

5:IL MODERNO PROBLEMA DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

(LA NATURA IPOTETICA E SPERIMENTALE DELLA TECNICA)

(di E.Petaccia)

1. Distinguere tra il lavoro come attività della persona che, seguendo propri corsi di pensiero e applicando le abilità acquisite, cerca di soddisfare un qualche suo bisogno e il lavoro come attività sociale costituisce soltanto un'introduzione al nostro problema, un'introduzione che, a volerla prendere troppo sul serio, potrebbe risultare del tutto fuorviante. Perché né il lavoro individuale è sino in fondo tale, servendosi esso di mezzi e cognizioni che sono il risultato della storia, né il lavoro sociale, per quanto cosciente del suo valore d'insieme, può pensarsi ignorando gli interessi delle persone concrete che, a vario titolo e nelle varie posizioni di responsabilità, vi concorrono. Individui e organizzazioni sono forzati a convivere perché se soltanto entrando nella sfera di attività delle organizzazioni gli individui possono soddisfare alcuni loro desideri, a loro volta le organizzazioni, se vogliono mantenersi vitali, debbono evitare di trasformare le persone in macchine che si mettono in moto soltanto su ordine di qualche superiore. D'altra parte, l'organizzazione rappresenta una componente necessaria della vita moderna perché soltanto essa può concepire e portare a effetto piani che l'individuo si dovrebbe limitare ad immaginare.

Come scrive A. Olivetti: "E' divenuto sempre più evidente che l'azienda complessa- se ben organizzata- possiede delle facilità (potenza finanziaria, laboratori di ricerca, disponibilità di mezzi umani e tecnici) che le consentono un più rapido progresso tecnico"(A.Olivetti:Considerazione sulla direzione di industrie complesse di massa, I,in *Tecnica e organizzazione*, marzo 1937).(1) Non solo l'azienda complessa, o l'organizzazione pubblica, si possono porre obiettivi fuori della portata del singolo, e anche della somma aritmetica di prestazioni individuali, ma può mettere insieme le risorse-mezzi finanziari e tecnici, informazioni- necessarie per conseguirli.

Passando da queste premesse generali alla considerazione del lavoro nelle moderne società industriali, scopriamo un genere di evoluzione poco favorevole tanto nei riguardi della persona che della società intesa come convivenza di individui consapevolmente interessati a certi obiettivi e valori comuni. La società delle macchine è anche la società dei fatti obiettivi, un modo per dire che, di fronte ai fatti positivi, è ritenuto disdicevole sollevare dubbi e discussioni sul posto spettante loro nel grande archivio dello spirito moderno, essendo questo argomento sul quale sono abilitati a pronunciarsi soltanto gli esperti. Questi, però, non usano prendere il fatto nella sua intera complessità e realtà, ma concentrano la loro attenzione su qualche suo aspetto particolare scelto non per rilevanza o significato ma perché familiare alla propria competenza, lasciando gli altri particolari alla giurisdizione degli altri esperti radunati.

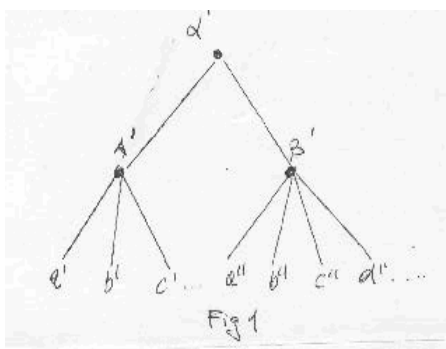
La divisione del mondo che così risulta non è quindi opera di qualche spirito malvagio, bensì la conseguenza tanto della complessità degli obiettivi perseguibili e perseguiti, quanto delle possibilità implicite

nei mezzi tecnici disponibili. Dinanzi all'estensione dei nuovi rapporti obiettivi-mezzi, diventa quindi gioco forza radunare specialisti i quali, di norma, concentrati sulle questioni di loro competenza, possono permettersi di ignorare gli apporti degli altri specialisti e mettere in moto quella parte del loro cervello nella quale sono immagazzinate le notizie utili per l'occasione.

L'organizzazione si presenterà quindi divisa in SETTORI distinti entro i quali le competenze omogenee possono comporsi in maniera tale da realizzare la loro migliore coordinazione, sempre in relazione al problema da risolvere. Trattandosi di competenze standardizzate e valutabili in tutta la loro estensione, questa compartimentazione del lavoro intellettuale è la base di ogni organizzazione verticale, gerarchica e burocratica che divide per poter riunire secondo scopi e necessità. I rapporti interni ai vari settori non hanno niente di personale e sono di natura puramente tecnica, o di gerarchia tecnica, dove il posto di ciascuno è definito in partenza, lasciando soltanto all'esperienza e all'intelligenza dei loro componenti la possibilità di sfuggire ai condizionamenti di rapporti predefiniti.

