



Primo piano

FRANCESCO NOVARA



Si può guarire l'organizzazione?

1. INTRODUZIONE

L'analisi delle ragioni degli insuccessi così frequenti negli interventi sulle organizzazioni rende manifesto che questi fallimenti conseguono a una serie storica di disconoscimenti, di rimozioni e di razionalizzazioni dei problemi di salute del lavoro organizzato.

Per tempi assai lunghi, le condizioni fisiche di lavoro furono considerate, se non esclusivamente, assai più che le condizioni di ordine mentale ed emozionale, per le quali inoltre si sono proposti e si propongono tuttora falsi rimedi. È solo nella seconda metà del secolo scorso che si è vista emergere la nozione di stress e si sono sviluppati studi in proposito. Più recentemente ci si è interessati alle organizzazioni «alienanti» e, oggi, alle condizioni aleatorie del lavoro «flessibile» in imprese instabili. La società industriale ha umiliato l'umano con la sua *derealizzazione* economicistica; quella postindustriale o espone l'uomo al rischio di *burn-out* idealizzando il successo, o lo condanna a un'esistenza di lavoro senza appartenenze e *senza identità* professionale.

In queste varie forme, il malessere nella vita lavorativa chiede rimedio alle scienze dell'uomo. Ma gli indirizzi dominanti negli studi organizzativi sono fuorvianti, poiché inetti a render conto della composita vita psicologica delle organizzazioni e quindi a fondare un processo di «guarigione». I loro principi sono tributari del loro ambiente storico e cul-

FRANCESCO
NOVARA

Ha unito alla varia attività di ricerca e consulenza, principalmente come responsabile del Centro di psicologia dell'Olivetti, lo svolgimento di attività didattica, in particolare presso le Università di Torino e di Milano. Tra i suoi libri: Fondamenti di psicologia del lavoro (con Guido Sarchielli, il Mulino 1966) e Liberare il lavoro (Guerini e Ass. 1997)

turale, si tratti del funzionalismo e dello «sviluppo adattativo» anglosassone (per il quale l'organizzazione è un meccanismo o un organismo unitario) o degli approcci di ambiente latino (segnatamente di autori francesi), che vedono l'organizzazione come un campo di contrasti e compromessi tra gruppi sociali, componenti professionali, ambizioni individuali.

A tali prospettive, chiuse all'interno dell'organizzazione, è estranea la vera possibilità di una trasformazione vitale di questa. È illusorio il perseguire l'ordine fisiologico della vita organizzativa, di assicurarne la salute, regolandone i rapporti interni. L'organizzazione sana vive per il mondo, dal quale riceve tutte le sue risorse e al quale apporta i frutti della sua azione. Come ricorda Peter Drucker¹, un'organizzazione non è autoreferente come la famiglia o le piccole forme «naturali» di vita in comune. Le organizzazioni sono forme «artificiali». La famiglia esiste per se stessa: essa «è». Un'organizzazione esiste per «fare»: per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (di impresa, ospedale, scuola, ente pubblico...), la fa responsabile

Omaggio a Francesco Novara

Itinerari d'impresa è un'avventura intellettuale che ha nel suo cuore pulsante il sogno di liberare la persona dalle sofferenze che l'assalgono allorché ogni giorno affronta il lavoro nelle organizzazioni.

Il gruppo di imprese che questa nostra utopia serena e dialogica sostiene, è un emblema di quanto sfidante e foriera, tanto di successi quanto di sconfitte, possa essere questa prospettiva. Tutti lavoriamo affinché i primi prevalgano sulle seconde. Per questo il saggio di Francesco Novara che qui pubblichiamo è, insieme, un grandissimo onore e un incoraggiamento: un viatico ben augurante nel cammino che vogliamo percorrere.

Francesco Novara è stato ed è un maestro di fama internazionale dell'analisi clinica, della psicologia come della psicoanalisi: tutte discipline che egli ha fuso in un diuturno lavoro di ricerca, a partire dalla sua originaria formazione di medico e dalla sua ispirazione filosofica fenomenologica.

Il nome di Francesco Novara è associato a due grandi utopisti trasformati del Novecento: Cesare Musatti e Adriano Olivetti. Mentore scientifico il primo; saggio e coraggioso interprete di un disegno ricostruttivo della società industriale sulle basi della spiritualità il secondo, che lo volle accanto a sé nella sua impresa.

Francesco Novara ha lasciato un'impronta indelebile negli studi sulla fatica, sullo stress, sulle patologie psicologiche profonde del lavoro e della vita associata. E ha potuto far questo

grazie al fluire tranquillo e profondo della sua capacità di osservare e partecipare a tutte le forme di trasformazione del lavoro e della vita sociale. A partire dall'Olivetti, dove ha lavorato quarant'anni, sino all'inizio degli anni Novanta del Novecento, e da quella fervida atmosfera intellettuale e morale della Torino del secondo dopoguerra, che fu così ricca di fermenti e di stimoli culturali che oggi ci paiono inarrivabili. Francesco Novara è per me un maestro di vita morale. E il Maestro, come lo intendeva Carl Gustav Jung, è *colui che è, non colui che, soltanto, sa*. Lo è nella fabbrica, nell'ufficio, nella cattedra. Lo è nella vita associata della conversazione maieutica: nobile arte che troppo poco noi oggi pratichiamo e che deve partire dal cuore per giungere ai cuori, gohetianamente, unificando conoscenza e affettività. Questa è sempre stata la chiave dell'armonia della presenza scientifica e umana di Francesco Novara. Siamo fieri e orgogliosi che ci abbia fatto dono di questo importante saggio, il quale per molti versi riassume e porta a un più alto grado di riflessività così tanti temi della sua vita di scienziato. Scritto originariamente in francese, ritradotto e arricchito dallo stesso Autore, il saggio esprime una straordinaria freschezza intellettuale. Ecco un altro simbolo del significato profondo di una vita: tradurre, far *transitare*, favorire passaggi e conversioni, con la sicura assertività della dolce forza della persuasione analitica che, dinanzi ai mali del mondo, si fa terapia.

Giulio Sapelli

Le componenti di un'organizzazione complessa sono variabili di natura diversa (individuali e sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche...) reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, che danno luogo a un ordine dinamico, a fluttuazioni

degli adempimenti attesi, li riconosce e ricompensa.

Nelle parole di Edgar Morin² *organizzazione* è «ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti, e costituisce dunque un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità», e che quindi è in grado di imporre vincoli alle parti così come di «far emergere qualità che senza una tale organizzazione non esisterebbero». Questa *unitas multiplex* (che ci richiede di non dissolvere il molteplice nell'uno, né l'uno nel molteplice) è il tessuto di una fitta rete di interazioni e retroazioni. Essa caratterizza il sistema sia come *insieme autonomo* di relazioni sia come *organismo in relazione* con l'esterno, cioè come *sistema aperto*: «Il concetto di autonomia può prodursi solo a partire da una teoria dei sistemi che siano aperti e chiusi nello stesso tempo».

e ristrutturazioni: le variabili si conoscono nei loro effetti interattivi, non isolandole e astraendole dal contesto nel quale e per il quale esistono.

La finalità vitale dell'organizzazione è la forza plastica che unifica e dà forma a una realtà interpretata da una pluralità di situazioni umane e di prospettive professionali. Il rispetto della sua vera ragion d'essere fonda un trasparente sistema di responsabilità che crea l'ordine funzionale e umano.

È la sfida vitale anche per l'impresa *for profit*. Questa è un soggetto giuridico privato e persegue interessi privati, ma vive nella e per la società: essa è un'istituzione tenuta a trasferire le acquisizioni scientifiche e tecnologiche in prodotti e servizi. Se il profitto è condizione per la sua esistenza, questa è legittimata non dalla capacità di mercificare uomini e cose, ma dalla capacità di realizzare oggetti e attività utili alla vita degli uomini.

2. LE LEZIONI DELL'ESPERIENZA

Nella mia lunga esperienza all'Olivetti (dal 1955, momento di pieno sviluppo dell'azienda, fino al 1992, tempo di declino irreversibile), il Centro di psicologia ha collaborato alle molteplici attività (selezione, formazione, gestione, sviluppo...) riguardanti il personale delle varie aree aziendali, e al tempo stesso si è interessato alle condizioni di vita lavorativa delle persone alle quali si rivolgevano quelle attività.

Nell'analisi dell'organizzazione del lavoro, l'evidenza data alle costrizioni e alle sofferenze indotte dalle esigenze di razionalizzare i metodi e minimizzare i tempi di produzione, ha contribuito - in accordo con l'evoluzione tecnologica dei prodotti e dei processi - a modificare i principi e i metodi organizzativi, quindi a trasformare le condizioni di lavoro e a sviluppare le capacità e le competenze delle persone.

Fummo infine testimoni del tradimento della cultura dell'impresa e degli episodi della sua distruzione.

In seguito i miei interventi in istituzioni sanitarie e di servizio sociale hanno rilevato, quanto alla patogenesi e al trattamento dei disturbi, analogie fondamentali con i miei interventi in ambito industriale.

L'esperienza in Olivetti

Adriano Olivetti fu uno dei protagonisti dello sviluppo in Italia dell'Organizzazione scientifica del lavoro, da lui ben conosciuta durante un lungo viaggio di formazione in America. Quando, accanto ai Servizi sanitari e a un Servizio ricerche sociologiche, decise di istituire nella sua impresa un Centro di psicologia, ci disse in primo luogo ch'egli riteneva la fabbrica un luogo di confronto necessario fra le «scienze dell'uomo» e i metodi degli ingegneri di organizzazione e gestione del lavoro. Inoltre, nella sua preoccupazione di instaurare un'attività d'impresa coerente, egli chiedeva agli psicologi di contribuire a rendere espliciti i paradigmi secondo i quali operavano in azienda i diversi professionisti: progettisti, produttori, commerciali, finanziari, giuristi, amministratori...

Con questo spirito, gli psicologi furono in grado di sviluppare un'attività multiforme (di psicologia differenziale, cognitiva, clinica, sociale) nei vari ambiti dell'impresa: la selezione e la formazione del personale, la ricerca tecnologica e lo sviluppo di nuovi prodotti, l'organizzazione e i metodi di produzione, anche la vendita e l'assistenza tecnica. Dall'insieme di questi interventi appariva evidente che le competenze e le mentalità professionali delle funzioni aziendali, diversamente formate nei percorsi di studio, nei campi di lavoro comune dovevano integrarsi, anche superando confronti conflittuali.

Era consuetudine che chi proveniva da studi universitari si iniziasse alla realtà aziendale vivendo per qualche mese un'esperienza di lavoro operaio. Anche a me Adriano Olivetti propose di prepararmi all'attività di consulenza stabile in azienda facendo esperienza della vita di fabbrica: lavorai a una pressa di foratura e poi su una linea di montaggio. Mi resi così conto delle abilità che questi lavori richiedevano, della fatica che com-

portavano, dei problemi di apprendimento e di tenuta. Conobbi alcuni degli accorgimenti (le «malizie») degli operai, molto del loro linguaggio. Vidi concretamente i rapporti tra «tempi e metodi», processi produttivi, controllo di qualità, logistica, e in essi i legami e contrasti fra organizzazione formale e organizzazione informale. E questa esperienza mi preparava a occuparmi dei rischi patogeni nelle mansioni routinarie delle lavorazioni di serie.

Le «giostre» di montaggio e i lavori costrittivi di officina

Nel corso degli anni Sessanta, periodo di massimo sviluppo dell'azienda³, un nuovo direttore di produzione decise di sostituire le linee di montaggio tradizionali con catene ellittiche semoventi, che facevano scorrere con moto continuo uniforme dei piattelli, su ciascuno dei quali era posta una macchina, davanti a una trentina di posti di produzione. Le singole fasi di montaggio, che prima duravano qualche minuto, erano ridotte a poche decine di secondi, durante i quali l'operaio montava pochi pezzi sulla macchina in movimento, attesa dall'operaio contiguo. Furono soppressi i «polmoni», ossia alcune macchine in corso di montaggio interposte fra operaio e operaio, che consentivano una reciproca libertà nel ritmo personale di lavoro. Queste ellissi moventi, tecnicamente «linee transfer», ebbero presto dagli operai l'appellativo metaforico di «giostre».

Al Centro di psicologia fu richiesto di definire i criteri per valutare le attitudini degli operai da assegnare a queste linee. Gli psicologi, dopo un periodo di osservazione partecipante, proposero alla *line* (i capireparto, i tecnici dei tempi e metodi e del controllo di qualità) di registrare i tempi di arresto della catena, il numero di macchine messe fuori linea dagli operai, i difetti di qualità dei prodotti.

Simultaneamente, gli psicologi chiesero di organizzare incontri di gruppo e colloqui individuali con 194 operai. Oltre alle costrizioni su indicate (l'impossibilità per l'operaio di accordare il ritmo di lavoro alle varia-

zioni del suo ciclo biopsicologico di efficienza), fu evidente l'incompatibilità fra il carattere standardizzato dei compiti e le differenze nei pezzi da montare, per cui l'operaio si trovava reiteratamente impegnato a decidere se doveva rinunciare a montare pezzi difettosi o se doveva insistere. Il continuo variare dell'organizzazione prospettica delle parti in movimento comportava il variare dell'accomodazione visiva e, su molte fasi, un sensibile affaticamento oculare. La spersonalizzazione del lavoro semplificato e la convinzione di realizzare un prodotto di qualità assai precaria completavano il quadro di frustrazione.

