arrivata a fine del processo di lavorazione. Anche la pratica dei circoli di qualità, ampiamente

discussa ed abusata dalla letteratura occidentale, stimolavano il coinvolgimento di tutto il personale (di qualsiasi livello) nel senso di un miglioramento continuo. In questi circoli veniva richiesta la partecipazione dei lavoratori della base del processo produttivo, dato che se ne riconosceva l'importanza del loro apporto nel senso dell'innovazione e del miglioramento del processo. Tutto va effettivamente nel senso di una valorizzazione della base organizzativa: anche il sistema comunicativo del kanban, legato al just in time, è un sistema che parte dalla base per arrivare al vertice. È indubbio quindi che il fulcro del processo, nel modello giapponese, sia la base organizzativa, i lavoratori della catena di montaggio; come sembra emergere una sostanziale diminuzione della gerarchia organizzativa a favore di un suo livellamento in senso orizzontale ed un coinvolgimento effettivo del lavoratore collettivo nel processo decisionale relativo alla produzione. Il lavoratore in questo contesto è effettivamente coinvolto a tuttotondo, sia in quanto a sforzo fisico, che nel senso di sforzo innovativo e creativo volto al miglioramento continuo. Nell'organizzazione scientifica questo secondo tipo di sforzo era indirizzato a contrastare gli elementi disfunzionali del sistema formalizzato e razionale che la produzione imponeva, ma esso esisteva comunque ed era, paradossalmente, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La conflittualità concreta in officina allora, si realizzava non sugli obiettivi della produzione, ma bensì sul controllo del processo di lavorativo, stemperando forse le potenzialità esplosive che invece la lavorazione avrebbe potuto rappresentare in quanto specchio della conflittualità sociale. Le dinamiche oggettive che si sono venute realizzando nel tempo, come soldiering e making out, hanno fatto emergere l'importanza dell'apporto umano al processo di lavorazione; si può forse pensare che il modello giapponese sia quindi a livello teorico uno sviluppo necessario e fisiologico, il passaggio successivo al paradigma tayloristico. C'è da dire però, che nonostante tale modello metta al centro il lavoro umano, lo fa attraverso pratiche che risultano quantomeno discutibili, dato che richiedono un impegno ed un coinvolgimento totale del lavoratore, tanto da far pensare ad uno sfruttamento potenziato rispetto al taylorismo: dove quest'ultimo richiedeva sostanzialmente solo uno sforzo fisico, disintegrando l'unità tra lavoro manuale ed intellettuale ed innescando meccanismi di alienazione, il modello giapponese sembra in qualche modo ricostruire una parziale unità della lavorazione. Le variabili dei rapporti di produzione però, rimangono intatte. Il meccanismo di appropriazione del plusvalore descritto da Marx, e quello di oscuramento del prelievo descritto da Burawoy, non sembrano subire variazioni. Ciò che preme sottolineare è che a livello di processo della lavorazione, si ha oggettivamente un livellamento della gerarchia ed un coinvolgimento diverso dei lavoratori nel processo produttivo che può far pensare ad un effettivo distacco (nei termini di rapporti concreti della lavorazione) dal paradigma tayloristico.

CONCLUSIONI

A conclusione di questo excursus in cui si è preso in esame l'evolversi della realtà organizzativa industriale, considerata come il fulcro dell'economia globale del secolo scorso (in particolare l'evoluzione del rapporto tra base e vertice della stessa), si possono forse tirare le fila del discorso giungendo all'unica considerazione plausibile, tra le tante prese in esame: il processo di lavorazione non sembra possa prescindere dall'apporto originale e creativo che l'individuo ed il lavoratore collettivo danno al processo.

La funzione direttiva e la base organizzativa sembrano rappresentare allora i due lati della stessa medaglia tali che, per ragioni diverse, non sembra che possano fare a meno l'una dell'altra. Assoggettare la base alla presunta razionalità perfetta del vertice costringe il processo in una direzione univoca che, data la complessità del sistema, finisce per ingessarlo e soffocarlo togliendogli la possibilità di trovare soluzioni innovative, creative ed alternative. Fa luce in questo senso il discorso di Crozier sul cambiamento e sulla possibilità di decidere in base ad una razionalità residuale e mai strettamente predeterminata, procedendo per tappe temporali che diano sempre la possibilità al sistema di adattarsi alla tensione ad esso interna, data dal potere che ogni singolo attore, individuale o collettivo, ha nel contesto lavorativo; tale circostanza provoca una continua tensione evolutiva che può essere frutto certamente di conflitto, ma anche di potenziali soluzioni innovative.