Nell'organizzazione tecnico-burocratica del lavoro (manuale o intellettuale) i rapporti personali sono dunque ridotti al minimo, come al minimo sono ridotte le possibilità di apprendimento, gli scambi comunicativi circa i fini perseguiti e i mezzi impiegati, o impiegabili, per conseguirli e quindi le **ragioni delle scelte fatte o da farsi**. Le competenze tecniche, definibili con tutta la precisione desiderabile, si possono insegnare e si apprendono in percorsi scolastici pensati per questo scopo. Per la rigorosa definibilità delle competenze, non soltanto il fatto tecnico si può apprendere ma si può valutare con tutta la precisione desiderata, confrontandone il risultato con un qualche modello preesistente. Trattandosi poi di conoscenze relative ai mezzi, esse debbono ricevere istruzioni sugli obiettivi dall'esterno. Le premesse sulla base delle quali compiere scelte provengono allora dai livelli superiori della gerarchia, quelli più prossimi agli obiettivi perseguiti dall'organizzazione come un tutto e in base ai quali si definiscono gli obiettivi secondari, o parziali, ed è garantita la coerenza delle parti. Ciò vuol dire che, per comunicare e coordinarsi, i settori distinti debbono pur sempre condividere un linguaggio appropriato, nel quale veramente i termini, anziché alle singole specializzazioni, facciano riferimento a cognizioni e a scopi comuni.

Esaminiamo ora alcune delle forme più comuni di organizzazioni.



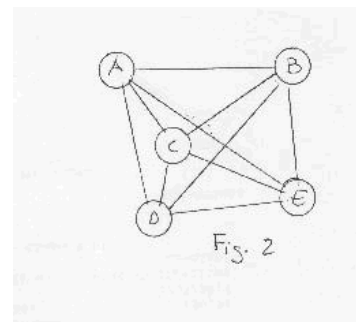
2. Nell'organizzazione verticale tecnico-burocratica, le posizioni inferiori a',b',c',...a'',b'',c'',... potranno riferirsi a mansioni esecutive, tenute al riparo da eventuali contingenze e problemi dalla stessa standardizzazione che le caratterizza. (Fig.1) Vi riconosciamo le posizioni di impiegati d'ordine, di filiali o negozi di una stessa azienda dislocati in punti diversi di una città o regione, ecc., con scarse occasioni di comunicare reciprocamente. Qui si tratta di eseguire le istruzioni ricevute perché a classificare i casi da trattare

hanno provveduto le gerarchie. A mantenere la coerenza tra mansioni e problemi aiutano anche il loro linguaggio di termini strettamente riferibili ai propri compiti del quale hanno appena occasione di elaborare i concetti, ridotti a istruzioni da eseguire. La loro coordinazione può essere il risultato delle posizioni sovraordinate A', B',...(capo reparto, capoufficio, capofiliale, ecc.) che trasformano i termini del livello inferiore in concetti, dunque in un linguaggio più flessibile e comprensivo, e ne elaborano sviluppi e connessioni con argomentazioni cogenti. In questo modello di organizzazione, le istruzioni viaggiano per vie

gerarchiche, dall'alto in basso mentre le informazioni di ritorno, o feed back, vanno dal basso verso l'alto. D'altra parte, per la particolarità e la predeterminazione dei linguaggi tecnici usati, la comunicazione reciproca è fortemente ostacolata (ibidem, pp.102 e 103).

L'organizzazione verticale, fondata su gerarchie di competenze preesistenti, si distingue dunque da un altro genere di organizzazione fondata su rapporti orizzontali i cui componenti decidono solidalmente sulle varie questioni mettendo in comune le rispettive conoscenze e condividendone le responsabilità.

Nel modello di organizzazione orizzontale in questione, ciascuna posizione A, B, C, ... si rapporta con ciascun'altra. (Fig.2) Si incontra un simile modello in tutti quei casi in cui si opera per problema, dove quindi non si riceve un problema già formalizzato da altri ma esso nasce dal contesto dal quale va prima estratto e definito, compatibilmente con le esigenze e risorse di coloro che debbono risolverlo. Incontriamo un simile modo di procedere nelle



decisioni tipiche dei comitati direttivi, o anche nella risoluzione di problemi in cui l'aspetto tecnico interferisce con interessi di altro genere, economico, sociale, psicologico, ecc., dunque negli staff di esperti dove i rapporti mezzi fini sono ancora da determinare gli uni in relazione agli altri; ad esempio, il reparto manutenzione di una compagnia aerea, il reparto collaudi di una casa automobilistica, ecc. Nel primo caso, il reparto addetto alla manutenzione non si limita a ricevere dai piloti le informazioni sul da farsi e a restituire loro l'aereo revisionato, ma si procede attraverso uno scambio continuo tra le esigenze operative degli utenti dell'oggetto e i suggerimenti circa il miglior uso degli strumenti offerti dalla tecnica. Rapporti orizzontali sono pure quelli in vigore nelle organizzazioni di imprese, sindacati, ecc., i cui membri sono a loro volta organizzazioni o federazioni di organizzazioni con rapporti paritari con le altre.