Per evitare situazioni conflittuali e nocive all'azienda, noi decidemmo - prima di redigere un rapporto - di presentare i risultati della nostra ricerca agli ingegneri di Organizzazione che avevano progettato le ellissi semoventi. Lungo una spiegazione e discussione dettagliata, gli ingegneri furono convinti delle nostre conclusioni. Essi ci chiesero un rapporto formale che trasmisero al Direttore di produzione. Questo alto personaggio ci invitò a un incontro, nel quale esordì dicendosi «deluso» nei nostri confronti e sottolineando che noi «scavalcavamo a sinistra» il sindacato operaio. Ci disse che aveva voluto imitare la catena vista in un'efficiente fabbrica americana di macchine per scrivere. Alla fine di una discussione dai toni anche accesi, disse che decideva di fermare l'estensione delle linee semoventi, malgrado l'accordo raggiunto col sindacato (che accusava noi di psicologismo). Tempo dopo, il segretario della Camera del lavoro di Torino, (che aveva firmato l'accordo sulle «transfer», in cambio di un aumento del «premio di uniformità» in atto per i lavori «a cottimo collettivo») mi diceva: «Io non potevo che contrattare la lira». Comunque, allora non s'installarono nuove «giostre» e quelle già introdotte vennero smantellate.

Georges Friedmann in persona fu testimone di questo episodio. Egli aveva ben conosciuto Adriano Olivetti e aveva visitato più volte gli stabilimenti di Ivrea. Le sue opere erano tradotte in Italia dalle Edizioni di Comunità. Nel periodo dell'installazione delle «transfer» il professor Fried-

mann, in Italia per un Congresso di sociologia, fu invitato da Roberto Olivetti a Ivrea. Fu sorpreso da questa deviazione dalla tradizionale considerazione del lavoro nell'azienda, s'interessò vivamente ai nostri interventi e li sostenne in una lettera al presidente dell'Olivetti.

Muovendo dall'analisi di queste condizioni di lavoro, potemmo verificare - nel definire i criteri di attitudine alle mansioni sulle linee tradizionali di montaggio - che la riuscita e la tenuta degli operai dipendeva più dalla loro integrità psicologica che dalla stessa abilità manuale. E contestualmente potevamo conoscere i rischi di sofferenza nel lavoro sulle linee di montaggio (*vedi*: Quadro 1).

Quadro 1 - I rischi di sofferenza nel lavoro sulle linee di montaggio

- Uso parziale delle capacità personali e regressione forzata a uno stadio intellettuale preadulto
 - Affaticamento mentale e conseguenze nella disgregazione del campo operativo: irregolarità nella cadenza di lavoro, destrutturazione degli schemi sensomotori e delle conoscenze acquisite
 - Astenia, irritabilità. Disturbi neurovegetativi, sensoriali e sensitivi in varia sede.
 - Aggravamento dallo stadio premonitorio (primi sintomi, piccoli disturbi, disfunzioni tollerate...) allo stadio clinico (sintomatologia evidente, cure mediche...)
 - Depressione. Angoscia di fallimento, perdita dell'identità professionale e alterazione della percezione sociale
 - Reversibilità dei disturbi e delle disfunzioni, ma persistente diminuzione dell'immagine di sé
-

I dati raccolti dai Servizi sanitari provavano che dopo quattro anni di permanenza sulla linea di montaggio, la presenza di stati morbosi rilevanti si estendeva sino al 60 per cento degli operai: i disturbi riguardavano soprattutto l'apparato scheletrico e le affezioni psicosomatiche. Questi dati consentivano distinzioni precise. Su posti contigui della linea, l'operaio che solamente inseriva pezzi nella macchina incorreva assai più facilmente in condizioni di malessere e di malattia che non l'operaio tenuto a verificare il funzionamento di complessi di pezzi già montati: il primo svolgeva un semplice e monotono lavoro manuale, mentre il secondo applicava il suo giudizio su una integrazione di informazioni visive, tattili, propriocettive.

Ben oltre i momenti d'incontro nel corso delle ricerche, gli operai potevano sempre rivolgersi direttamente al medico e allo psicologo, o essere indirizzati a questi dal loro superiore o dal Servizio del personale: se la persona non era ritenuta in grado di reggere quel lavoro, veniva assegnata a un lavoro meno costringente.

Anche nelle officine (reparti di lavorazione della latta e della lamiera, sinterizzazione, trattamenti termici) erano richiesti al Centro di psicologia pareri, piccoli o vasti interventi di studio, e a volte era il Centro a proporli.

Alla necessità di minimizzare i tempi di produzione rispondevano i criteri e i metodi dell'organizzazione scientifica: specializzazione e separazione delle funzioni, controllo gerarchico, previsione e prescrizione dei comportamenti; nel lavoro manuale di serie, analisi dei tempi e dei movimenti. Pur evitando di proporre le situazioni più costringenti (come la catena di montaggio semovente), questa forma di organizzazione esclude la massa degli esecutori, e anche i quadri minori, dal «sapere sociale», che si colloca o al di sopra del lavoro diretto di produzione o successivamente a questo: al di sopra, esso appartiene a coloro che conoscono le tecnologie di processi, impianti, macchine, utensili, metodi...; successivamente, a coloro che controllano la qualità dei risultati.

I quadri di officina dovevano intervenire sull'inadeguatezza di questa forma di organizzazione ad assicurare il governo della variabilità, l'equilibrio funzionale, la qualità dei prodotti; anche la disuguaglianza delle condizioni nei posti di lavoro provava il carattere astratto e riduttivo del «metodo dei tempi e dei movimenti» applicato all'organismo umano. I superiori diretti dovevano cambiar di posto gli operai, rimediare ai disadattamenti, far fronte alle tensioni. E anche i Servizi del personale dovevano padroneggiare gli effetti della specializzazione funzionale e del lavoro parcellizzato sul sistema sociale di produzione.

Con tecnici di organizzazione e quadri di officina si analizzarono i problemi dei reparti di produzione (regolarità e adattabilità dei processi, rapporti tra funzioni e ruoli, quantità e qualità dei risultati) e quelli della

forza lavoro (rendimenti, relazioni interpersonali, assenze, spostamenti). I quadri e i tecnici partecipavano agli incontri con i gruppi di operai presso il Centro di psicologia, il che consentiva loro di conoscere direttamente gli atteggiamenti e le ragioni dei comportamenti degli operai, le loro motivazioni e le loro attese. Lo studio del lavoro organizzato integrava più strumenti:

- l'osservazione diretta e il *work sampling* (registrazione campionaria dello svolgimento dei processi tecnici e dei comportamenti delle persone);
- lo studio ergonomico delle posture, delle condizioni biomeccaniche dell'impegno muscolo-scheletrico, di quello sensoriale e cognitivo;
- lo studio dell'apprendimento e della strutturazione personale del lavoro;
- la riproduzione e il controllo in laboratorio delle variabili critiche dei compiti.
- i colloqui individuali e gli incontri di gruppo con gli operai, gli attrezzatori delle macchine, i capisquadra, i capireparto, i tecnici dei tempi e metodi e del controllo di qualità, i dirigenti. Si mettevano così in evidenza le convergenze e le divergenze nelle percezioni e nei giudizi, gli stereotipi di ruolo, gli ostacoli alla comunicazione, le dissonanze tra ruoli e funzioni.

Questi studi tecnologici e organizzativi, medici e psicologici approdavano a miglioramenti dei posti di lavoro, modificazioni degli attrezzi di lavoro e delle modalità decisionali e operative. In questi interventi rispondevamo a quanto ci aveva proposto Adriano Olivetti.

Le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro

Questa conoscenza condivisa della vita organizzativa ha consentito all'azienda di affrontare con successo, negli anni Settanta, le ristrutturazioni richieste dalle innovazioni tecnologiche (elettronica dei prodotti e dei processi) e dal flessibile adattamento del *planning* di produzione a un mercato assai meno stabile e prevedibile.

La prima trasformazione riguardò il montaggio di una complessa e grande macchina contabile. La sua sperimentazione coinvolse tutte le funzioni di stabilimento. Essa diede evidenza alla capacità degli operai di apprendere cicli di lavoro assai lunghi e di concorrere attivamente all'acquisizione di compiti di controllo e di manutenzione.

L'estensione delle trasformazioni si avvale del confronto con esperienze straniere (incontri approfonditi in aziende olandesi, francesi, scandinave) preparate nei nostri contatti professionali con i loro servizi medici e psicologici. Il Centro ricerche sociologiche preparò incontri con esperti di *Job and Organization Design*. Un comitato in cui erano presenti tutte le competenze aziendali, con articolazioni nei settori produttivi, promuoveva le trasformazioni, perseguiva l'omogeneità dei criteri, faceva sintesi e confronto delle esperienze che nascevano negli stabilimenti e che - per induzione - si estendevano al lavoro degli impiegati tecnici e amministrativi e dei quadri.

L'organizzazione si deverticalizzava. Al tempo stesso, la responsabilità dei risultati di ogni unità operativa, in precedenza divisa tra più funzioni, era integrata in una persona. Ogni unità aveva obiettivi comuni e disponeva di risorse per realizzarli e controllarli; in ordine a questi obiettivi, il lavoro di ogni persona aveva un senso compiuto.

Sino ad allora, una direzione centrale dell'organizzazione «pensava», e faceva realizzare dai Servizi metodi di stabilimento, un modello unico di organizzazione. Ora il progetto d'organizzazione variava e si confaceva ai singoli prodotti. Esso coinvolgeva tutte le funzioni locali (ingegneria di produzione, metodi, produzione, controllo di qualità, personale, formazione) mentre quella direzione centrale svolgeva compiti di coordinamento e di consulenza.

Ogni nuova proposta organizzativa era sperimentata con un primo gruppo di lavoratori e in tal modo verificata, integrata, modificata.

I caratteri culturali dell'impresa improntavano le relazioni sindacali. Essa era aperta alle proposte e all'influenza del sindacato: su questo si fon-

dava la credibilità necessaria al cambiamento. In ogni stabilimento il Consiglio di fabbrica era consultato sui progetti di trasformazione, e poteva anche contestarli e bloccarli. Sino ad allora il sindacato chiedeva di contrattare preventivamente gli effetti di un cambiamento produttivo sul carico di lavoro e sulle qualificazioni dei lavoratori. Ora esso seguiva l'esperienza di cambiamento in corso, sino alla firma conclusiva dell'accordo sugli obiettivi quantitativi e qualitativi di produzione, sulle modalità e la qualificazione del lavoro, sulla remunerazione. È del 1973 l'accordo sindacale sul cambiamento del lavoro nei montaggi, il primo del genere in Italia, seguito nel 1974 dall'accordo sul quadro normativo generale per le iniziative di riorganizzazione del lavoro.

Nei primi anni Settanta si estendevano le Unità di montaggio integrate, nelle quali i compiti di assemblaggio, collaudo, riparazione erano variamente distribuiti e composti a seconda della struttura del prodotto. Nelle unità di montaggio dei prodotti «modulari» o «sequenziali», in quelle delle piastre elettroniche e di altri componenti, la rotazione sui posti di lavoro, la gestione dei materiali ecc. differivano sensibilmente.

Frattanto si avviavano le trasformazioni nelle officine. Queste erano tradizionalmente costituite da reparti monotecnologici e i pezzi transitavano da un reparto specializzato all'altro lungo le successive fasi di lavorazione della barra e della lamiera. Nella maggioranza gli operai non conoscevano che l'operazione su una macchina: trapano, ribaditrice, pressa di foratura o di piegatura, tornio automatico... La qualificazione era bassa, il lavoro ripetitivo. Si era migliorato e qualificato il lavoro dove era stato possibile formare l'operaio addetto a una macchina, ad attrezzare questa e a verificare la qualità dei pezzi lavorati. Ora gli ingegneri, secondo i principi della *Group Technology*, assegnavano a un singolo reparto la famiglia dei pezzi destinati al medesimo ciclo di lavorazione: gli operai di queste Unità tecnologiche integrate apprendevano a regolare e ad azionare le macchine in sequenza e a controllare la qualità delle ope-

razioni. Essi ruotavano quindi sulle macchine del ciclo di lavorazione e ne vedevano il risultato conclusivo.

La generale riuscita - in queste nuove unità di officina e di montaggio - di una popolazione operaia in buona parte anziana, era consentita da più condizioni fondamentali. L'introduzione e la messa a punto dei nuovi assetti lavorativi era visibilmente sperimentale, gli obiettivi quantitativi e qualitativi erano definiti realisticamente. Le necessarie conoscenze tecnologiche sul prodotto e sul processo, e le abilità operative, erano acquisite in corsi preparatori (alcuni fino a trecento ore) che i servizi di formazione corredevano anche di mezzi audiovisivi.

La formazione, la qualificazione e i connessi incrementi retributivi, i premi collettivi per la qualità e la quantità di produzione facevano aumentare il costo del lavoro. Ma le acquisizioni di flessibilità (assorbimento assai più rapido ed economico delle variazioni nei programmi di produzione) e la drastica riduzione della difettosità dei prodotti e dei costi per rimediare, consentivano un bilancio economico positivo (dal 10 al 20 per cento secondo i prodotti).

La situazione lavorativa appariva trasformata. Le nuove forme organizzative erano accettate come più razionali nell'impiego delle risorse, anche se richiedevano adattamento al lavoro di gruppo e alle relative responsabilità. Le acquisizioni di conoscenze e di capacità, il mutato rapporto con l'oggetto del lavoro alimentavano interesse e motivazione. L'affaticamento era normalizzato, cadevano le denunce di fatica nervosa cronica e le conseguenti sindromi di scompenso psicologico e psicosomatico.