D'altra parte non si può neanche pensare che sia possibile eliminare la funzione dirigente in favore di una sorta di autogestione del processo: il vertice organizzativo è necessario ad esso per la sua funzione di razionalizzazione delle informazioni, così come sostenuto da Arrow in riferimento all'autorità, che d'altra parte argomenta però che, data la centralità della funzione dirigenziale, sia necessario renderla rispondente agli input che riceve dal basso. Non rispondente ad un'ipotetica autorità formale rappresentata dalla base organizzativa, ma bensì rispondente nel senso di integrare nel processo le soluzioni alternative, innovative ed informali, che provengono dal basso, senza inficiare formalmente la propria autorità di vertice.

Il modello flessibile giapponese è stato preso in analisi proprio perché, nonostante le feroci critiche ad esso rivolte, sembra rappresentare una concreta evoluzione di quanto finora argomentato, sia grazie al coinvolgimento attivo richiesto ai lavoratori giapponesi, sia per quanto riguarda la strutturazione generale del processo, che sembra effettivamente svincolarsi dal predeterminismo del paradigma taylorista.

In chiusura della dissertazione è opportuno però svolgere un'ulteriore riflessione: la realtà industriale, che è stata protagonista indiscussa del presente elaborato, rappresenta oramai una realtà organizzativa nella sua fase calante; altre realtà stanno prendendo piede nel panorama globale, con caratteristiche in parte simili in parte diverse rispetto all'organizzazione tipicamente industriale.

Il primo segnale evidente del cambiamento dei tempi, si è registrato nel 1995 con il Reverse Plaza Accord, siglato da Usa, Germania e Giappone. Esso prevedeva l'aumento del tasso di cambio di dollaro marco e yen per favorire gli scambi finanziari; questo andava però a discapito dell'industria reale, dato che una moneta più forte avrebbe prevedibilmente danneggiato l'esportazione di beni materiali.

Era il segno, appunto, che il sole stava tramontando sull'egemonia della grande industria produttiva e che la speculazione finanziaria, con le sue nuove dinamiche, avrebbe preso il suo posto.

Il tasso di profitto dell'industria tradizionale infatti, si stava mano a mano erodendo, mentre quello delle attività non manifatturiere, legate principalmente alla produzione di servizi per lo più intangibili, stava crescendo in maniera esponenziale. Alcuni ricercatori sostengono che la prosperità economica a partire da quegli anni abbia cominciato a dipendere dalla costante creazione di valore fittizio attuata dai febbricitanti mercati finanziari.⁴¹⁴

Con il cambiamento della struttura dell'economia globale, si è ravvisato un parallelo cambiamento delle caratteristiche del lavoro stesso in quanto attività svolta dall'uomo. Si è spesso sostenuto che il lavoro, il suo particolare modo di esercizio, permetteva di specificare, in una certa misura, anche la dimensione sociale del soggetto (è infatti questa la premessa implicita di tutta la ricerca fin qui condotta); il lavoro ha costituito, in altre parole, il metro principale e privilegiato dell'inclusione sociale, una sorta di grandezza della soggettività.⁴¹⁵ Nel periodo del taylorismo e successivamente del fordismo, si parla infatti di estraneazione ed alienazione come i mali principali di queste modalità della lavorazione, che tolgono al soggetto che lavora ogni possibilità di identificazione del sé con l'attività svolta ed ogni possibilità di riconoscervisi socialmente.

Alcuni pensatori di derivazione marxista sostengono che in quel periodo sia sostanzialmente avvenuto un compromesso istituzionale tra capitale e lavoro, che ha portato alla stabilità e continuità del salario in favore dei lavoratori, in cambio dell'eterodirezione del lavoro secondo i

414Frederick H.Pitts, *Time Crisis: autonomist thought, the immaterial working day and the Dot.Com boom and bust*, rivista di Sociologia del Lavoro, N° 133/2014, p 171.