Nei rapporti paritari ed orizzontali, la competenza tecnica specifica conta meno delle risorse fornite dai giudizi relativi a fatti e a contesti, dunque ugualmente accessibili a tutti e che possiamo chiamare per questo esplicativi, dove non è tanto questione di competenze e risultati valutabili oggettivamente, quanto di interessi da valorizzare, di assunzioni di responsabilità da definire. Alla valutazione oggettiva dei risultati si sostituiscono apprezzamenti, giudizi e argomentazioni mentre l'esecuzione di compiti sulla base di competenza cede il campo a processi generali di apprendimento. (2)

Questo genere di rapporti diventano tanto più importanti quanto più si sale nella scala della gerarchia. Al massimo livello, rispetto al quale l'organizzazione si presenta come un tutto, si perseguono obiettivi in cui si impegnano valori, si fronteggiano rischi, si valutano opportunità e i giudizi sono relativi a interessi, obblighi, diritti, nonché a contesti mutevoli. I problemi, non ancora formalizzati, si affrontano mediante decisioni argomentate che ne definiscono la natura e l'importanza in relazione agli obiettivi dell'organizzazione e ai mezzi disponibili, delegando alle sotto organizzazioni il compito di risolvere i problemi particolari in cui essi si dividono. Poiché le decisioni più importanti e di maggiore responsabilità sono già state prese, i problemi particolari acquistano la natura di compiti risolvibili impiegando tecniche il cui rigore formale cresce in relazione al ridursi della responsabilità personale.

Tra i due estremi dell'organizzazione verticale e di quella cocoperativa, i trattati di teoria dell'organizzazione introducono un terzo caso: l'organizzazione di tipo seriale, quando una componente A riceve come input un prodotto che rappresenta l'output di una componente B, a sua volta dipendente dalle operazioni di C e così via (J.D.Thompson: L'azione organizzativa, Torino, 2002, p.139).

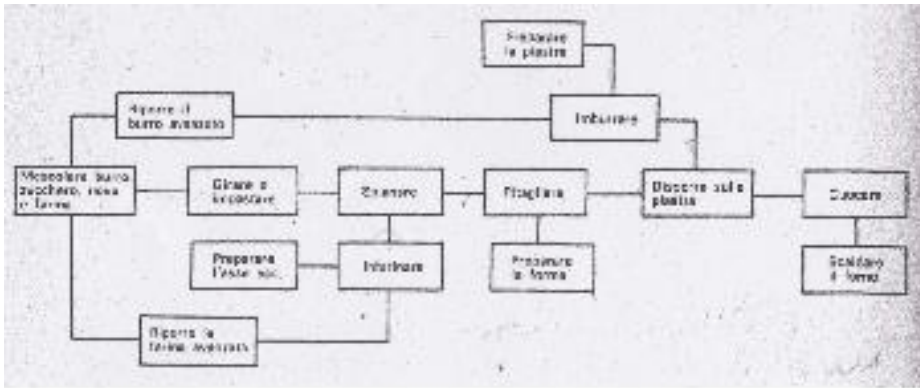


Figura 3

3. Di norma, nelle organizzazioni quali esistono nella realtà coesistono tutt'e tre i tipi di rapporti.

La Figura 3 ne offre un esempio. In essa non sono stati indicati i momenti in cui occorre decidere tra operazioni alternative, ma ugualmente possibili che

infatti costellano ogni azione programmata, dalla più comune, come quella riportata sopra, alla più complessa. In generale, si tratta di una sequenza di prescrizioni astratte in grado però di portare al risultato voluto, senza tuttavia escludere che ne esistano altre migliori sotto qualche riguardo: risparmio di tempo, di materia prima, migliore qualità del prodotto, ecc. Come si vede, il programma, il risultato di molte decisioni, comprende diverse procedure intrecciate, talvolta anche eseguibili a parte e riunibili in un secondo tempo. Le espressioni entro i riquadri danno indicazioni sul da farsi in termini generali, che diventano effettuali una volta che siano date le condizioni di realizzazione, che siano stati precisati modo, tempo, luogo e così via in cui lo scopo ivi indicato va perseguito. (3)

4. Nel modello di organizzazione delineato sopra si distinguono dunque due livelli: uno, che possiamo chiamare, come viene realmente chiamato, livello tecnico dedicato alla risoluzione dei problemi dominabili applicando le cognizioni delle tecniche particolari; l'altro, il livello istituzionale, nel quale vengono prese le decisioni di massima responsabilità e importanza riguardanti l'organizzazione come un tutto, i suoi obiettivi, le risorse da impiegare per raggiungerli, ecc. L'organizzazione tecnica, essendo competente sulle possibilità tecniche, per operare deve ricevere le istruzioni sugli obiettivi dal superiore livello istituzionale. Ne risulta immediatamente il ruolo esecutivo di quest'ultimo, dal quale sono eliminate valutazioni e decisioni circa gli obiettivi. Nel livello tecnico, le responsabilità si riducono all'applicazione delle prescrizioni tipiche della tecnica particolare, con la conseguenza deontologica di annettere gli errori a una eventuale scarsa conoscenza di fatti e di metodi risolutivi dei problemi non a scelte errate, conseguenze di errori di giudizio su interessi, valori, punti di vista.