La nostra attività era trasparente per il sindacato aziendale, nota alle centrali sindacali e a istituzioni di politica culturale⁴.

Yves Delamotte, del ministero del Lavoro francese, dopo una visita a Ivrea in cui lo colpì la suddetta nuova concezione del montaggio di una grande contabile⁵, invitò le confederazioni padronali e sindacali francesi a un convegno presso la sede parigina dell'UNESCO, nel quale furono

presentate le trasformazioni del lavoro in atto all'Olivetti e alla BSN. Mentre, dopo la nostra esposizione, il rappresentante sindacale italiano esprime il suo pieno consenso, il rappresentante della Confederation Generale du Travail (CGT) contestò un'iniziativa di innovazione esposta da responsabili dell'azienda francese.

Nel 1975 l'Università di Paris Dauphine invitò - tramite l'Istituto Italiano di Cultura - l'Olivetti, la FIAT e la sindacale Federazione Lavoratori Metalmeccanici (FLM) a presentare e discutere le nuove forme di organizzazione del lavoro e i connessi fondamenti di cultura d'impresa. L'incontro era presieduto da Jacques Delors e vi partecipavano alcune grandi *Ècoles*, noti studiosi (e anche l'Ambasciatore d'Italia e Gilles Martinet, prossimo a diventare Ambasciatore di Francia nel nostro paese, il quale ebbe uno scambio di valutazioni concordi con Bruno Trentin). La nostra presentazione fu accompagnata da rilievi e integrazioni positive dei rappresentanti sindacali, e dai loro commenti di accettazione dell'iniziativa assunta dall'Olivetti. Essi attaccarono invece i cambiamenti presentati da un Direttore FIAT, considerandoli risposte di facciata, inadeguate alle richieste del sindacato se non intese a dimostrare l'irrealizzabilità di veri cambiamenti.

I nuovi assetti organizzativi permisero tra l'altro di distribuire fra le unità di produzione i lavoratori con ridotte attitudini, che fino ad allora lavoravano in un Centro di riqualificazione voluto da Adriano Olivetti⁶. Le ragioni e le condizioni di *handicap*, congenite o acquisite, erano assai varie: limitazioni nei movimenti e negli sforzi muscolari, nelle abilità motorie; deficienze dell'acuità sensoriale o delle attitudini cognitive; morbosità croniche: conseguenze di malattia o d'infortunio; disturbi nervosi o mentali. La diagnosi e l'aiuto erano affidati ai medici, agli psicologi, alle assistenti sociali. Il Centro di riqualificazione faceva capo al Centro di psicologia: stava a questo scegliere e assistere il caporeparto del Centro (generalmente giovane, proveniente dai corsi di formazione della scuola aziendale e rinnovato ogni due anni), i capisquadra e l'analista del lavoro. Si

adattavano il posto e gli attrezzi di lavoro alle condizioni e alle capacità dei singoli. Con questi si disegnava una curva di apprendimento che preparava il rientro in un reparto di produzione. Ma più disabili (fra cui deboli mentali, schizoidi...) lavorarono in questo Centro fino all'età pensionabile: fu così rispettato il loro diritto alla dignità del lavoro.

Mentre i posti di lavoro standardizzati dei tradizionali reparti di produzione limitavano le possibilità d'inserimento di disabili, la varietà e l'adattabilità delle posizioni di lavoro nelle nuove forme organizzative consentivano, come su detto, di ricollocare largamente queste persone.

Negli anni Settanta avvenne la conversione integrale dalla meccanica all'elettronica (quando il progetto elettromeccanico si era rassegnato - dopo aver resistito proponendo prodotti prodigiosi - ad accettare la relativa obsolescenza delle competenze che avevano costruito e caratterizzato il successo mondiale dell'Olivetti). Questa conversione altrove sovvertiva le imprese provocando licenziamenti e sostituzioni massicce del personale, con effetti devastanti sulla vita collettiva e sulle esistenze individuali. In Olivetti essa fu realizzata pianificando vasti e dispendiosi interventi di formazione a tutti i livelli e in tutti gli ambiti (progetto, produzione, vendita, assistenza al cliente).

All'Olivetti la salute dell'impresa - il suo orientamento cognitivo ed equilibrio affettivo - fu costantemente assicurata dall'omogeneità culturale costruita con l'estesa formazione e promozione dai livelli esecutivi a quelli intermedi, dai livelli intermedi a quelli direttivi. La larga diffusione dell'informazione, la pervietà delle comunicazioni, gli spazi di autonomia e d'interazione tessevano l'orizzonte comune entro il quale dissensi e conflitti si esprimevano senza effetti disgreganti e dissolutivi, contribuendo anzi a equilibri e sintesi più vitali. Questo fondamento culturale permetteva all'impresa l'innovatività, vale a dire quell'impulso e quella capacità di progettare e realizzare i rinnovamenti che, facendola utilmente presente nei mutamenti del mondo, attestavano e alimentavano la salute del suo organismo.

La distruzione dell'impresa

L'Olivetti era sopravvissuta alla cessione «efferata» (dopo la morte di Adriano) della Divisione elettronica a una società americana. Aveva poi dovuto rientrare nell'elettronica e si sviluppava con successo ma senza adeguata autonomia finanziaria.

L'apporto di capitale dell'ingegner Carlo De Benedetti e gli aumenti di capitale davano nuovo impulso all'impresa. Ma lo smembramento della Direzione ricerca e sviluppo e la costituzione di Divisioni di prodotto, la successiva scomposizione dell'azienda in *Independent Business Units* in conflitto tra di loro, poi la ricomposizione, generavano un senso di provvisorietà crescente e di aleatorietà dei destini personali in un ambiente disorientato e disgregato. L'azienda non collassava perché i dirigenti e molti dipendenti mantenevano, malgrado tutto, un impegno generoso. Ma in luogo di un *team* direzionale emergevano figure servili e inattendibili nei rapporti col padrone, in competizione distruttiva tra di loro, distanti e autoritarie coi dipendenti. Una serie angosciata di massicci invii in Cassa integrazione e di prepensionamenti svuotava i luoghi di lavoro (riducendo i quasi ventimila dipendenti del Canavese a poche migliaia). In quel periodo fui incaricato, dagli Istituti di clinica psichiatrica e di medicina del lavoro dell'Università di Torino, di coordinare una ricerca sullo stress nel lavoro manageriale: in quel contesto mi furono evidenti i fattori e le conseguenze dello *strain* dei dirigenti e quadri dell'Olivetti.

L'ingresso e il brillante successo nel mondo dei personal computer non ebbe sviluppi non per debolezza tecnologica e progettuale, ma per inadeguatezza strategica alle situazioni del mercato e per inettitudine organizzativa e gestionale. In un orizzonte asfittico di obiettivi finanziari a breve termine, e in una situazione demotivante, si avvertiva il disinteresse dell'Ingegnere per la tecnologia e (a parte il suo sogno frustrato di involarsi ai fastigi della SGB) la propensione a vendere l'azienda.

L'uscita dal mercato dei personal computer fu seguita dalla vendita della Divisione sistemi, ancora ricca di competenze tecnologiche che però

non interessavano a un nuovo padrone. L'ulteriore cambiamento di proprietà ha imposto ai pochi dipendenti residui un lavoro disinformato e ossequente. E il nome Olivetti, ormai «scatola» superflua di una catena di controllo finanziario, è scomparso.

In istituzioni sanitarie e di servizio sociale

Ho incontrato corrispondenze fondamentali (confermate dalla suddetta ricerca universitaria sullo stress) quanto ai sintomi e alla patogenesi dei disturbi (compreso il loro trattamento) nelle imprese industriali, nelle organizzazioni del terziario e anche nelle istituzioni terapeutiche e in quelle che non perseguono fini di lucro.

I miei interventi in queste istituzioni non ebbero l'ampiezza e la durata della mia attività nell'industria. Ma in tutti questi casi l'origine del processo di cambiamento fu il prendere chiara coscienza della situazione da parte delle persone e il riconoscimento delle loro responsabilità nell'averla creata. Ne darò qualche esempio.

Due primari di recente nomina, l'uno della clinica di gastroenterologia di un grande ospedale regionale, l'altro della clinica oncologica di un ospedale provinciale, si trovarono ad affrontare gravi problemi di comunicazione e di funzionamento. Nel primo ospedale, durante l'annosa attesa della nomina di un nuovo primario, gli aiuti (singoli responsabili dell'ambulatorio, del *day hospital*, dei vari reparti di degenza, del laboratorio endoscopico) erano diventati ciascuno un «microprimario». Arrivando, il nuovo primario si trovò a dover trattare gli effetti della deficienza di sinergia e sincronizzazione delle attività. La competizione per il prestigio individuale aveva intorbidato il clima dei rapporti tra più medici e anche tra infermieri. Nell'altro ospedale, la condotta del primario, che palesava una personalità francamente nevrotica, era devastante per i rapporti e il morale. Inoltre, in queste due cliniche l'avvicendamento dei giovani medici (il 20 per cento dei quali dava le dimissioni qualche mese dopo l'assunzione) comprometteva l'affiatamento e ostacolava la cooperazione.

Nei due casi, si coinvolsero i medici e gli infermieri nell'analisi dei fatti e nel confronto dei giudizi e delle proposte. Il riconoscimento e la correzione delle disfunzioni si svolse secondo più linee:

- mediante la raccolta di dati storici si definirono gli indicatori e si resero evidenti i fattori dei periodi di buon lavoro e dei momenti critici;
- in colloqui individuali si conobbero i punti di vista delle persone, le loro motivazioni, le ragioni delle loro sofferenze. (Alcuni giovani medici si erano rifugiati nella loro «nicchia» professionale, qualcuno era in procinto di lasciare la clinica);
- nel corso di incontri collettivi furono espresse le prospettive e i giudizi sui fatti, e i partecipanti si resero conto dei pericoli insiti nelle divergenze delle interpretazioni e delle attese: si sforzarono di capirli per superarli;
- si definì - in riferimento alle finalità e ai traguardi della clinica - il quadro delle sue risorse, i rapporti tra le attività delle sue sezioni, i rapporti con le altre cliniche dell'ospedale e con le altre funzioni di questo (amministrazione, attrezzature e impianti, logistica, informatica...);
- si introdussero criteri e strumenti per valutare la qualità dell'accoglienza e dell'ospitalità, dell'attività diagnostica e terapeutica, e per conoscere il grado di soddisfazione dei pazienti.

Le soluzioni furono messe a punto prendendo in considerazione proposte alternative e preparandone la sperimentazione.

Qualche tempo dopo, le attività si svolgevano in modo soddisfacente, le comunicazioni erano efficaci, il clima dei rapporti era disteso, lo stato di salute psicologica dell'unità ospedaliera appariva ristabilito.

Una grande istituzione di carità, operante su scala nazionale, e una rete di comunità terapeutiche si trovarono ad affrontare i cambiamenti sopravvenuti negli ambienti ai quali le loro attività si rivolgevano. Questi cambiamenti richiedevano un riadattamento degli obiettivi e delle risorse: difficoltà oggettive e resistenze soggettive vi si opponevano. Mentre l'attività istituzionale sul territorio era disorientata, all'interno la confusione e il malessere si aggravavano.

Nell'istituzione di carità, alcune decine di persone erano separate in sette settori d'attività e ogni settore era segmentato in cinque livelli. L'integrazione delle attività era pressoché impossibile, i malintesi (e le rivalità) erano all'ordine del giorno.

Nella rete delle sette comunità terapeutiche, disseminate nel paese, i contatti con la direzione centrale erano sporadici e superficiali. I responsabili locali operavano in un'autonomia che, pur gradita, non era accompagnata dalla garanzia di un sicuro sostegno. In generale le attitudini e la formazione dei direttori e degli operatori (qualcuno aveva un passato di leggera dipendenza da una droga) lasciavano a desiderare. E il frequente avvicendamento degli operatori destabilizzava le relazioni con gli ospiti delle comunità, minando le possibilità di ricupero.

Nei due casi, si esaminarono l'andamento del passato e i problemi del presente; si ottenne da ogni persona un quadro della sua situazione e del suo vissuto (diffusamente segnato da sofferenza); s'invitò a esprimere in termini espliciti e a discutere collettivamente le differenti convinzioni e le differenti prospettive. Si riuscì a ridefinire - tenendo conto delle mutate esigenze dei destinatari - gli obiettivi prioritari dell'istituzione, le risorse necessarie a perseguirli, i processi nei suoi campi d'attività, le relazioni tra i suoi settori e tra i ruoli individuali. I riadattamenti delineati furono ricalibrati sulla varietà delle esigenze locali. I risultati arrivarono, l'ordine funzionale ed emotivo fu ritrovato.

3. LA PATOLOGIA E LA TERAPIA DELL'ORGANIZZAZIONE

I tentativi d'innovazione deludenti - che sono la maggior parte - seguono il vecchio approccio gerarchico e strutturato, che ha successo quando i problemi sono di natura abituale, il contesto ambientale è stabile, l'esito facilmente prevedibile. Questo tipo di approccio non può rispondere alle richieste di trasformazioni «qualitative», che devono ristrutturare l'organizzazione per assicurarle il successo in un ambiente «turbolento». Il

suo «riduzionismo» del reale si attiene alla «razionalità formale» propria dello *Scientific Management*, forma eminente della «tecnoburocrazia» denunciata da Max Weber⁷.