415Federico Chicchi, Marco Savioli, Mauro Turrini, *Soggettività intermittenti. Un'ichiasta sulla scomposizione del lavoro nell'ambito delle industrie creative*, rivista di Sociologia del Lavoro, N°133/2014 p 42.

dettami della dirigenza di impresa.⁴¹⁶

La natura completamente diversa delle nuove imprese della New Economy ha però portato ad un cambiamento della natura della prestazione lavorativa; essa sembra infatti distaccarsi progressivamente dal concetto di tempo, spezzandone il binomio con il salario. La tendenza che si riscontra empiricamente è quella per cui i confini tradizionali del lavoro nel modo di produzione tayloristico (paga oraria, mansioni predefinite, sforzo fisico, organizzazione gerarchica rigida) si confondono e si rinnovano in nuovi orizzonti produttivi in cui l'attività lavorativa è sempre più slegata dal concetto temporale e sempre più legata alla comunicazione, all'informazione e alla creatività: “con il tramonto del fordismo la catena produttiva è di fatto diventata una catena linguistica, una connessione semantica, in cui la comunicazione, la trasmissione di informazioni, è diventata una materia prima e uno strumento di lavoro alla stessa stregua dell'energia elettrica”⁴¹⁷. L'apporto richiesto al lavoratore è sempre più legato alla creatività ed all'esperienza di cui il soggetto è portatore; non solo attinenti alla sfera professionale, ma alla sua totalità. Le nuove attività legate alla New Economy e ai mercati finanziari infatti non producono elettrodomestici o automobili in base ad una lavorazione scientificamente determinata, ma producono beni e servizi innovativi creati in base ad esigenze (siano esse reali o indotte) emergenti nella società contemporanea che richiedono un elevato apporto di creatività; un esempio eloquente può essere dato dalle imprese nel campo dell'informatica o dai broker che operano in Borsa. In pratica la nuova frontiera del capitale sembra essere quella di fondere il lavoro col lavoratore in modo che non ci siano differenze tra il primo e la sua intera vita.⁴¹⁸ Il lavoro assume in effetti una sorta di immaterialità da cui deriva la difficoltà della sua misurazione rispetto al tempo ed allo sforzo prestato.

In questa dimensione allora il tempo sociale si mescola sempre più al tempo di lavoro rendendo difficile una distinzione netta tra vita e lavoro.

Queste osservazioni sembrano essere convalidate empiricamente dall'ambiente in cui i lavoratori di determinati settori innovativi sono chiamati a svolgere le loro prestazioni: i luoghi di lavoro offrono sempre più spesso caratteristiche tipiche del tempo libero e delle attività umane che si svolgono solitamente al di fuori dell'orario di lavoro, come per esempio televisioni, spazi ricreativi e ludici, cibo gratis ecc ecc. Questo tentativo di introdurre una certa informalità nei luoghi di lavoro, porta con sé anche la circostanza per cui l'attività lavorativa, che si confonde con la vita sociale del lavoratore, tende ad inglobare sempre di più anche la sua personalità e la sua autenticità dietro lo schermo dell'informalità e del divertimento.

416Ibidem.

417Ivi, p 44.

418Ibidem.

Un altro segnale indicativo in tal senso, sono le nuove forme di retribuzione nate sotto la stella nascente delle Dot.Com e della New Economy, ad esempio le stock option. Esse sono azioni, che hanno una scadenza ed un prezzo prefissati, che vengono attribuite gratuitamente ai dipendenti i quali possono esercitare il diritto di acquisto alla scadenza dell'opzione; il diritto di riscatto dell'opzione sulle azioni viene esercitato se il prezzo prefissato (prezzo di stock) è inferiore al valore delle azioni sul mercato al momento della scadenza, se così non fosse non ci sarebbe convenienza a riscattare le stock option ed essere perderebbero ogni valore.⁴¹⁹ Questo è un nuovo strumento usato dalle aziende quotate in borsa per incentivare positivamente i dipendenti ritenuti cruciali per l'attività, i quali avranno anche modo, attraverso le stock option, di verificare la bontà del proprio operato (presumibilmente se il valore di acquisto è più basso del prezzo di stock, l'azienda non starà viaggiando in buone acque). Quindi non più retribuzione su base oraria o in base alla prestazione individuale, ma retribuzione proporzionale alla prestazione dell'azienda: “where once the working days had been dictated by the regimen of the factory clock, now it was regulated by the flux of the stock index”.⁴²⁰