Da qui la regola, accettata come un principio indiscutibile, da ogni buona organizzazione di non sovraccaricare il livello istituzionale con decisioni di dettaglio su argomenti di carattere tecnico, per i quali i singoli reparti possono esprimersi meglio di quanto possa fare un uomo assorbito a risolvere problemi di gestione degli uomini, con i loro conflitti e tendenze particolaristiche. Infatti, come scrive W. Taylor: l'efficienza direttiva è grandemente aumentata concentrando l'attenzione soltanto su quelle questioni direttive che sono variazioni della routine, di piani stabiliti o degli standard...."In virtù di questo principio il direttore deve ricevere soltanto dei sommari condensati e invariabili rapporti comparativi, comprendenti tutti gli elementi che entrano nella direzione e ancora questi sommari dovrebbero essere con molta cura passati

a un assistente prima di raggiungere il direttore e aver precisate tutte le eccezioni dalle medie passate o dagli standard prefissati sia per eccezioni essenzialmente buone e specialmente per quelle essenzialmente cattive, in modo da dargli in pochi minuti una visione totale del progresso che è stato fatto o il rovescio, lasciandolo libero di considerare le grandi linee della politica direttiva il carattere e l'adattamento degli uomini sotto di lui"(W. Taylor:Shop management, citato in A. Olivetti:Considerazioni sulla direzione delle industrie complesse di massa,II, in: Tecnica e organizzazione, luglio 1937).

Il direttore dunque interviene quando il problema da tecnico-particolare si trasforma in uno relativo a obiettivi generali che, per la loro generalità, coinvolgono la gestione di risorse tecniche, economiche, umane, ecc., un passaggio tale da richiedere la trasformazione dei linguaggi da usare che, da strettamente tecnici, diventano di natura pragmatica, riguardando non più nozioni formali di possibilità ma i reali interessi degli uomini, spesso ancora da far venire alla luce, e i comportamenti, da essi indotti, da interpretare. Un conto infatti sono i comportamenti adottati per rispondere a standard noti, altro invece stabilire nuovi standard quando i vecchi dovessero rivelarsi non più adatti alle nuove condizioni(ibidem;ovvero, gestire situazioni di crisi che, per la loro eccezionalità e ampiezza, non si risolvono applicando regole formali.

Nell'organizzazione coabiterebbero dunque due categorie di comportamenti nettamente distinte riguardo alle responsabilità, alle possibilità di scelta e al modo di operare. Una è propria dell'organizzazione reificata, vista come fascio di routine rispondenti a standard operativi stabiliti. Questo è il livello tecnico-oggettivo dove le persone contano per le loro funzioni rigorosamente circo strette. L'orientamento dell'altra è legata alla soddisfazione degli interessi, alla previsione del da farsi, nonché alla valutazione adeguata delle risorse disponibili, degli interventi da operare sulla stessa organizzazione per farle guadagnare efficienza, come i cambiamenti degli standard, è incarnato dal livello istituzionale, e si esprime nella ricerca su come ridurre la variabilità degli interessi individuali e degli individuali punti di vista, come motivarli a lavorare per obiettivi che forse non conoscono appieno.

Riducendo le persone a funzioni e rendendole intercambiabili, si guadagna in controllo, ma si tratta alla fine di un controllo di funzioni non di persone. L'organizzazione reificata è soltanto uno schema, sebbene un comodo schema, per assegnare compiti in relazione alla competenza tecnica richiesta, ma si può dubitare che in questo modo vengano valorizzate tutte le risorse delle persone come tali.

Si arriva a un esito che contraddice in pieno le premesse che hanno portato prima dal lavoro individuale alle organizzazioni informali, quali si ha occasione di osservare quando gruppi di persone si organizzano in modo spontaneo per affrontare solidalmente una qualche emergenza, e da queste alle organizzazioni formali, costruite deliberatamente in vista di risultati ritenuti desiderabili. L'organizzazione formale mira a una maggiore efficienza rispetto ad ogni altra forma di lavoro, il che vuol dire anche alla produzione di maggiori utilità per gli stessi individui che ne fanno parte, obiettivo nel quale in definitiva si concentra la sua razionalità.

All'individuo non resterebbe dunque che lasciarsi assorbire dal tutto del quale è parte, facendo proprie le finalità dell'organizzazione, ammesso che le conosca e non siano conflittuali con le sue?

5. Le organizzazioni del lavoro moderne, sia questo di natura manuale o intellettuale, o con entrambe le caratteristiche, lungi dal liberare l'uomo dalla maledizione del lavoro, lo hanno asservito all'esecuzione delle mansioni modellate sulle prestazioni dei mezzi tecnici impiegati con tutta l'oggettività di questi, espropriandolo della facoltà di decidere e programmare, trasformando ogni suo gesto in routine studiate e

valutate in appositi uffici e delle quali appena conosce le conseguenze più immediate. Egli si attiva su istruzioni provenienti dal livello della gerarchia tecnica immediatamente superiore al suo, che del resto dipende a sua volta da decisioni prese al livello successivo e così via sino ad arrivare alla direzione generale che prende decisioni in vista dell'efficienza del tutto.