Le condizioni di lavoro nelle officine e nei cantieri della «rivoluzione industriale» furono l'oggetto delle lotte operaie per l'orario e l'ambiente fisico, prima che il «movimento igienista» e le «accademie»⁸ si preoccupassero della salute nell'urbanesimo industriale.

Molto più di recente, mentre il sindacato operaio misconosceva la sofferenza psicologica «privata» degli individui, si è cercato di alleviare le conseguenze di questa con le «relazioni umane» e con le varie proposte di «sensibilizzazione» psicosociale.

La scoperta scientifica della *fisiopatologia dello stress* diede origine - seppur non immediatamente - alla nozione di «patologia dell'organizzazione». L'organizzazione «nevrotica» fu posta a confronto con quella «sana» e con quella «in declino»⁹. Furono analizzati i suoi «stili nevrotici» e le cause delle sue «resistenze al cambiamento». Infine, furono sperimentate valide proposte sintomatologiche e anamnestiche, e più cambiamenti terapeutici ebbero successo.

L'organizzazione «sana» è quella che si dedica a obiettivi vitali per il proprio ambiente. Dal perseguimento condiviso di questi obiettivi discendono l'ordine delle relazioni funzionali, la sinergia delle competenze, il sistema delle reciproche responsabilità: il che genera una comunità di persone che lavorano al servizio della comunità sociale.

L'incapacità di cambiare: un presente di delusioni

Il *planned change* delle disfunzioni di un'organizzazione può riuscire quando si affrontano problemi tecnici e strumentali familiari, ben definibili e dagli effetti agevolmente controllabili. In tali casi si può decidere di migliorare la propria situazione in un contesto durevole passando da uno stato d'equilibrio a un altro stato di equilibrio già prefigurato. Il cambiamento è avviato, guidato e controllato dagli alti gradi direttivi secon-

do linee chiaramente formalizzate, ben giustificate tecnicamente ed economicamente, verso esiti altamente strutturati.

Ma quando si entra in un periodo di transizione destabilizzante e si incontrano problemi di difficile definizione, non si tratta più di migliorare bensì di trasformare: occorre far emergere una configurazione nuova, in una strategia di comunicazione e di coinvolgimento, mediante proposte e sperimentazioni che valorizzino la capacità di apprendere interattivamente dei membri dell'organizzazione¹⁰.

Si devono dunque abbandonare i modelli formali di cambiamento, che mirano a ridurre la complessità dell'azione organizzata, e si deve uscire dalle illusioni del potere impositivo della gerarchia e del sapere risolutivo degli esperti. Ma questi modelli e queste illusioni persistono abitualmente nelle iniziative di *Business Process Reengineering*, *Lean Organization*, *Team Based Organization*, *Management by Objectives*, *Total Quality Management*, *Empowerment*, *Time Based Competition* e temi simili: le rassegne condotte negli Stati Uniti, in Inghilterra, nei Paesi Bassi provano che i tre quarti di queste esperienze si arenano presto o deviano dai loro obiettivi¹¹.

In queste esperienze il *top management* è distante e scarsamente interessato alla situazione di lavoro dei suoi dipendenti. E i dirigenti delle *Human Resources* non si prendono la briga di conoscere da vicino le situazioni esistenti nell'organizzazione e di dotarsi degli strumenti per governarle convenientemente. Si è rilevato che al governo delle persone si preferisce l'amministrazione delle cose, e che in tal maniera si reificano le persone. In generale, il *professional management* è «astratto e totalmente disincarnato»¹², dominato dall'«ossessione del controllo» e dall'«analisi costi-benefici come unico criterio di valutazione»¹³.

D'altronde, non si può confidare nei lavoratori quando li si considera (anche loro) dei meccanismi elementari attivati dall'impulso al tornaconto economico individuale e volti essenzialmente a ottenere «il massimo piacere con il minimo sforzo» (secondo il modello antropologico eco-

nomicistico). I lavoratori non avrebbero quindi voglia di pensare e di addossarsi delle responsabilità. Spetta alla direzione il compito di pensare, decidere, comandare, stimolare, manipolare, avvalendosi di linee di comando e di comunicazione unidirezionali¹⁴.

E quando vi sono degli ostacoli nell'«amministrazione delle cose», anche nelle cose umane, la direzione si affida alla terapia di un estraneo che tale resterà, qualcuno che detiene delle ricette e ne propone un «catalogo» o un «menu». Costui si accosta a un'organizzazione senza coinvolgersi in essa (secondo i principi di *exclusive strategy*). Egli analizza il problema con i suoi strumenti «obiettivi» e ne propone una soluzione spesso «prefabbricata», vale a dire applicata altrove e trasferita qui. L'attuazione delle sue indicazioni terapeutiche «razionali» è una faccenda dell'organizzazione. E se ci sono «irrazionali» resistenze ai cambiamenti esse non riguardano minimamente il consulente-esperto.

Talvolta si fa posto alla ricerca accademica. Ma l'osservatore «distaccato», che raccoglie dati mirando a un'elaborazione teorica, raramente produce delle conoscenze utilizzabili nelle situazioni reali¹⁵.

I tre quarti degli interventi falliti di cui sopra si diceva non stupisco affatto.

All'Olivetti le proposte di cambiamento - e la loro attuazione sperimentale - riuscivano perché si fondavano sugli esiti di ricerche che nascevano per risolvere problemi ben ravvisati nel corso dell'attività quotidiana, o anche messi in evidenza nel nostro lavoro di diagnosi e sostegno per persone in difficoltà. Gli interventi coinvolgevano tutte le competenze aziendali riguardate, insieme ai servizi medici, psicologici, sociologici.

Una lunga storia di disconoscimenti, rimozioni e razionalizzazioni

Dall'epoca della prima rivoluzione industriale, la condizione di una nuova classe sociale, il proletariato urbano, è stata disconosciuta nella razionalizzazione operata dall'antropologia dell'economia classica (quan-

tunque l'occhio di uno psicologo possa scoprire, negli scritti di Adam Smith e di David Ricardo, il conflitto tra le convinzioni etiche che discendono dalla teoria del valore-lavoro e l'urgenza di giustificare e dare un senso alla nuova società di mercato). In seguito, la psicologia edonistica di James Mill e la legislazione utilitaristica di Jeremy Bentham si fondarono sull'egoismo razionale dell'*homo oeconomicus*. Per l'economia politica la questione dell'«alienazione del lavoro» non esisteva. Il suo problema si impose tardivamente, e il giovane Hegel fu tra i primi a trattarla: nelle sue lezioni di Jena¹⁶ Hegel osservava che la forza attiva della macchina, indipendente dall'uomo, trasformava il lavoro «intelligente e totale» in un «lavoro stupido e parziale, formale e disumano»: il carattere astratto del lavoro meccanizzato riflette l'astrazione monetaria, subisce quindi la tirannia del denaro, il quale mercifica e «pietrifica» l'attività umana e la sottomette al dinamismo della «vita autonoma di ciò che è morto». Ma per Marx la riflessione hegeliana proponeva «il superamento dell'alienazione nel dominio del pensiero, non nel dominio dei fatti».

Generata dalla filosofia illuministica, dalla quale si sperava la realizzazione della libertà universale, la «razionalità formale» perveniva alla «gabbia di ferro» weberiana: nelle organizzazioni pubbliche e private una tecnoburocrazia di «specialisti senz'anima» realizzava un'opera «inattaccabile» e «infrangibile»¹⁷. Essa compiva il «destino dei nostri tempi», il «nichilismo della modernità». In un mondo retto dall'«assoluta calcolabilità dei risultati», «lo scopo è dato come qualcosa che non merita alcuna spiegazione», al contrario di ciò che esigerebbe una «razionalità sostanziale» ormai scomparsa.

Nella «società del denaro» studiata da Georg Simmel¹⁸ l'uomo è «cosa» per l'uomo: i rapporti «razionali» sono oggettivati, strumentali, svuotati del loro contenuto emotivo, demotivati. Le relazioni tra le persone scompaiono nell'anonimato delle funzioni. Si esegue un compito impersonale assegnato «oggettivamente». Il potere di chi domina scompare nella subordinazione come imperativo tecnico-oggettivo, impersonale. La

dominazione diviene esigenza tecnica, non disonorevole, di sottomissione alla gerarchia. Una metodologia astratta scompone la realtà concreta dell'uomo al lavoro e quella dell'organizzazione che contiene il suo lavoro in elementi che vengono ricomposti in maniera astratta, smarrendo il mondo della vita organizzativa, il lavoro vivente.

Figlio di questa «razionalità strumentale», Frederick Winslow Taylor (1856-1915) vi fonda il suo *Scientific Management*¹⁹ e il suo appello a una «rivoluzione mentale» di imprenditori e salariati, i cui conflitti sarebbero vanificati da questi metodi «oggettivi» che prendono il posto degli approcci soggettivi e arbitrari dei quadri, e dunque rendono possibile la collaborazione per lo sviluppo economico della società. Ma a dispetto di queste intenzioni «umanistiche» (rivolte a una società che reclutava nelle fabbriche masse tecnologicamente analfabete), la «Tecnica Razionale» dell'Organizzazione scientifica perseguiva - e ancor oggi persegue - lo spossamento del sapere del lavoratore, nega all'uomo la libertà d'invenzione e la libertà di adattare la sua mansione al suo organismo e alle sue attitudini; impone la frantumazione della mansione in gesti elementari, la ripetitività e la monotonia, la costrizione della cadenza, l'anonimato e l'intercambiabilità, la dequalificazione e la mancanza di senso del lavoro.

Le conseguenze sulla salute mentale e le sofferenze psichiche dovute a questo lavoro reificato sono state ignorate a lungo.

Dalle condizioni di lavoro allo stress individuale e alla patologia dell'organizzazione

Le condizioni di vita della «società industriale» fecero nascere - come su detto - il «movimento igienista», le accademie di scienze sociali e politiche, la criminologia psichiatrica: si mirava a «medicalizzare il controllo sociale»²⁰ anziché affrontare la genesi sociale di disagi, conflitti, malattie.

Quanto alla vita di lavoro, si pervenne a preoccuparsi dell'igiene industriale, a riconoscere le malattie professionali e i rischi d'infortunio. Sotto la pressione delle lotte operaie si ridusse la durata del lavoro, si cercò

di migliorare le condizioni dell'ambiente fisico. Ma non si studiarono - pur deprecandole - le conseguenze dell'impoverimento professionale e delle costrizioni psichiche.

Nel 1912 il dottor Louis-Ferdinand Destouches (grande scrittore col nome d'arte Céline), allora medico funzionario della Società delle Nazioni, inviò da Detroit a Ginevra un rapporto sul lavoro disumanizzante alla catena di montaggio. Ma si dovette attendere gli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso perché comparissero lavori come *The man on the assembly line* di Charles R. Walker e Robert H. Guest²¹ e *The mental health of the industrial worker* di Arthur Kornhauser (1965)²², preceduti dai grandi interrogativi di Friedmann.

Dal canto loro, in generale i sindacati operai hanno disconosciuto e respinto la sofferenza psicologica individuale, la soggettività sofferente, come estranea a un'ideologia economicistico-materialistica e attinente una sfera «privata», forse «reazionaria»²³.

Si è cercato di «umanizzare» i rapporti di lavoro trapiantando - nell'arido terreno dell'Organizzazione scientifica - i germi del «sociale» tramite la dinamica di gruppo (e il *sensivity training*, le «tecniche d'animazione»...), l'«analisi transazionale», la «cultura d'impresa», l'attenzione alle «risorse umane» (dove si è sostituito il burocratico sostantivo «personale» con questo aggettivo dal suono forse troppo «economico»). Ma molto spesso i risultati hanno deluso, allo stesso modo degli interventi già ricordati di *Lean Organization*, *Business Process Reengineering*, *Management by Objectives*, *Empowerment*, *Total Quality Management*...

Ma gli avanzamenti degli studi e degli interessi della fisiologia, della psicologia, della psichiatria sono andati investendo la vita lavorativa.

La seconda metà del secolo scorso (nel 1950 fu pubblicato il saggio *The physiology and pathology of exposure to stress* di Hans Selye, ripreso nel 1956 nel suo libro *The stress of life*²⁴) vide fiorire gli studi sullo stress individuale, sui disturbi legati alle richieste eccessive di lavoro, e comparire più descrizioni della «sindrome di fatica nervosa» nei lavori d'ufficio standardizzati.

Seguirono inchieste epidemiologiche volte a misurare le reazioni fisiologiche dell'organismo alle pressioni psicologiche. La loro preoccupazione metodologica di «obiettivazione» permise di definire criteri somatici e biologici di valutazione dello stato di salute.

Molto più recentemente, le situazioni vissute di sofferenza, i legami tra soggettività e lavoro, sono diventati oggetto di studio della psicopatologia, che identifica le «nevrosi professionali» legate «a una determinata situazione organizzativa e professionale»²⁵.

Negli anni Settanta del secolo scorso emergono due movimenti. Uno s'interessa al *coping*²⁶ individuale delle condizioni di stress e sviluppa le tecniche a questo riguardo (training autogeno, *biofeedback*...). L'altro si propone di comprendere i problemi di salute mentale nel contesto organizzativo, per scoprirvi «gli aspetti distruttivi per l'individuo e per l'organizzazione»²⁷. Per il vero, già nel 1955 Elliot Jaques aveva distinto le organizzazioni e le istituzioni che sostengono la salute da quelle che «alienano» la vita degli uomini e diventano terreni fertili di «ansia persecutoria» e di «ansia depressiva»²⁸. Ma la maggior parte degli esperti di *Organization design* continuavano a credere che i comportamenti siano del tutto consapevoli, autotrasparenti, e che li si possa trattare e risolvere su un piano esclusivamente razionale.