La tesi del lavoro immateriale suggerisce che il lavoro nell'economia post-industriale sia basato principalmente sulla creazione/manipolazione di idee, simboli, personalità, emozioni e relazioni in modo tale da impegnare integralmente tutto lo spettro delle capacità umane e delle attività che vi si possono concretizzare⁴²¹, a tal punto che il lavoro talvolta assume le caratteristiche delle attività di svago e viceversa: “the contemporary capitalist organization of production is structured so as to fulfil the primary purpose of capturing the value produced in society at large”.⁴²² La principale intuizione per combattere la caduta del profitto delle economie tradizionali, è stata quindi quella relativa alla messa in produzione delle relazioni sociali, della cooperazione oltre il cancello di fabbrica. In questo senso allora il prelievo e l'oscuramento di cui parlava Burawoy sarebbero giunti a piena maturazione, o al contrario, si sarebbe raggiunto un pieno coinvolgimento dell'individuo nell'attività lavorativa con una conseguente riappropriazione di soggettività?

Un altro esempio del cambiamento in corso, è quello relativo alla nascita di nuove modalità di finanziamento: il crowdfunding per esempio.

Esso si basa principalmente sul concetto della fiducia e della reputazione. Si tratta sostanzialmente di una sorta di raccolta fondi attraverso internet, su apposite piattaforme multimediali, in cui l'ideatore di un progetto, attraverso la piattaforma, cerca finanziatori. Questi

419 <http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/stockoption203.htm>

420 A. Ross, *No Collar: the human workplace and its hidden costs*, New York, 2003, Basic Books, p 199.

421 Pitts, *Time Crisis*, op. Cit. P 174.

422 Ivi, p 176.

ultimi sono solitamente piccoli imprenditori e l'ammontare dell'investimento si aggira di regola intorno a poche migliaia di euro. Viene fissata una soglia minima di fondi da raggiungere (nel caso non venga raggiunta i fondi raccolti vengono rilasciati agli investitori) e se il progetto prende vita gli investitori potranno essere ricompensati con diverse forme di ritorno di investimento non necessariamente legate alla retribuzione monetaria. Il lavoro svolto dai soggetti coinvolti non prevede forme di retribuzione assoggettabili ai concetti di lavoro/retribuzione tradizionali; in molti casi addirittura non ne prevedono affatto. Si tratta quindi di nuovi concetti di lavoro, di retribuzione e di organizzazione di attività che sono difficilmente classificabili in maniera rigida come attività lavorative o attività sociali.⁴²³

Gli strumenti forniti dall'economia classica non sembrano essere più adatti ad analizzare queste nuove dinamiche, dato che essi sono legati a variabili quantitativamente misurabili, mentre l'attività lavorativa e di generazione di valore delle nuove dinamiche produttive sono sempre meno misurabili e sempre meno ancorate a concetti come tempo e spazio.

Le dinamiche finanziarie infatti, si reggono in gran parte su previsioni future (e quindi ben lontane dall'essere certe) non di cosa si farà in prima persona, ma di ciò che faranno gli altri; sono quindi dinamiche che dipendono sostanzialmente dal sentimento prevalente di fiducia o sfiducia, riguardo ad un determinato oggetto di analisi, che può essere anche solo lontanamente influenzato dalle dinamiche produttive reali e concrete, e che soprattutto creano un sistema con un livello di interdipendenza elevatissimo; questo espone il mercato finanziario al costante pericolo di crisi collegate allo scoppio di bolle speculative, come quella riguardante proprio le Dot.Com o le aziende di telecomunicazioni, che esplose nei primi anni 2000: in entrambi i casi le valutazioni fatte sul mercato azionario in base al sentimento prevalente di fiducia, aveva fatto gonfiare in maniera esponenziale la valutazione delle imprese operanti rispettivamente nel settore della tecnologia informatica (Amazon passò da 107 dollari per azione a 7 dollari, recuperando però nel decennio successivo il 200% del suo valore iniziale)⁴²⁴ e quello delle telecomunicazioni, tanto che il valore delle operazioni sul mercato finanziario superava di gran lunga il valore reale delle imprese in questione.