Questo è lo schema prediletto dalle teorie dell'organizzazione per descrivere il lavoro industriale, che ha il difetto però di essere troppo schematico. Invece, il lavoro concreto non può venir separato dalle decisioni prese a qualsiasi livello che lo rendono possibili, perché anche attenersi diligentemente a una tabella di mansioni non può che essere conseguenza di una decisione, di un atto di volontà. Soltanto in virtù di questa libertà, il soggetto che lavora può penetrare le esigenze dei contesti in cui viene a trovarsi, contesti che non riguardano soltanto rapporti con cose che o resistono o collaborano, ma comprende anche le complesse relazioni tra persone dentro e fuori il luogo del lavoro.

Il fatto produttivo ha certamente la concretezza di ogni altro fatto, tuttavia si caratterizza per essere la risoluzione di una tensione interna in un dato contesto che avrebbe potuto trovare esito in altri infiniti modi, dunque ha come origine una situazione di indeterminatezza, ricca di propositi e di ipotesi più che di certezze, circa il suo esito. Esso va dunque posto in relazione con altre evenienze ugualmente possibili ma per qualche motivo, o ragione, scartate o, comunque, non accadute. Risalta da questa imprevedibilità iniziale il suo valore sperimentale in quanto tanto il verificarsi dell'esito atteso che il non verificarsi, date le presunte condizioni determinanti per il primo o il secondo evento, possono venir previste ma non determinate del tutto. La conseguenza ulteriore della discrasia tra proposito ed esito è che l'atto produttivo non può essere l'effetto di un impulso fisiologico o meccanico, incosciente, come sarebbe nel caso di una macchina, e nemmeno l'affermazione di un punto di vista personale. L'atto produttivo, come ogni altro genere di atto, ha conseguenze nel mondo dei fatti, siano i fatti di natura fisica o sociale, dunque occorre poterne dare ragione di fronte al mondo, valutarlo nelle origini e negli effetti.

Lunga e accidentata è infatti la strada che conduce da un bisogno o un desiderio alla loro soddisfazione, perché in mezzo si trova il lavoro e gli strumenti che la storia gli mette a disposizione. E' qui che entra in gioco la tecnica, a sua volta un prodotto della storia.

6. La tecnica, come descrizione di possibilità operative, non obbliga a fare una cosa piuttosto che un'altra. Ora, è proprio delle possibilità la loro generalità, il che significa potersi riferire a un numero assai grande di casi dei quali essa ne descrive le proprietà formali. La tecnica non reificata, non confusa con alcuni suoi strumenti, pensata come conoscenza di possibilità, che non può non essere una conoscenza formale, rappresenta dunque la condizione per il suo impiego appropriato e, insieme, per fare la scelta più idonea ad accordare mezzi e scopi.

E' proprio questa formalità della conoscenza tecnica a consentire la scelta della possibilità che meglio si adatta allo scopo che vogliono realizzare. Questa scelta non è del tutto incondizionata, perché la tecnica vieta in primo luogo che le relative risorse siano impiegate contravvenendo alle proprie leggi. Ciò vuol dire che gli scopi realizzabili sono quelli che meglio si adattano alle risorse disponibili.

Qui non vogliamo dilungarci troppo sull'aspetto personale del passaggio da un bisogno alla sua soddisfazione col lavoro, argomento esaminato con maggiori dettagli altrove. Tralasciamo anche di occuparci del caso in cui l'operazione venga compiuta collettivamente, organizzando un dispositivo sociale

adatto col quale una molteplicità di interessi personali, e talvolta anche di competenze, sono mobilitate per conseguire lo stesso scopo, come nelle informali organizzazioni spontanee o emergenziali, dove veramente si pensa appena a un uso ottimale dei mezzi in relazione ai fini da conseguire, e concentriamoci sulle organizzazioni che consapevolmente e istituzionalmente perseguono la coerenza tra mezzi e fini, tra mezzi formali e fini che, come preferenze, non possono non essere che concrete e individuali .