Ora, nelle organizzazioni - e lo stesso avviene negli individui - le sofferenze psichiche hanno radici latenti: stili nevrotici, fantasie irrealistiche, relazioni confuse e potenzialmente distruttive. E profondi meccanismi di difesa proteggono l'immagine di sé nella quale l'organizzazione si conosce e l'equilibrio nel quale si mantiene, benché precariamente. Queste difese impediscono di accettare penose e sconcertanti prese di coscienza, ammettere errori e giudicarsi severamente, rendere espliciti conflitti latenti, pagare costi emotivi, imboccare una strada incerta di rinnovamento: sino al punto di preferire - diceva Tannenbaum²⁹ - «la certezza della miseria alla miseria dell'incertezza».

L'organizzazione e il lavoro precario

Trasformazioni incessanti e imprevedibili dell'ambiente (per le quali si adottano termini mutuati dall'astrofisica e dalla biologia: «terra incognita», «orlo del caos», «transizione discontinua») costringono le imprese a cambiamenti che spesso sono vere mutazioni. Le imprese sono viepiù esposte a ristrutturazioni, acquisizioni, fusioni (sovente tra poteri ineguali e culture incompatibili).

E molte imprese sarebbero obbligate - dalla competitività del mercato - a far cambiare i costi diretti e indiretti del lavoro, per renderli compatibili con l'andamento degli affari.

Ma l'impiego a tempo determinato, l'occupazione marginale, il lavoro interinale fanno vivere agli uomini una condizione lavorativa senza continuità d'appartenenza a un organismo sociale e senza la sicurezza della tutela sociale. Questa situazione esistenziale attenta all'identità professionale e anche all'identità personale, poiché impedisce alla persona di far esperienza delle sue competenze, dei suoi talenti, del suo valore e della sua utilità sociale. In queste condizioni, essa non può costruire progetti e nutrire speranze di sviluppo. Forse solo *overskilled* (individui di alta capacità e qualificazione) possono essere abbastanza sicuri di lavorare e di poter scegliere le imprese in cui farlo.

Allo stesso tempo, l'impresa vede indebolita la sua «legittimazione sociale», fondata - ricordava Renaud Sainsaulieu³⁰ - sul suo ruolo di «produttrice di senso» e di «focolare identitario».

In effetti, il potere economico attenta al diritto del cittadino al lavoro e mira a frammentare le classi lavoratrici e le loro associazioni. L'impresa si «deresponsabilizza» nei confronti della società, il che apre la strada a un futuro di probabili tensioni.

Più studi mettono in risalto le conseguenze etiche dell'impiego temporaneo, dell'assenza di rapporti di responsabilità interpersonale e di sostegno. È quanto Richard Sennett descrive in *Corrosion of character*³¹.

L'impresa può pervenire all'*outsourcing* di funzioni sociali vitali: del reclutamento, della formazione, dell'amministrazione, della gestione e dello sviluppo delle «risorse umane». I lavoratori diventano ospiti temporanei.

Si dimentica l'enfasi con cui si parlava di «beni intangibili» (le competenze, il «clima», la motivazione). E quanto tempo - e quanta fiducia - occorre affinché gli *interprofessional teams* si formino, si stabilizzino, s'intendano, lavorino efficacemente?

Attualmente «la precarietà è dovunque», diceva Pierre Bourdieu³². In seno alla società che produce le imprese «precarizzanti» e ne è prodotta, l'abbandono della «solidarietà di destino» affermata da Kant e richiamata da Zygmunt Bauman³³ lascia un vuoto dove si sprofonda in una «condizione multifrenica che consiste nel navigare sopra una corrente dell'essere instabile, asservita e controversa: un sé inautentico, un «non sé»³⁴. È la condizione descritta da Jean Baudrillard³⁵ e da Frederic Jameson³⁶.

La psicopatologia vede le conseguenze della «cultura del narcisismo», scopre la frequenza degli stati *borderline* e delle «nevrosi gnoseogenetiche» che Lawrence Kubie³⁷ attribuiva alla distorsione delle funzioni simboliche e al rapporto dell'uomo con un mondo insensato e disorientato. Alla fine dei «sistemi di senso» delle ideologie classiste e nazionaliste succede il «vuoto senza tragedia e senza apocalisse» descritto da Gilles Lipovetsky³⁸, il mondo effimero dove i rapporti sociali si formano solo attraverso il consumo. Già *The empty society* di Paul Goodman (1968)³⁹ denunciava il lato d'ombra della «società opulenta», la presunzione di «onnicompetenza» dell'establishment tecnico-manageriale che disumanizza la società.

Si possono applicare all'impresa «precarizzata» le considerazioni di Bauman⁴⁰ sull'uomo quando diviene un «collage di frammenti soggetti a un divenire incessante», immerso in «un sentimento ambivalente di avventura eccitante e di confusione paralizzante»: la sua identità è «cancellabile e riutilizzabile», sostituibile e riciclabile, fabbricata «come la postmodernità in plastica biodegradabile».

Le contraddizioni insostenibili di questo modello di sviluppo sono messe in rilievo da Charles Handy⁴¹: egli rammenta le preoccupazioni già di Adam Smith, per una «crescita senza regole che può finire in una economia del superfluo». A parere di questo autore «il capitale intellettuale e le competenze degli uomini sono ciò che conta veramente», ma l'economia monetaria li ignora e li calpesta.

Ci si assoggetta, tramite la «flessibilità», al determinismo presunto «fatale» delle «leggi dello scambio» concorrenziale. Ma gli uomini - che hanno la responsabilità di costruire la loro società - sono tenuti a quanto affermava Maurice Merleau-Ponty⁴² per il soggetto «chiamato ad assumere tutte le determinazioni per determinare con esse il proprio destino».

Non possiamo astrarci dall'essenza della vita economica: noi lavoriamo per altri che lavorano per noi. L'economia si fonda sull'utilità reciproca e sulla fiducia fra individui e fra collettività umane. Se manca questa fiducia, la vita economica cessa di funzionare. Perciò Lester Thurow⁴³ propone di sostituire a un «capitalismo selvaggio» un «capitalismo comunitario». Altrimenti, secondo John Gray (1998)⁴⁴, «come altre utopie del ventesimo secolo, il *laissez faire* globale - insieme ai suoi disastri - sarà inghiottito dalla storia nel pozzo della memoria».

Il «capitalismo comunitario» di Adriano Olivetti ha inteso realizzare l'utopia di una «comunità lavorativa» nella quale le differenze esistenti erano superate nel lavorare per «la comunità della società».

4. GLI INTERVENTI TERAPEUTICI

L'organizzazione inetta a mantenere rapporti adattivi e creativi con il suo ambiente mette a rischio la sua integrazione interna. Allo stesso modo, quella che non mantiene la propria integrazione si rende incapace di rispondere alle attese dell'ambiente in cui opera.

La perseveranza della sindrome nevrotica

Si è delineato, in termini medici, il quadro comparativo dell'organizzazione «sana», di quella affetta da disturbi «nevrotici» e di quella che soffre di una «malattia degenerativa». L'organizzazione nevrotica può vivere una condizione di equilibrio precario (*steady state*) sostenuta da un livello sufficiente - benché insoddisfacente - di leadership, di attivazione, di fiducia. Se riesce ad affrontare e risolvere i suoi problemi, può recuperare la salute. Se no, e se i problemi si aggravano, entra nello *state of decline*: essa perde irreversibilmente il controllo dell'ambiente, sciupa le sue risorse; discende la china della disgregazione, in modo lineare o attraverso crisi cicliche ed episodi rovinosi.

L'organizzazione può «rimuovere» le sue difficoltà e cercar di conservare lo «status quo»: i meccanismi di difesa fanno distorcere le percezioni spiacevoli e sottovalutare le informazioni negative.

Da più ricerche si sono derivati i tratti dominanti dell'organizzazione nevrotica. (*vedi*: Quadro 2).

Quadro 2 - I tratti dell'organizzazione nevrotica

-
- disaccordi sugli obiettivi, i valori, gli impegni prioritari; caduta di efficacia, perdita di controllo dell'ambiente
 - funzionamento inefficiente, disordine nelle decisioni e nelle azioni, dispersione delle energie e delle risorse
 - confusione nei rapporti sociali, processi regressivi nei gruppi
 - comunicazioni ridotte, inadeguate, «filtrate» e reticenti
 - «clima»: morale basso, frustrazione, passività
 - uscita di persone valide, permanenza rassegnata delle altre
 - «autoimmagine» d'impotenza, senso di fallimento inevitabile (*failure script*)
-

Come cause fondamentali e spesso interagenti dell'incapacità di cambiare si sono ravvisate:

- la rigidità di una leadership ancorata a un'ideologia sorpassata o a regole invecchiate, se non decisamente nevrotica;

- i conflitti d'interessi tra livelli e tra settori dell'organizzazione (e interni a questi: devastanti quelli tra manager di alto livello);
- la paura di una necessaria sostituzione del paradigma organizzativo (di dover ridefinire i rapporti con l'ambiente, quindi strutture, prodotti, processi).

Questa perseverazione poggia sul rifiuto di «prendere coscienza» delle proprie responsabilità per gli errori e i comportamenti passati che hanno prodotto le disfunzioni del presente. Occorre discernere ciò che era valido e ha sostenuto l'organizzazione da ciò che l'ha deteriorata. Un ricordo superficiale, fuggevole, distratto è proclive a ricadere in un oblio che intorpidisce il giudizio: permette l'indulgenza, l'assoluzione, la preservazione dell'immagine di sé. (Friedrich Nietzsche, *Al di là del bene e del male*: «Io ho fatto questo» dice la mia memoria. «Io non posso aver fatto questo», dice il mio orgoglio e resta irremovibile. Alla fine, è la memoria ad arrendersi). Solo una memoria «critica», che accetti una retrospettiva penosa, è disposta alla «elaborazione del lutto» e prepara, attraverso questa, a un modo nuovo di essere e di agire.

Si giunge a puntellare, in malafede, la facciata che nasconde un edificio malsano. Oppure, in buona fede, si persevera in un tipico autoinganno nevrotico, seguendo strategie velleitarie che hanno i caratteri dell'«assorbimento nevrotico» in un futuro che dovrebbe liberare dai problemi del presente: utopia fantastica, espressa ad esempio nei miti dell'espansione e della diversificazione (o degli accordi e delle acquisizioni) in aziende che sono in irreversibile declino. Spesso ciò accade perché si arriva a condividere una «rappresentazione illusoria» della realtà per mezzo della conferma interpersonale delle difese individuali.

Questa «desensibilizzazione» al reale fa sì che i sistemi centrali di controllo non siano più informati quando variabili essenziali sono uscite dai limiti critici di equilibrio. Si priva l'alta direzione di una prospettiva completa e attuale, e quindi della possibilità di giudicare e di agire tempestivamente.

Parecchi autori⁴⁵ denunciano la «deformazione culturale» di *Business Schools* che «forniscono ai loro allievi gli strumenti indispensabili all'analisi quantitativa ma ne restringono gravemente il campo visivo: non preparano alla visione globale della complessità delle variabili organizzative, e dunque non preparano alla gestione». L'apprendistato manageriale in queste scuole privilegia il profitto a breve termine a detrimento dello sviluppo di prodotti, servizi, processi che assicurerebbero la crescita dell'impresa a lungo termine; in altre parole, prepara a sottomettere - e anche sacrificare - i frutti concreti del lavoro all'astrazione finanziaria.

Lo stile di management che ne consegue corre il rischio di «premiare, rafforzare, incoraggiare atteggiamenti di individui che hanno dentro di sé un intenso desiderio di potere e di gloria, una gran voglia di soggiogare e distruggere gli altri, una grande avidità di guadagni personali, che a poco a poco arrivano a dominarli in maniera patologica, pur rimanendo spesso a livello inconscio»⁴⁶.

Studiosi hanno descritto situazioni e storie caratterizzate da differenti «stili nevrotici» che, confrontati con le sindromi individuali, hanno condotto a connotare nosologicamente organizzazioni paranoide, compulsive, drammatiche, depressive, schizoidi. I ricercatori hanno rilevato l'impronta patogena della personalità nevrotica del *leader*⁴⁷.

Nicole Aubert e Vincent de Gaulejac⁴⁸ rilevano la differenza fra le tradizionali organizzazioni prescrittive e conformatrici (le quali in termini di psicologia del profondo si appellano a un Super-Io che esige sottomissione e punisce la trasgressione) e le organizzazioni che, perseguendo risultati innovativi ed «eccellenti» (come le imprese «ad alta intensità di conoscenza»), richiedono «adesione ideale ed espressione creativa», non «sottomissione esecutiva»: in termini psicodinamici, si è detto che in esse il Super-Io giudicante è al servizio di un «ideale dell'Io» molto esigente, la cui pressione produce un «Io ideale»⁴⁹ identificato in mete di riuscita molto alte. L'ideale dell'organizzazione capta l'«ideale dell'Io» e le mete

dell'organizzazione diventano quelle dell'«Io ideale». Mentre i successi dell'organizzazione confermano l'«Io ideale», gli insuccessi lo frustrano profondamente. Se poi l'organizzazione «tradisce» dopo aver captato l'idealità e la dedizione della persona, questa tende a incorrere in quella «malattia dell'idealità» che connota il *burn-out* di Herbert J. Freudenberg⁵⁰: il crollo dell'«Io ideale» svuota la persona e ne dissolve le energie. Freunderberg lo aveva messo in evidenza nelle istituzioni psichiatriche. E lo si constata diffusamente (è accaduto di vederlo - come su detto - anche a noi) nelle istituzioni di servizio alla persona.