Al disorientamento generale di fronte a dinamiche talmente nuove e difficilmente controllabili, Pitts risponde sostenendo che in realtà i mercati finanziari sono di fatto l'unico strumento in grado di dare una misura, di contenere in qualche modo e di eludere (anche se in maniera aleatoria e rischiosa) la non misurabilità dei nuovi sistemi di produzione di valore legati alla socialità e non più solo alle condizioni concrete della produzione. Secondo Pitts quindi, la

⁴²³Ivana Pais, Daniela Castrataro, *Crowdfunding and free labor: gift, exploitation or investment?* Rivista di Sociologia del Lavoro, N° 133/2014, p 183.

⁴²⁴Pitts, op.cit p 174.

finanza non è una derivazione parassitaria del vecchio sistema produttivo, ma piuttosto è la forma di accumulazione capitalistica che va di pari passo con i nuovi sistemi di produzione di valore: “financialization exists not by virtue of some conspiratorial project of deliberate economic distortion instigated by greedy financiers, but rather as a result and function of underlying and ongoing shifts in the constitution of society's productive processes towards working practices characterised by a wealth of free labor dispersed into society at large and recouped by digital infrastructures”.⁴²⁵ Si tratterebbe quindi di nuovi strumenti per catturare il plusvalore creato dalla società, nel senso più ampio del termine, grazie ad una massa crescente di lavoro non retribuito e non misurabile, che si presenta come tale proprio perché il lavoro tradizionalmente inteso tende sempre più a mischiarsi alle attività umane non lavorative.

Il panorama attuale offre quindi nuovi ed interessanti spunti di riflessione su quale sia effettivamente la tendenza delle dinamiche produttive contemporanee, tra opinioni e correnti differenti se non opposte. L'ago della bilancia infatti sembra pendere alternativamente tra una visione tendenzialmente positiva riguardo al recupero della soggettività del lavoratore, ad un suo coinvolgimento totale anche nel senso di uno sforzo intelligente e creativo nelle attività lavorative, ed una visione invece tendenzialmente negativa dei nuovi processi produttivi in quanto protagonisti di uno sfruttamento dell'individuo ancora più totale e subdolo proprio in ragione del suo maggior coinvolgimento anche a livello di soggettività creativa ed autentica.

L'interpretazione dello sviluppo delle attività di creazione di valore attraverso il lavoro è compito assai arduo anche, o soprattutto, a causa dell'elemento oggetto di analisi, ovvero l'uomo nelle sue attività collettive. Ciò che forse è opportuno sottolineare è che sono emerse, durante il periodo preso in analisi da questo elaborato, delle dinamiche oggettive, e che sia il caso di limitarsi alla descrizione di queste ultime per cercare di tirare le fila del discorso affrontato.

Dall'epoca della nascita della divisione del lavoro infatti, l'elemento di rottura col passato, più che il processo produttivo in sé, è stato la nascita del cosiddetto lavoratore collettivo, già individuato da Marx nei suoi scritti, che assume caratteristiche completamente diverse dal lavoro artigianale e della prima manifattura, tanto che sembra effettivamente che attraverso il lavoratore collettivo si liberino le reali capacità della sua specie. Proprio la divisione del lavoro ha poi permesso che l'organizzazione del processo produttivo fosse analizzata scientificamente in modo che la conoscenza/scienza detenuta dai lavoratori potesse essere astratta, in un contesto in cui sembrava andarsi sviluppando una sorta di lotta (sociale) riguardante il controllo del processo di lavorazione, tra operai estraniati e dirigenza (iscritta al libro paga del capitale); prova del fatto che il terreno di lotta fosse il controllo del processo lavorativo e non gli obiettivi in sé, così come

⁴²⁵Ivi, p 178.

delineati dalla dirigenza, sta nel fatto che si andavano innescando meccanismi di inosservanza funzionale delle norme (inefficienti) e disobbedienza, che però non andavano contro agli obiettivi del vertice, ma bensì ne costituivano la garanzia del successo.

La scientificizzazione del processo di lavorazione allora, dopo un periodo di successo ed espansione, che determinò comunque un sensibile miglioramento rispetto alle precedenti condizioni di lavoro e permise un'esponenziale crescita dei mercati in gran parte dovuta all'abbattimento dei costi, dimostrò tutti i suoi limiti derivanti principalmente dall'aver creduto di poter far a meno dell'apporto originale ed autentico del lavoratore nel processo produttivo.