7. L'organizzazione, sia essa fabbrica o impresa di altro genere, è un sistema di lavoro sociale per far passare le preferenze allo stato di scopi e poi trasformare questi in fatti capaci di rispondere alle attese di molti. Se gli scopi individuali possono talvolta diventare atto e fatto senza bisogno di venir prima tradotti nella forma di una comunicazione, il che vuol dire senza prima venir razionalizzati, non è lo stesso per gli scopi delle organizzazioni che si definiscono come tali soltanto attraverso la comunicazione, il mezzo per passare da quanto immaginato a un pensiero che si espone al confronto con altri pensieri, dagli interessi e i punti di vista individuali a quelli di natura sociale. Lo scopo dell'organizzazione non si risolve però nella somma degli scopi delle persone che ne fanno parte, bensì va visto come il risultato finale di un processo di razionalizzazione che estrae dai divergenti, e spesso anche poco definiti, interessi e punti di vista individuali, un interessi e punti di vista comuni, comprendenti in sé quelli individuali. La razionalizzazione ha dunque l'ulteriore conseguenza di far emergere scopi di natura generalmente più vasta di quelli individuali e con in più una carica di obiettività mancante in questi ultimi, spesso portati di abitudini o di impulsi, il che vuol dire realizzabili nelle condizioni storiche in cui l'organizzazione si trova ad operare. Questa razionalizzazione propria del lavoro collettivo non deve venir scambiata per una tendenza al soffocamento delle iniziative personali perché anche i propositi personali possono venir comunicati. Penetrando però nella vita sociale, questi debbono di necessità apprendere a rispondere di se stesse, confrontarsi con altri propositi parimenti tesi al riconoscimento e all'affermazione. Nella razionalizzazione del lavoro collettivo, individuo e sistema sono indotti a mediare le rispettive esigenze senza entrare in conflitti distruttivi. Perciò, se è ben vero che “ Il sistema è stato disciplinato; è meno tollerante di perditempo e d'atriti; ben poco vi è lasciato all'arbitraria volontà dell'individuo; il lavoratore moderno si trova a far parte di un'organizzazione che in apparenza ben poco consente alla sua iniziativa. E nondimeno, con tutto questo, non è vero che l'organizzazione abbia tolto la possibilità di andare innanzi. ...L'organizzazione della fabbrica non è un ritrovato per impedire l'espansione dell'abilità, bensì un ritrovato per ridurre le dissipazioni e le perdite dovute alla mediocrità. Non è escogitata per trattenere lo slancio dell'uomo che abbia ambizione e lucidità di idee, bensì per porre un limite agli effetti della negligenza generica di tanti individui” (H.Ford:La mia vita e la mia opera, Milano,1980,p.228). Ford partiva da una concezione, realistica sino al cinismo, della divisione e della ricomposizione del lavoro nei gruppi umani, delle aspirazioni degli individui e dei mezzi che sono disposti o capaci di impiegare per raggiungerle. Nel suo pensiero, l'organizzazione non poteva soffocare le personalità individuali per il semplice fatto che la maggioranza delle personalità sembra già predisposta per il lavoro industriale, dove i gesti si ripetono sempre uguali, spesso si attiva un solo arto, e la mente può riposare o errare dietro le fantasie più gratificanti.

Tuttavia, il grande organizzatore americano non si arrestava a questa constatazione cinica e ben sapeva che essa andava completata con un pensiero più positivo. Il lavoro industriale moderno è perfezionista per

vocazione e necessità, dunque nell'essenza sperimentale e deve procedere per prove ed errore. Ogni operazione, processo, mezzo, prodotto è migliorabile, nel senso che è eseguibile con minor dispendio di materiali e movimenti, quindi di lavoro, o che può incorporare una maggiore utilità, mettere capo ad oggetti meno costosi, più semplici e più facilmente utilizzabili da tutti, in definitiva ad oggetti di maggior valore (ibidem, pp. 96, 107, 140-1,144, 158). Se accordare domanda e offerta costituisce il compito istituzionale dell'imprenditore o della struttura che dirige, il loro accordo comincia assai presto e, precisamente, nel luogo e nel momento in cui la punta di un utensile si avvicina sino a toccare l'oggetto da lavorare e l'idea fa la prova delle resistenze della materia a subire azioni provenienti da oltre i loro confini. L'operaio può quindi farsi un'idea veritiera dei concreti problemi del posto di lavoro o, almeno, meglio di quanto sappia fare l'esperto con i suoi disegni e tabelle. Ma se è la mano che eseguisce, a guidare la mano c'è anche nell'operaio la coscienza dei propri bisogni e di quelli di coloro che il frutto del suo lavoro dovrà soddisfare, proprio come al consumatore che si serve dell'oggetto prodotto è lasciato intuire il lavoro speso nel produrlo (ibidem, p.48). Questo nesso, deducibile dagli oggetti, tra tanti individui così distanti tra loro è quanto occorre per creare una solidarietà nuova tra le forze sociali, una coscienza più matura della rete di rapporti che le intrecciano le une alle altre, e, al contrario, a evidenziare la presenza accessoria dei gruppi parassitari che usano i frutti del lavoro altrui senza nulla dare in cambio, salvo forse belle parole.

Si dissipa il mistero degli oggetti. Essi non sono riducibili a lavoro materializzato, utilizzabile per compiere altro lavoro o per soddisfare un qualche bisogno perché li dobbiamo vedere come segni di un linguaggio che parla attraverso gli occhi e tutti gli altri sensi, e, diversamente dalle lingue naturali, può parlare a tutti gli uomini. Finché il minerale di ferro resta sottoterra, non significa nulla o ci parla soltanto della storia geologica della terra. Ma una volta estratto e trasformato in lingotto, lastra, coltello, albero di motore, ecc. parla del lavoro speso per arrivare a questi risultati, degli usi ai quali si prestano, diventa dunque segno. (H.Ford: L'oggi e il domani, 1926,p.78, Milano).