Le diverse configurazioni di sintomi hanno una radice comune: la perdita di un contatto sano con la realtà e la rappresentazione illusoria della situazione. E profondi meccanismi di difesa proteggono l'immagine di sé nella quale l'organizzazione si compiace e l'equilibrio nel quale essa - per quanto precariamente - si mantiene. Come si è detto prima, un'illusione fantastica condivisa dissimula la dissonanza tra lo stato di frustrazione e l'impotenza di aver ragione delle sue cause.

Peter Senge⁵¹ insiste su «i comportamenti più primitivi» che adottano i dirigenti sotto lo stress del cambiamento: «la paranoia del controllo, la mania dell'urgenza, la restrizione dei tempi e la riduzione dei costi... Si persuadono i top manager a delegare le loro decisioni, ma non appena si presentano delle difficoltà essi s'affrettano a ricentralizzare». Senge sottolinea la «straordinaria ansietà» che affligge oggi il management.

Lo *steady state* di equilibrio nevrotico può sprofondare nello *state of decline*. Ma può al contrario - se si affrontano seriamente i problemi - essere superato ricuperando uno stato di *organizational health*, cioè di efficacia operativa fisiologica e di benessere psicologico.

La diagnosi e l'anamnesi

Il lavoro diagnostico è possibile se i membri più significativi di una organizzazione sono disponibili a una seria «introspezione retrospettiva». Diagnosticare la malattia del corpo organizzativo, attraverso i sintomi

obiettivi e i sintomi soggettivi, vuol dire prendere conoscenza contemporaneamente del «sistema delle attività» e del «sistema dei significati»⁵², vale a dire sia dei fatti sia delle interpretazioni che ne danno coloro che li hanno prodotti e li producono (*vedi*: Quadro 3).

Quadro 3 - Sistema delle attività e sistema dei significati

Conoscere i fatti:

- approccio analitico, formale, quantitativo
- metodi obiettivi di rilevazione del presente (osservazioni dirette, registrazioni campionarie dello svolgimento dei processi e dei comportamenti, controllo di dati e risultati) e di analisi storica (dati e fatti rilevanti, fattori di continuità e di cambiamento, origine e decorso dei problemi, condizioni e ragioni fattuali dei successi e degli insuccessi)

Conoscere le interpretazioni:

- approccio descrittivo, fenomenologico, qualitativo
 - metodi soggettivi (colloqui individuali, incontri di gruppo, questionari; approfondimento delle ragioni attribuite alle buone e alle cattive *performances*, delle condizioni che alimentano la motivazione e di quelle che provocano stress e frustrazione).
-

La diagnosi utilizza e integra opportunamente i differenti metodi disciplinari che sono propri delle competenze professionali dell'organizzazione. Si coglie la dimensione soggettiva - cognitiva ed emotiva - nei significati che assumono, per gli individui e i gruppi, i fatti obiettivamente accertati.

Le persone, e i gruppi professionali e i livelli sociali cui esse appartengono, vivono attribuzioni di senso «tacite»⁵³ e indiscusse, ancorate a valori profondamente interiorizzati, difficilmente esprimibili e confrontabili. La diagnosi multidimensionale dei sintomi in atto e la loro anamnesi, la storia documentata del passato e il quadro analitico del presente, costruiscono un terreno realistico, una provocazione irrefutabile: le conoscenze «tacite» possono diventare «esplicite», comunicabili, discutibili, aperte a influenze reciproche e a rinnovamenti.

Si impiegano quindi i metodi propri delle discipline che hanno per oggetto i mercati e i prodotti, i procedimenti tecnici e la gestione economica, e al tempo stesso i metodi della psicologia clinica, della sociologia qualitativa, dell'antropologia culturale.

Il momento diagnostico richiede la presenza delle componenti e dei livelli dell'organizzazione che detengono le conoscenze, le esperienze, le competenze pertinenti.

Su più di un tema può essere utile una consulenza professionale esterna che apporta un contributo metodologico e può dar vita a un confronto con le esperienze di altre organizzazioni. Ma, per avere efficacia, questo contributo deve accettare le responsabilità di una *inclusive strategy*, ossia far seguire all'intervento nella diagnosi la sua presenza nel conseguente processo terapeutico. (Il consulente di vera competenza, oltre a non proporre e «vendere» soluzioni di valore ubiquitario, contribuisce opportunamente alla messa in atto di proposte valide, alla comprensione delle resistenze, alla considerazione degli imprevisti e degli adattamenti).

È grazie a questa integrazione di approcci e di metodi - e, quando necessario, alla nostra presenza «inclusiva» - che si è trasformata l'organizzazione lavorativa in Olivetti.

Il cambiamento terapeutico

L'ampiezza e la profondità, gli oggetti e le caratteristiche dei cambiamenti differiscono. Il cambiamento può riguardare gli obiettivi essenziali dell'organizzazione e dunque investire gli stessi paradigmi della sua struttura e della sua cultura. Tale è il più delle volte il cambiamento delle organizzazioni «malate».

Quando il lavoro diagnostico su descritto ha reso evidente all'organizzazione la sua situazione, i suoi punti di forza e i suoi problemi, essa è in grado di definire i suoi obiettivi e le strategie idonee a conseguirli. A servizio di questi obiettivi, essa può plasmare i suoi rapporti con coloro ai quali sono indirizzati i suoi prodotti o i suoi servizi (clienti, cittadini,

pazienti, allievi...). E in coerenza può delineare il processo delle sue attività (la loro successione, le loro interazioni e nodi critici), assegnare le responsabilità e gli spazi d'autonomia, assicurare i supporti e le sinergie. Il miglioramento o la trasformazione si realizzano appunto secondo più linee e attività coerenti:

- definire strategie e obiettivi realistici, chiari, condivisi (e provvisti di criteri atti a valutare la realizzazione efficace dei risultati e l'impiego efficiente delle risorse);
- assicurare le risorse necessarie (finanziarie, tecniche e strumentali, professionali);
- migliorare o introdurre i processi che generano le strutture funzionali e i ruoli individuali, equilibrando la differenziazione e l'integrazione, assicurando la regolarità e la flessibilità;
- allocare le decisioni, stabilire i procedimenti operativi;
- disegnare il sistema delle comunicazioni (contenuti, fonti e direzioni, tempi, modi e strumenti).
- in questo quadro, definire la conduzione delle attività che riguardano direttamente le persone: la loro scelta e la loro collocazione, la formazione e l'apprendimento, lo sviluppo professionale, la remunerazione, le forme di leadership e di sostegno e quelle di confronto e di accordo.

Non si può imporre il cambiamento secondo un velleitario e illusorio *acting by force*. E un progetto, se vuol essere realistico, non può presumere di predefinire rigidamente tutti i problemi e le loro connessioni, in una sequenza irrevocabilmente lineare. Un progetto può introdurre realisticamente il nuovo mediante una sperimentazione guidata da «ipotesi evolutive» che si confermano, si modificano, si ridefiniscono.

Le esperienze riuscite attestano le condizioni di successo per un'iniziativa di rinnovamento:

- l'iniziativa è avviata e sostenuta dal vertice dell'organizzazione;
- il progetto è elaborato e proposto da un *team* nel quale sono presenti le necessarie competenze professionali, che operano essenzialmente come

consulenti di una persona che ha le capacità riconosciute di essere il catalizzatore e il responsabile del processo.

Il progresso sperimentale consente, a quanti vi sono impegnati, di vivere «il successo a breve termine» che è necessario per rassicurare sull'efficacia dell'azione intrapresa e sostenere la motivazione a perseverare. Nel corso di questa esperienza i lavoratori hanno il duplice ruolo di parti funzionali e controllabili del sistema e di sperimentatori di quest'ultimo. La sperimentazione e introduzione del nuovo avviene nel bacino di un ambiente adatto, prima di prendere il largo, cioè di estendersi - con appropriati adattamenti - alle diverse parti dell'organizzazione.

La questione dell'«imparare a cambiare» richiama l'originario confronto tra il *problem solving* proposto da Joseph von Neumann⁵⁴ e il *learning* che gli oppose Norman Wiener⁵⁵. Il *problem solving* si fonda sull'assiomatizzazione: la concezione del sistema e la soluzione dei suoi problemi si fondano sul suo principio logico, dal quale si deducono le sue connessioni razionali e la completa descrizione analitica della sua organizzazione. Wiener oppone al determinismo logico l'apertura probabilistica e l'«euristica» propria dei sistemi viventi: il *learning* muove dal comportamento evolutivo del sistema e della sua rete di connessioni per avviare lo studio sperimentale delle proprietà emergenti del sistema medesimo.

Le esperienze di *action learning* hanno provato che «agire, riflettere e apprendere sono inseparabili», che l'innovazione è *learning by doing in interaction*. Riflettendo sull'azione «si apprende ad apprendere». Il processo di *sensemaking* avviene nella considerazione retrospettiva e condizionale di quanti hanno tessuto insieme il nuovo contesto.

L'organizzazione genera simultaneamente la sua struttura interna e la struttura del mondo in cui vive. (Per l'epistemologia genetica di Jean Piaget «l'intelligenza organizza il mondo organizzando se stessa»). La «destabilizzazione» del mondo squilibra la vita dell'organizzazione. Fernando Flores e I.I. Ludlow⁵⁶ si rifanno all'analisi heideggeriana della

«frattura» (*Bruch*): quando il mondo dell'esperienza è stabile, abitudinario, controllabile, è vissuto come «trasparente», «ovvio»; e «va da sé», è «naturale». Quando questo mondo subisce un «frattura», è vissuto come lacerato, «opaco», difficile da comprendere e controllare, e ci impone di ridefinirlo e di ridefinire il nostro modo di esserci e di impegnarci in esso. E il progetto del nostro situarci è limitato al campo delle nostre possibilità di comprensione «qui e ora». Esse sono le possibilità «aperte»: le altre, seppure logiche, ci sono «chiuse». Ma questa «frattura» mette in crisi l'equilibrio della «soggettività collettiva» dell'organizzazione, vale a dire l'equilibrio dei rapporti e delle interazioni tra differenti funzioni e culture professionali (tecnico-scientifiche di genere diverso, finanziarie, commerciali, amministrative, giuridiche) e tra livelli della struttura.

Per riprendere un contatto realistico con il mondo e «riorganizzare» l'ambiente interno dell'organizzazione, le componenti di questa sono spinte a confrontare le loro vedute e i loro approcci, sul terreno della vita e dei problemi comuni: occorre comunicare entro una razionalità aperta che si costruisce «condividendo una forma di vita che precede le convenzioni sociali e la logica razionale»⁵⁷. Si accede a «discorsi compostibili» in un universo «trasversale»⁵⁸, in un «pensiero multidimensionale» e «dialogico»⁵⁹. Le conoscenze «tacite» divengono «esplicite»⁶⁰ e divengono conoscenza condivisa e «rinnovata».

In altri termini, confrontando i differenti modi di vivere una realtà di cui si è fatta un'esperienza comune, s'impara a «vedere le cose attraverso gli occhi dell'altro», secondo la bella espressione di Heinz von Foerster⁶¹. È l'esperienza della «pregnanza simbolica» di ogni vita collettiva, che a noi è stata più volte possibile.

Il «metalivello» degli obiettivi comuni e dei risultati utili di cui si è solidalmente responsabili fa comprendere e risolvere le divergenze e anche le opposizioni in cui si radicano i problemi e le minacce alla vita dell'organizzazione.

5. CONCEZIONI DELL'ORGANIZZAZIONE E POSSIBILITÀ DI RISANAMENTO

Gli uomini agiscono in seno a una situazione spaziale e temporale - ossia storica - che loro preesiste e che contiene il senso della loro azione: il senso inerente alla cultura della «società che è senso, dominio e condizione di senso»⁶². In ogni momento storico, si constatano somiglianze e differenze culturali: si vede ciò che è accettato, adattato, rifiutato nell'ambito delle reciproche influenze. Ad esempio, le caratteristiche specifiche della cultura organizzativa americana o europea sono diventate più che mai evidenti quando si sono confrontate con l'«omogeneità sociale» dell'organizzazione giapponese.

Le strutture, le pratiche, l'ideologia di una organizzazione sono fondate su valori espliciti o su assunti impliciti nella cultura della società in cui essa è inserita. Questi valori e questi assunti possono essere ingannevoli: è illusorio perseguire l'ordine fisiologico della vita organizzativa, assicurarne la salute, focalizzandosi sui suoi rapporti interni. Come si è già detto, l'organizzazione sana vive per il mondo al quale reca i frutti della sua azione. Ma le concezioni dominanti, storiche e attuali, lo dimenticano.