I cambiamenti e le evoluzioni nel processo di lavorazione non possono essere ricondotte ad una sorta di volontarietà preconstituita, ma sono frutto di dinamiche oggettive che si sviluppano modellandosi attraverso l'interazione di tutte le innumerevoli variabili che concorrono alla determinazione del processo lavorativo stesso (innovazione tecnologica, innovazione organizzativa, apporto umano, dinamiche sociali, dinamiche di mercati ecc ecc). Si può far riferimento proprio a queste dinamiche oggettive anche in proposito del dibattito affrontato sul modello flessibile giapponese e della sua ambiguità interpretativa riguardante il maggior coinvolgimento del lavoratore a livello, oltre che dello sforzo fisico, anche del contributo soggettivo creativo ed originale nella lavorazione, che taluni vedono come una riappropriazione parziale di quella soggettività persa con la divisione del lavoro e con l'organizzazione scientifica, mentre altri tendono ad interpretare questo maggiore coinvolgimento come accresciuto sfruttamento dell'identità del lavoratore. Benché si possa argomentare ampiamente in entrambe le direzioni, sta di fatto che il maggior coinvolgimento sia effettivamente avvenuto, e stia tuttora avvenendo con le nuove dinamiche brevemente delineate in questo paragrafo finale.

A conclusione del discorso sin qui affrontato, si può quindi dire che effettivamente nuove realtà si stanno delineando nel panorama organizzativo; esse sono frutto di nuove dinamiche sociali ed economiche che probabilmente non si ha ancora gli strumenti adatti per analizzare. Parallelamente a queste nuove dinamiche però, che come si è visto vanno sempre più nel senso di un maggiore coinvolgimento dell'individuo ed un progressivo livellamento gerarchico sul piano organizzativo, continua ad esistere un'immensa varietà di realtà organizzative appartenenti a vecchi paradigmi e modelli organizzativi, come a dire che l'economia continua a correre anche su binari vecchi e che le nuove realtà organizzative interessano soltanto una parte del panorama complessivo.

BIBLIOGRAFIA

- Antiseri D., Baldini M., De Mucci R., Di Nuoscio E., Gianfreda G., Crocetta R., *Grandi liberali*, Rubettino Editore, Catanzaro, 2002
- Arrow K.J., *I limiti dell'organizzazione*, Il Saggiatore, Milano, 1986
The limits of organization, W. W. Norton & Company Inc., New York, 1974
- Barnard C., *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, Utet, Torino, 1970
- Bodega D., *Le forme della leadership*, Milano, RCS libri, ETAS, 2002.
- Bonanate L., *Teoria politica e democrazia. Dal passato al futuro*, Franco Angeli, Milano, 2011
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2008
La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale, in Stato e Mercato N°39, 1993
- Burawoy M., *The Politics of Production*, London, New York Verso, 1990
Manufacturing Consent, The University of Chicago Press, Chicago, 1979
- Cermignani M., Fasano N., *Imprese e Società Immobiliari*, Maggioli Editore, Ravenna, 2011
- Chicchi F., Savioli M., Turrini M., *Soggettività intermittenti. Un'ichiesta sulla scomposizione del lavoro nell'ambito delle industrie creative*, rivista di Sociologia del Lavoro, N°133/2014
- Collins O., Dalton M., Roy D., *Restriction of output and social cleavage in industry*, 1946
<http://sfaajournals.net/doi/10.17730/humo.5.3.u04040h53t881w5m>
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane – Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2009, 2^a edizione
- Crozier M., *Il Fenomeno Burocratico*, Etas Libri, Milano, 1978
Attore Sociale e Sistema, Etas Libri, Milano 1978
L'Impresa in ascolto. Il Sole 24 ore libri, Milano, 1990
- Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano, 2004
- Dahl R.A., *The concept of power*, in Behavioral Science, n2 (1957)
- Della Rocca G., Fortunato V., *Lavoro e Organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Laterza, Roma, 2006
- Dohse K., Jurgens U., Malsch T., *Dal "fordismo" al "toyotismo"? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese*, Sociologia del Lavoro n° 42, 1993.