8. Per lo stesso motivo, si giustifica la scarsa fiducia di Ford per l'organizzazione formale che irrigidisce ruoli e procedimenti e crea gerarchie efficaci soltanto nel proteggere se stesse o nel paralizzare le iniziative e delegare responsabilità. Gli esperti non hanno più motivo per trincerarsi dietro prescrizioni indiscutibili, avallate da procedimenti tecnici obiettivi. La loro autorità nel sistema produttivo deriva dal fatto che sono portatori di un sapere sperimentalmente convalidato, benché teso al miglioramento continuo, dunque modificabile con altre esperienze, per rispondere ad altri problemi. Se le forme organizzative debbono nascere dagli obiettivi che si intendono perseguire, dai problemi da risolvere, le prescrizioni degli esperti diventano istruzioni di valore provvisorio, dunque sempre sostituibili con altre ritenute alla prova dei fatti migliori. Le stesse maestranze, per quanto vincolate alle loro mansioni ripetitive, per il contatto diretto che hanno con le cose, sanno trovare soluzioni migliorative circa un processo, un materiale, ecc. che gli uffici tecnici possono appena immaginare. Se nell'organizzazione del lavoro sono evidenti le catene di informazioni e di comando, sono pure evidenti le continue scelte che anche il più umile operaio è obbligato a fare quando si tratta di mettere in atto una prescrizione, scelte che si presentano sotto forma di domande: la punta del trapano che sto per usare è quella migliore per la lastra da forare? Come recuperare il legno da imballaggio una volta che sia stato usato? (ibidem,p.105-6) È possibile trovare un tipo d'acciaio che sia più leggero ma altrettanto resistente di quello normalmente impiegato? Questo procedimento non è sostituibile

on un altro più adatto o efficace? Negli stabilimenti Ford, le idee avanzate sui luoghi di lavoro da operai e tecnici venivano discusse continuamente e, se riconosciute valide, accettate.

Come scrive lo stesso Ford: "Noi utilizziamo più di 100 000 yard di tessuti di cotone e più di 25 000 yard di tessuti di lana per ogni giorno di lavoro. In primo luogo diamo per scontato di poter contare sul tessuto di cotone; non abbiamo usato nient'altro che tessuto di cotone come materiale di base per le capote e i sedili delle nostre automobili.

Noi abbiamo cominciato a lavorare il cotone e pur senza essere troppo legati alla tradizione ci volle un po' di tempo prima di chiederci se il cotone fosse proprio il miglior materiale che potevano utilizzare. Così abbiamo scoperto che avevamo utilizzato il cotone non perché fosse il miglior tessuto ma perché era il più facile da avere. Un tessuto di lino sarebbe stato indubbiamente più resistente del cotone perché la resistenza di un tessuto dipende dalla lunghezza delle fibre e quelle del lino sono tra le più lunghe e resistenti tra quelle conosciute" ().

In H. Ford la coscienza di vivere in un mondo di possibilità tecniche, e in fondo di opportunità, che aspettano di venir messe all'opera era dunque quanto mai vivida.

Il commento di Ohno a queste parole aggiunge nuovi elementi alla tesi di sopra e merita di venir riportato: "Come Ford aveva sottolineato, la gente seguiva prevalentemente la tradizione, cosa che poteva essere accettata nella vita privata, ma non nell'industria dove le vecchie abitudini devono essere sempre messe in discussione ed eliminate. Se siamo soddisfatti della situazione presente, non ci può essere progresso e ciò vale anche per i sistemi produttivi. Se ci muoviamo senza scopi nuovi, non saremo mai capaci di porci le domande giuste.

Ho sempre cercato di osservare le cose da un punto di vista opposto alla consuetudine e di pensare all'inverso" (Tajichi Ohno: Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo p.147, Torino, 2004).

Le abitudini demotivano e rappresentano il segno che non si aderisce più al lavoro nei suoi motivi concreti, che quindi viene eseguito meccanicamente, ubbidendo a qualche motivo estrinseco, dunque facilmente sostituibile con altre motivazioni (il salario che può provenire da altre fonti, ecc.). Lo spirito di iniziativa, la tendenza ad innovare è una risorsa preziosa anche nella catena di montaggio, nella fabbrica, quando non ci si contenta di applicare quanto già si conosce, ma ci si pongono domande, si avanzano soluzioni, le si discutono per saggiarne consistenza e veridicità, eventualmente correggendole o rigettandole qualora dovessero rivelarsi inadeguate.

Che la risposta alla domanda, all'ipotesi, sia affermativa o negativa, essa si concluderà con un apprendimento.

La produzione, lungi dal presentarsi come applicazione di qualcosa a qualcos'altro, acquista così i caratteri di un'argomentazione su possibilità tra le quali poter scegliere, in cui la prescrizione gerarchica deve concedere qualcosa al tentativo, all'invenzione; l'esperto deve ascoltare il pratico e insieme trovare un linguaggio adatto in cui comunicare. In base a simili premesse, si comprende meglio la ragione di uno dei tentativi di Ford che all'epoca fece più scalpore, ossia l'inserimento nel lavoro di fabbrica di operai che avevano subito varie forme di menomazioni, in precedenza abbandonati alla carità o a quelle forme di assistenza pubblica anche più degradanti della carità. Come Ford stesso andava dicendo, la fabbrica è per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, e come i suoi prodotti sono destinati a migliorare la vita di un numero sempre più grande di clienti, così la loro produzione doveva incidere su assetti sociali ritenuti immutabili.