L'organizzazione insanabile: la gabbia unitaria, l'arena dei poteri

La vita organizzativa è stata ed è considerata molto diversamente:

1) Nella concezione meccanicistica (e anche economicistica) dell'organizzazione, gli obiettivi che tutti sono tenuti a condividere sono stabiliti da un top management la cui funzione essenziale è di valorizzare il capitale investito per la conquista del mercato. Si stabiliscono regole dei rapporti tra individui privi di radici storiche e di differenze sociali: le «risorse umane» (gli uomini come strumento) rientrano - come quelle tecniche - nel campo della «gestione di portafoglio»⁶³. Per questa concezione a-politica, a-storica e a-sociologica non esiste affatto la questione

«del modo in cui si può concepire la costruzione della realtà individuale e organizzativa»⁶⁴. Questo obiettivismo razionalista considera gli uomini come una variabile da adattare a un'organizzazione «data». La vita dell'organizzazione rischia di essere «imprigionata» nei sistemi di una gestione accecata dalla preoccupazione di quantificare, dall'ossessione dei risultati a breve termine e infine dal sacrificio dei fini ai mezzi.

2) La concezione organicistica delle *Human Relations* e in seguito dell'*Organization Development* (nonostante le cautele e le renitenze in cui ci si imbatte, a partire dallo stesso Elton Mayo), si attiene a quel che è stato chiamato «un mito unitario». In organizzazioni nelle quali la struttura, gli obiettivi e i ritmi di lavoro sono ancora stabiliti dall'ingegnere di organizzazione e dai tecnici dei «tempi e metodi», compaiono - in varia misura - le scienze umane. Il loro compito è per lo più quello di assicurare l'unanimità: i conflitti sarebbero dovuti a tratti personali di immaturità e difficoltà di adattamento, a rivalità tra individui e tra servizi. Nel quadro di questo psicologismo partecipazionista, la «normalità» è sinonimo di «adattabilità». L'unanimità deve essere ottenuta da un management capace di esercitare una leadership di «partecipazione», di delegare decisioni e di «motivare» gli uomini.

Per risanare le comunicazioni nell'organizzazione si è proposto il *training group*, nell'intento di risolverne i problemi semplicemente facendo prendere coscienza ai singoli dei loro impedimenti personali ai rapporti tra individui e in seno a un piccolo gruppo. Altrettanto illusorie sono la formazione dei quadri (da quella tradizionale alle «relazioni umane» all'«analisi transazionale» e alle «competizioni di gruppo»), le inchieste sul «clima» (quando intendono ridurre le situazioni reali degli uomini a ciò che se ne dice nel codice di un questionario), i *confrontation meetings*... Ma in questa organizzazione autoreferenziale, generalmente, diceva già Pym⁶⁵, «il quadro di un'impresa media o grande incontra molte difficoltà a provare un sentimento di realizzazione in quello che fa. La risposta dell'«uomo industriale» a questa crisi è di negare questa realtà. All'op-

posto, egli ha inventato tutta una panoplia elaborata di simbolismi, di riunioni, di direzione per obiettivi, di valutazione, di sistemi di informazione (per esempio l'*output* del computer), di programmi di reclutamento di laureati, di scienze della gestione e di riformulazione delle mansioni che danno l'illusione dell'obiettività, della materialità, della responsabilità personale e della performance». «Sembra che la nozione di lavoro sia stata trasformata in mansioni e in performance»⁶⁶ e, più recentemente, in «competenze». I dirigenti e i quadri devono gestire i rapporti degli uomini con l'organizzazione e «fare in modo che la gente operi e produca in condizioni che normalmente non dovrebbero motivarla». Questo autore constata che la motivazione sostituisce il potere e la coercizione come strumento d'influenza e diventa a sua volta uno strumento di manipolazione di meccanismi psichici e quindi di controllo.

Più volte abbiamo personalmente constatato la sterilità di queste promesse illusorie di produrre motivazione, consenso, armonia.

3) In opposizione ai «miti unitari», l'organizzazione è vista come un agone in cui gli interessi (di classe, di gruppi professionali) si confrontano. Per comprenderne la vita, occorre conoscere gli obiettivi di cui sono portatori autonomi questi differenti attori sociali⁶⁷. L'equilibrio funzionale dell'organizzazione è la risultante di questi vettori di forza, di questi giochi di potere e d'influenza, e del controllo delle tensioni. L'organizzazione è regolata in base alla distribuzione gerarchica dell'autorità, alla quale si uniformano le strutture. L'autorità è un'attribuzione di *status* personale e si esercita sulle persone subordinate piuttosto che sulle funzioni. Il dirigente è riconosciuto tale più per il suo grado di competenza professionale che per la sua capacità di coordinare. La tendenza è a centralizzare il potere e le responsabilità⁶⁸.

Noti rischi di sofferenza sono dovuti a situazioni improprie di subordinazione personale, a tensioni fra gruppi, alla precarietà degli equilibri di potere e a quella dei risultati del lavoro.

4) L'organizzazione è considerata intrinsecamente disumanizzante e quindi si può dire dannata: essa è giudicata alienante, chiusa alle possibilità d'espressione delle potenzialità personali e a quelle di relazioni interpersonali e sociali autentiche⁶⁹. In una prospettiva psicoanalitica, ci si propone di liberare l'individuo dai suoi fantasmi di proiezione e d'identificazione nei confronti dell'organizzazione.

Le diverse concezioni si possono riassumere come segue (*vedi*: Quadro 4).

Quadro 4 - La condizione umana nella dinamica interna dell'organizzazione insanabile

-
- nel quadro concettuale dell'obiettivismo meccanicistico-economicistico l'umano, astratto e uniformizzato, è un elemento reificato di un processo che mira al profitto. Gli uomini sono strumenti assoggettati al perseguimento di risultati economici immediati
 - nel quadro dello psicologismo «partecipativo», la «normalità» è pragmaticamente vista come «adattabilità», i conflitti generalmente sono trattati sul piano della psicologia individuale e microsociale. Si ritiene che l'unanimità si possa realizzare semplicemente per l'impulso di un management al quale si chiede di agire secondo una leadership di «partecipazione», capace di delegare le decisioni e di «motivare» gli uomini
 - nel quadro del confronto dei poteri e degli interessi, il funzionamento si lega alla conservazione dell'equilibrio e al controllo delle tensioni, all'interno di strutture adattate alla centralizzazione del potere e alla distribuzione gerarchica dell'autorità
 - nella visione dell'impresa come intrinsecamente disumanizzante, il lavoro è condannato all'alienazione.
-

La salute «eraclitea» dell'organizzazione

Considerata nella luce dell'«autopoiesi» dei sistemi viventi, un'organizzazione umana si comporta come l'organismo biologico che «plasma il suo ambiente e ne è plasmato». La responsabilità di darsi una missione in questo ambiente è essenziale alla natura di sistema intenzionale (*purposeful system*) di ogni organizzazione umana. Questo ambiente è un contesto culturale che orienta le azioni di uomini che agiscono in universi già strutturati ma in costante ristrutturazione, trasformati dalla pratica incessante degli attori: è ciò che descrivono lo «strutturalismo costruttivista» di Pierre Bourdieu e la «teoria della strutturazione» di Anthony

Giddens⁷⁰. Questa vita in divenire è un continuo rinnovamento della coscienza e dell'identità culturale (*vedi*: Quadro 5).

Quadro 5 - Le dicotomie analitiche dell'organizzazione

valore di scambio dei prodotti e dei servizi (profitto)	loro valore d'uso (utilità sociale)
attenzione prioritaria alla quantità e ai costi	ambizioni di qualità
valore strumentale del lavoro secondo il mercato	valori intrinseci delle qualità umane e delle competenze impiegate
priorità all'individuale (meritocrazia, differenze di status e di carriera)	priorità al collettivo («egualitarismo»)
relazioni sindacali conflittuali	relazioni di collaborazione
accentramento delle decisioni, prescrizione di regole	decentramento, fiducia nel giudizio e nel potere discrezionale dei collaboratori
ordine assicurato da un paradigma razionale	accettazione dell'ambiguità e del «caos creativo»
trasmissione di conoscenze formali	esplicitazione delle conoscenze informali
preservazione della continuità	perseguimento dell'innovazione
ordine morale di subordinazione	responsabilità di eccellere.

Come si è detto sopra, le componenti di una organizzazione complessa sono delle variabili di natura diversa: esse sono reciprocamente irriducibili, interagiscono senza posa e generano un ordine dinamico, dando luogo a fluttuazioni e a ristrutturazioni. (Considerando il gioco delle loro interazioni si individuano quelle che dominano il campo di variabilità e i loro effetti probabili: si riduce l'incertezza e si è in grado di «orientare la variabilità»).

Più variabili appaiono tese tra opposizioni polari, mal conciliabili. Ma l'analisi per opposizioni polari sembra essenzialmente legata alle di-

cotomie concettuali (corpo-spirito, uomo-natura, soggetto-oggetto, individuale-sociale) che hanno condizionato la cultura della società industriale. Infatti lo *Scientific Management* trovava la sua coerenza nella sequenza di poli che congiungono il valore di scambio dei prodotti all'ordine di subordinazione degli uomini: questo è il suo convinto e cieco riduttivismo.

L'irrealismo di un'astrazione «disgiuntiva» risalta quando queste polarità si definiscono reciprocamente (la nozione dell'«individuale» implica lo sfondo del «collettivo» e il collettivo significa insieme di individui) e tanto più quando essi si generano a vicenda: per esempio, non si produce «profitto» senza lavoratori a cui si paga un «salario», e non si può pagare il salario in assenza di profitto.

Non si possono disconoscere queste tensioni contraddittorie. Quando si ignora o si rimuove una delle polarità - cosa che fa l'Organizzazione scientifica del lavoro - ci si acceca: si vuole cancellare la coesistenza di istanze complementari che si influenzano incessantemente, interagiscono convergendo e divergendo, si specificano e si riconoscono nella loro relazione: la vita dell'impresa è in questo equilibrio dinamico.

Soccorre l'analogia con l'equilibrio fisiologico affidato nell'organismo alla sintesi regolativa d'eccitazione-inibizione esercitata dal sistema nervoso autonomo. Ma l'equilibrio assicurato dagli automatismi neurali nell'intenzionalità inconscia del corpo deve essere, nella vita di un'impresa, conquistato con l'intenzione consapevole, confermato e modificato nell'evolvere dell'ambiente interno ed esterno, e riconquistato attraverso l'espressione delle contraddizioni e la soluzione dei conflitti che ne conseguono.

Questo tessuto essenziale di rapporti tra istanze antitetiche è proprio dei sistemi viventi. Si possono applicare all'impresa le osservazioni di Ilya Prigogine⁷¹ sulle funzioni stabilizzanti e destabilizzanti delle «strutture dissipative» anche nei sistemi umani. La psicologia del profondo ha rivelato, con Carl G. Jung, come ogni estremo psicologico contenga il suo opposto. Nello sviluppo cognitivo, secondo Piaget, la contraddizio-

ne tra aspetti percettivi e comportamentali è il momento della creazione di nuovi concetti. La coscienza di sé implica la coscienza dell'altro, l'identità individuale si fonda in relazione all'altro, l'identità collettiva in relazione a un altro collettivo: è una relazione che rinnova.

I sistemi complessi sono omeostatici: deviazioni dall'assetto normale attivano la correzione di situazioni pericolose per la sopravvivenza e l'evoluzione del sistema; e ciò che compare nel sistema come rischio patogeno ne rinnova salutarmente la vita. In generale, si può affermare con Gregory Bateson⁷² che *le opposizioni analitiche sono cristallizzazioni provvisorie dei processi*.

L'impresa vive in una transizione che la rende sempre «imperfetta» perché sempre «incompiuta», mai definitiva. Questo divenire la costringe a ridefinire i rapporti tra le componenti della sua vita complessa e a rinnovare la sintesi tra i loro poli: una sintesi che non è un incontro a mezza strada tra questi, e che invece fa *risaltare proprietà irriducibili a quelle rappresentate in una dicotomia polare*. In tal modo un sistema di lavoro organizzato vive grazie alla scelta intenzionale delle possibilità d'azione che formano il suo avvenire. È quello che, nei suoi studi sul management strategico, Igor Ansoff⁷³ definisce «apertura esplorativa» e «creativa» di un'impresa.

Questa «totalità integratrice» di diversi e anche dissonanti, vitalmente evolutiva, rammenta la *concordia discors* di Eraclito: «L'opposto è concorde e dai discordi una bellissima armonia sorge». Un'armonia che non confonde i diversi e dove il confronto competitivo apre a nuove forme d'esistenza lavorativa e d'umanizzazione del mondo.

Per Peter Drucker (1993)⁷⁴ ormai «l'informazione sostituisce l'autorità e la responsabilità sostituisce il potere»⁷⁵. Nell'accordare il suo assenso al reale, nell'utilità vitale del suo compito l'uomo rinviene il significato della sua attività e dell'azione collettiva. Si è osservato che «la motivazione non è diventata una questione importante, tanto per le scienze sociali quanto per la stessa organizzazione del lavoro, se non quando il

senso del lavoro è scomparso»⁷⁶. Si è cercata e inventata una panoplia di succedanei (denaro, status...) per ovviare alla mancanza di senso del lavoro, cercando invano di «motivare» la gente e pervenendo alla «metapatologia» già descritta da Abrham Maslow⁷⁷, causata da un genere di soddisfazione priva di senso e di adempimento reale. Gli uomini si motivano unicamente da sé: quando anche il loro lavoro è ammesso a «testimoniare il significato» di una civiltà umana, incontrando la «razionalità sostanziale» di cui Max Weber denunciava l'oblio.