- Durkheim E., *La divisione del lavoro sociale*, Milano, Edizioni di Comunità, 1971
Il suicidio. Studi di sociologia, Milano, Rizzoli, 1987
- Emerson R.M., *Power-dependence relations*, American Sociological Review, n°27, 1962
- Gallino L., *Dizionario di Sociologia*, 1993, Tea – I Dizionari – UTET, Torino
- Hobbes T., *Leviatano*, La Nuova Italia, Firenze, 1976.
- Kern H., Schumann M., *La fine della divisione del lavoro*, Einaudi, Torino, 1991
- Lewin K., *I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo*, Franco Angeli, 1979, Milano.
- Lombardi R., *Verso una nuova eco-nomia. Sostenibilità ambientale, competence e resilienza d'impresa*. Maggioli Editore, Ravenna, 2011
- Manciulli M., Potestà L., Ruggeri F., *Il Dilemma Organizzativo. L'inosservanza funzionale delle norme come approccio critico allo studio dei fenomeni organizzativi e tecnologici*. Franco Angeli, Milano, 1986
- March J., Simon H., *Teoria dell'Organizzazione*, Comunità, Milano, 1966
- Marx K., *Il Capitale*, (tr. it. Maria Luisa Boggeri) Libro I-II-III, Editori Riuniti, Roma, 1968
The German Ideology, Internation Publishers, New York, 1970
- Maslow A.H., *Motivazione e personalità*, Roma, Armando Editore, 1992.
- Mayo E., *La civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969
- McGregor D., *Leadership e motivazione nelle imprese*, Milano, Franco angeli, 1975.
- Merton R.K., *Teoria e Struttura Sociale*, Il Mulino, Bologna, 1966
- Moro D., *Globalizzazione e decadenza industriale*, Imprimatur Srl, 2015, Reggio Emilia
- Morrone M., *L'impresa competitiva. Conoscenza e sviluppo in condizioni di incertezza*, Luiss Univesity Press, Roma, 2009
- Ohno T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Giulio Einaudi Editore spa, Torino, 1993
- Pais I., Castrataro D., *Crowdfunding and free labor: gift, exploitation or investment?* Rivista di Sociologia del Lavoro, N° 133/2014
- Pareto V., *Trattato di sociologia generale*, Vol. II, Milano, Edizioni di Comunità, 1964
- Piccardo C., *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Cortina, Milano, 1995

- Pitts F.H., *Time Crisis: autonomist thought, the immaterial working day and the Dot.Com boom and bust*, rivista di Sociologia del Lavoro, N° 133/2014
- Roethlisberger F.J., *La cooperazione nell'azienda. La direzione del personale ed il morale dei dipendenti*. Etas Kompass, Milano, 1961
- Ross A., *No Collar: the human workplace and its hidden costs*, New York, 2003, Basic Books
- Roy D., *Efficiency and the fix: informal intergroup relations in a piecework machine shop*, American Journal of Sociology, Vol.60, n°3, Nov. 1954
- Say J.B., *Trattato di Economia Politica*, Cugini Pomba e Compagnia Editori-Libraii, Torino, 1854
- Schein E.H., *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni ed i cambiamenti organizzativi*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000
- Schmidtz D., Brennan J., *Breve storia della libertà*, IBL Libri, Torino, 2013
- Smith A., *Indagine sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni*, ISEDI, 1973, Milano.
- Spencer H., *L'individuo contro lo Stato*, Bariletti, Roma, 1989.
- Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, ETAS Kompass, Milano, 1967
- Toscano M.A., *Introduzione alla sociologia*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Tuccari F., *Carisma e Leadership nel pensiero di Max weber*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- Weber M., *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980, vol.I
- White R., Lippitt R., *Leader behavior and member reaction in three social climates in Groups dynamics: research and theory*, Evanstone, 1953.
- Williamson O.E., *Le Istituzioni Economiche del Capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, 1987, Milano
I meccanismi di governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni. Franco Angeli, Milano, 1996.
- Wrong D.H., *Some problems in defining social power*, American Journal of Sociology, n°73, 1968
- Yamamoto, *Labor-Management relations at Nissan Motor & Co*, Annals of the Institute of Social Science Tokyo, N°21, 1980
- Zaretti A., *Religione e Modernità in Max Weber. Per un'analisi comparata dei sistemi sociali*. Franco Angeli, Milano, 2006
- Zucker L., *The role of institutionalization in cultural persistence*, in American Sociological Review, 1977