6. CONCLUSIONE

Gli attuali insuccessi della maggior parte degli interventi di risanamento nelle organizzazioni seguono a una storia di disconoscimenti, rimozioni, razionalizzazioni dei problemi della vita organizzativa.

Quanto ho appreso dalle mie esperienze nell'industria (soprattutto in quella privilegiata vissuta all'Olivetti) e in istituzioni sanitarie e di servizio sociale, è affine a quanto insegnano esperienze note da tempo, come quelle del Tavistock Institute, dell'*Action Research*, dell'*Instituut voor Organisatie Wikkeling*. In vario modo, queste esperienze hanno dato evidenza a situazioni di disfunzione e sofferenza, ravvisando sia le impostazioni culturali sia i meccanismi di difesa che le causano e le fanno persistere. Dove vi è risanamento, esso origina da una «presa di coscienza», da parte di responsabili dell'organizzazione, di loro responsabilità, errori, insufficienze.

Nella diagnosi e nell'anamnesi si coniugano metodi oggettivi nell'accertare i fatti e metodi soggettivi nel comprendere i modi in cui i fatti sono vissuti e interpretati dalle persone e dai gruppi che li producono.

Il processo terapeutico verso una più sana vita organizzativa unisce uno sviluppo logico e un'apertura euristica, dando evidenza ai potenziali e ai limiti dell'organizzazione. Il cambiamento è un apprendimento condiviso e una costruzione sociale.

L'organizzazione è uno strumento a servizio della società, dalla quale trae le sue risorse e per la quale esiste: l'assolvimento di questo compito è la condizione della sua salute.

L'organizzazione sana è un sistema di responsabilità che fa operare in una interazione dinamica - *concordia discors* o *discordia concors* - individui e gruppi di competenze diverse e interessi differenti: il che crea l'ordine mentale, funzionale, morale ed emozionale dell'organizzazione.

NOTE

1. P. Drucker, *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993 (ed. it. *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano 1994).
2. E. Morin, *La connaissance de la connaissance*, Seuil, Paris 1986.
3. La multinazionale Olivetti pervenne a occupare il 27 per cento del mercato mondiale delle macchine per scrivere e il 33 per cento di quello delle macchine da calcolo. Già in dodici anni (dal 1946 al 1958) la produttività era aumentata del 580 per cento, il volume di produzione e di vendita del 1300 per cento. I dipendenti divennero quasi 74.000 nei primi anni Settanta. Il prezzo di una MC24, del peso di 4 chilogrammi, era prossimo al prezzo della Fiat 500, che pesava quasi 500 chilogrammi.
4. L'Istituto Gramsci ci chiese di contribuire alla preparazione del Congresso «Scienza e Organizzazione del Lavoro» che nel 1973 riunì duemila persone.
5. Questa visita fu oggetto di un articolo su «International Labor Review».
6. Adriano Olivetti aveva chiesto, nel 1958, i nostri suggerimenti per il suo proposito di istituire un reparto appropriato alla diagnosi delle capacità, al sostegno e alla riqualificazione delle persone prematuramente logorate dal lavoro. Noi avevamo proposto l'esempio dell'«Atelier Social et de Réadaptation» della Renault, che avevamo visitato, il quale ricollocava nei reparti di produzione le persone in grado di lavorarvi e tratteneva le altre adattando a esse alcune lavorazioni. Ma Adriano temeva che la permanenza in un reparto «protetto» potesse stigmatizzare di meno-mazione la persona. Dopo che gli furono fatte presenti più situazioni di disabilità permanente, a malincuore accettò che non si potesse ricollocare tutti in «normali» luoghi di produzione.
7. M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohor, Tubingen 1956 (ed. it. *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Milano 1961).
8. Istituzioni, come in Francia l'Accademia di Scienze Morali e Sociali, miravano a «ristabilire nel campo dei fatti morali e politici l'autorità della scienza, della morale e della religione».
9. M.F.R. Kets de Vries e P. Miller, *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*, Jossey-Bass, San Francisco 1984 (ed. it. *L'organizzazione nevrotica*, Cortina, Milano 1992).
10. P. Senge, *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*, Doubleday-Currency, New York 1990 e P. Singh-A. Bandharker, *The corporate success and transformational leadership*, John Wiley, New Delhi 1990.

11. C. Handy, *Rethinking principles*, in R. Gibson (a cura di), *Rethinking the future*, N. Brealey, London 1997 e J.P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.) 1996 (ed. it., *Guidare il cambiamento*, Etas, Milano 1998).
12. H. Mintzberg, *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1983.
13. J.F. Chanlat, *Stress, psychopathologie du travail et gestion*, dans J.F. Chanlat et al. (dir.), *L'individu dans l'organisation*, Presses de L'Université Laval, Montréal 1990.
14. G. Kunda, *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press, Philadelphia 1992 e T.C. Pauchant-I.I. Mitroff, *The crisis-prone organization. Diagnostic and intervention*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
15. M. Crozier e E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris 1977 (ed. it. *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano 1978).
16. G.F. Hegel, *Über die wissenschaftlichen Behandlungsarten des Naturrechts* (1803), Geog Lasson, Lipsia 1913.
17. M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, cit.
18. G. Simmel, *Philosophie des Geldes*, Duncker & Humblodt, Berlin 1907 (ed. it. *Filosofia del denaro*, UTET, Torino 1984).
19. F.W. Taylor, *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York 1911.
20. C. Dejours, *Souffrance en France*, Seuil, Paris 1998 (ed. it. *L'ingranaggio siamo noi*, Il Saggiatore, Milano 2000).
21. C.R. Walker e R.H. Guest, *The man on the assembly line*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1952.
22. A. Kornhauser, *The mental health of the industrial worker: a Detroit study*, Wiley & Sons, New York 1965.
23. Come si è detto, in Olivetti il sindacato, contrattando e accordandosi sul «premio di uniformità» per le «giostre» di montaggio, accettava questa forma di organizzazione, senza considerare gli effetti di malessere e di alienazione che essa comportava.
24. H. Selye, *The Stress of Life*, McGraw-Hill, New York 1956 (ed. it., *Stress senza paura*, Rizzoli, Milano 1976).

25. N. Aubert e M. Pages, *Le stress professionnel*, Klincksieck, Paris 1989.
26. Strategia per far fronte con successo ai fattori di stress: consiste nel dar evidenza ai fattori di stress, valutarli, prendere coscienza della propria vulnerabilità; di conseguenza nell'adottare misure efficaci per tollerare la situazione o nel decidere di lasciarla.
27. H. Levinson, *When executives burn-out*, «Harvard Business Review», n. 3, 1978.
28. E. Jacque, *Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety*, in M. Klein *et al.* (a cura di), *New directions in psychoanalysis*, Tavistock, London 1955 (ed. it. M. Klein, a cura di, *Nuove direzioni della psicoanalisi*, Il Saggiatore, Milano 1994).
29. R. Tannenbaum, *Of time and the river*, University of California Press, Los Angeles 1979.
30. R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presse de la Fondation nationale de sciences politiques, Dalloz, Paris 1987.
31. R. Sennett, *The Corrosion of Character, The personal consequences of work in the new capitalism*, W.W. Norton & C., New York-London 1998 (ed. it., *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano 1999).
32. P. Bourdieu, *Choses dites*, Ed. de Minuit, Paris 1987.
33. Z. Bauman, *In search of politics*, Polity Press, Cambridge 1999.
34. K.J. Gergen, *The self, death by technology*, in J.D. Hunter, *et al.* (a cura di), *The question of identity*, University of Virginia Press, Richmond 1998.
35. J. Baudrillard, *Le miroir de la production: ou, l'illusion critique du matérialisme historique*, Casterman, Tournai 1973.
36. F. Jameson, *Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism*, «New Left Review», n. 146, 1984.
37. L.S. Kubie, *Neurotic distortion of the creative process*, University of Kansas Press, Lawrence 1958.
38. G. Lipovetsky, *L'ère du vide: essai sur l'individualisme contemporain*, Gallimard, Paris 1983 (ed. it. *L'età del vuoto*, Luni, Milano 1995).
39. P. Goodman, *The empty society*, Doubleday, New York 1968.

40. Z. Bauman, *In search of politics*, cit.
41. C. Handy, *Rethinking principles*, in R. Gibson (a cura di), *Rethinking the future*, N. Brealey, London 1997.
42. M. Merleau-Ponty, *Les aventures de la dialectique*, Gallimard, Paris 1955 (ed. it., *Le avventure della dialettica*, Sugar, Milano 1960).
43. L. Thurow, *The future of capitalism*, M.I.T. Press, Boston 1996 (ed. it., *Il futuro del capitalismo*, Mondadori, Milano 1997).
44. J. Gray, *False dawn: the delusion of global capitalism*, Routledge, London 1998 (ed. it. *Alba bugiarda*, Ponte alle Grazie, Firenze 1998).
45. T. Levitt, *A heretical view of management science*, «Fortune», N. 121, 1978; T.J. Peters e R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York 1982 (ed. it., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 1984).
46. D. Labier, *Modern madness*, Addison Wesley, New York 1986 (ed. it. *Follia moderna*, Olivares, Milano 1988).
47. M.F.R. Kets de Vries, e P. Miller, *The neurotic organization...*, cit.; V. Merry e G.L. Brown, *The neurotic behaviour of organization*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1983. Noi lo abbiamo constatato in ambienti di lavoro «contaminati» dalle personalità nevrotiche di un presidente d'impresa, di un primario di clinica e di un direttore di istituzione sociale.
48. N. Aubert e V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris 1991.
49. Il tipo di personalità che l'individuo considera ideale e che si sforza di realizzare.
50. H.J. Freunderberg, *Staff burn-out*, «Journal of Social Issues», 30-1-1974.
51. P. Senge, *Through the eye of the needle*, in R. Gibson *et al.* (a cura di), *Rethinking...*, cit.
52. P. Checkland, *System thinking, system practice*, Wiley & Sons, London 1981.
53. M. Polany, *The tacit dimension*, Anchor -Doubleday, New York 1967 (ed. it., *La conoscenza inespresa*, Armando, Roma 1979).
54. J. von Neumann, *Theory of self-reproducing automata*, University of Illinois Press, Urbana e Chicago 1966.

55. N. Wiener, *The human use of human beings: cybernetics and society*, Sphere Books, London 1968 (ed. or., Houghton Mifflin Company, Boston 1950; ed. it., *Introduzione alla cibernetica. L'uso umano degli esseri umani*, Boringhieri, Torino 1966).
56. F. Flores e I.I. Ludlow, *Doing and speaking in the office*, in G. Finch e R. Sprague (a cura di), *Decision support systems: issues and challenges*, Pergamon, London 1981.
57. L. Wittgenstein, *Philosophical investigations*, Basil Blackwell, Oxford 1953 (ed. it., *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino 1974).
58. M. Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, Gallimard, Parigi 1945 (ed. it. *Fenomenologia della percezione*, Il Saggiatore, Milano 1965).
59. E. Morin, *La connaissance de la connaissance...*, cit.
60. M. Polany, *The tacit dimension...*, cit.
61. H. von Foerster, *Through the eyes of the other*, in F. Steier et al. (a cura di), *Research and reflexivity*, Sage, London 1991.
62. L. Dumont, *Essais sur l'individualisme: une perspective anthropologique sur l'idéologie humaine*, Seuil, Paris 1983 (ed. it., *Saggi sull'individualismo. Una prospettiva antropologica sull'ideologia moderna*, Adelphi, Milano 1993).
63. G.S. Odiorne, *Strategic management of human resources: a portfolio approach*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
64. B. Sievers, *Beyond the surrogate of motivation*, «Organization Studies», n. 7, 1976.
65. D. Pym, *The demix of management and the ritual of employment*, «Human Relations», n. 28, 1975.
66. B. Sievers, *Beyond the surrogate...*, cit.
67. M. Crozier e E. Friedberg, *L'acteur et le système...*, cit.
68. G. Amado, *Cohésion organisationnelle et illusion collective*, in A. Laroque et al. (dir.), *Technologies nouvelles et aspects psychologiques*, Presses de l'Université de Québec 1987.
69. D. Meda, *Le travail*, Aubier, Paris 1995 (ed. it. *Società senza lavoro*, Feltrinelli, Milano 1997).
70. J.P. Dupuis, *Anthropologie, culture et organization: vers un modèle constructiviste*, cit.

71. I. Prigogine - I. Stengers, *La nouvelle alliance. La métamorphose de la science*, Gallimard, Paris 1979 (ed. it., *La nuova alleanza. Metamorfosi della scienza*, Einaudi, Torino 1981).

72. G. Bateson, *Steps to an ecology of mind*, Ballantine Books, New York 1972 (ed. it., *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1974).

73. H.I. Ansof, *Strategic management*, MacMillan, London 1979 (ed. it. *Management strategico*, Etas, Milano 1980).

74. P. Drucker, *Post-capitalistic society*, cit.

75. Secondo questo autore il termine «democratica» non si può usare per l'impresa «perché «democratica» connota a rigore una organizzazione politica e giuridica». E aggiunge: «Non uso nemmeno il confuso termine «partecipativo». Ancor peggio è il concetto di «*empowerment*»: non è un gran passo avanti togliere il potere dal *top* e metterlo al *bottom*; si tratta ancor sempre di potere. Per costruire organizzazioni di successo, occorre sostituire «potere» con «responsabilità»».

76. B. Sievers, *Beyond the surrogate...*, cit.

77. A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954 (ed. it., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1973).