Mentre la libertà dell'iniziativa è massima nel lavoro individuale o nelle imprese formate da poche persone, che tuttavia prima o poi debbono confrontarsi almeno con la cerchia composta da clienti, fornitori di mezzi produttivi, ecc., nemmeno la razionalizzazione della fabbrica può essere imposta con la forza, come cosa del tutto astratta dagli interessi e cognizioni di coloro che vi lavorano,. Nel lavoro sociale coordinato dai mezzi della comunicazione, la razionalizzazione non può essere la conseguenza di un'imposizione ma deve svilupparsi dai suoi stessi procedimenti ai quali è del resto implicita.

9. L'idea di razionalizzazione difesa da Ford portava con sé anche quella del lavoro parcellizzato, della catena di montaggio che ne è come la logica conseguenza. La scomposizione dei movimenti non è dunque fine a se stessa ma si completa con la loro ricomposizione in routine valutabili in termini di tempi e di costi, dunque di resa qualitativa e quantitativa, condizione per poter adottare le routine più convenienti, ossia, che comportano minori sprechi di tempo e di materiali e che hanno come risultato prodotti di migliore qualità. Questo sviluppo dell'idea di lavoro è suggerito dalla razionalità propria della macchina, per la quale, grazie alla precisione con cui sono eseguiti i movimenti, è possibile trovare con un calcolo i decorsi operativi ottimali. Le stesse scelte del sistema totale della fabbrica o dell'impresa, il quale va gestito mantenendo la coerenza delle parti, diventano oggetto di calcoli al fine di trovare la soluzione ottima.

L'idea sottesa alle nostre parole è quella dei sistemi sociotecnici, di organizzazione superlativa in cui bisogni e scopi sono messi in relazione a possibilità tecniche, di per sé soltanto formali, e queste agli scopi. Ma nonostante la bella coerenza logica di tali sistemi, non va escluso in partenza il pericolo che una componente prevarichi sull'altro e che, invece di mettersi al servizio dei bisogni e degli scopi delle persone che a vario titolo ne fanno parte, e quindi di evolvere in relazione al loro variare e al variare delle condizioni in cui ogni scopo cerca di realizzarsi, si servano delle persone per realizzare i propri scopi, il primo dei quali riguarda indubbiamente il soffocamento di ogni deviazione dalle regole che ne assicurano il funzionamento.

La autoritaria dei sistemi sociotecnici può conseguire dalla logica stessa dei mezzi impiegati dall'organizzazione, ma non si rivela la più adatta quando occorra pendere decisioni in condizioni di incertezza, come accade d'ordinario quando arriva il momento in cui si manifesta un'opportunità da far fruttare, un rischio da fronteggiare, eventualmente modificando la stessa forma dell'organizzazione. Nelle condizioni di incertezza, quando non si hanno dati sicuri da maneggiare, l'opinione, l'ipotesi non il calcolo, portano la luce capace di illuminare sulla strada da prendere, dovendo prima della determinazione impegnarsi in decisioni circa il valore di un'informazione disponibile e la stessa solidità dell'organizzazione sembra vacillare. L'organizzazione è infatti una variabile del problema, esattamente come sono variabili del problema le opportunità e i rischi, gli errori degli uomini, le loro distrazioni, nonché le disfunzioni delle macchine le quali, anche loro, non sono al riparo da debolezze e infermità. Per gli errori degli uomini, possiamo fare appello al loro senso di responsabilità; nel caso delle irresponsabili macchine, possiamo sperare soltanto nello scrupolo del progettista.

L'inclusione della razionalità calcolante nella più generale razionalità argomentativa dimostra la loro reciproca compatibilità e qualcosa di più della compatibilità.

Parlando a proposito del sistema di lavoro sociale organizzato da Ford, abbiamo potuto rilevare come, simile in questo ad ogni lavoro, esso non respinga l'idea circa una sua natura sperimentale, i procedimenti per via di ipotesi e tentativi. La conclusione vale a maggior ragione quando si impiegano macchine, perché la macchina, se possiede in sé il criterio della precisione, possiede anche quello di rendere più evidenti gli

errori. La gestione ordinaria della fabbrica come lotta continua agli errori, alle disfunzioni e agli sprechi anticipata da Ford, diventa pure la bandiera dell'organizzazione messa a punto nell'impresa automobilistica giapponese Toyota. La catena di montaggio, lungi dall'essere quell'autocrate onnisciente e onnipotente circondato da una miriade di uomini servizievoli ai suoi comandi, mostra al contrario una tendenza fisiologica all'errore alla quale soltanto l'uomo può cercare e, forse, anche trovare la cura al momento più adatta. A poco vale pensare di mettere una macchina più perfetta a sorvegliare le altre più inclini a deviare dalla retta via perchè allora non si farebbe che aggiungere alle prime nuove cause di errore, e così invece di dover curare soltanto il malato, si avrebbe da sorvegliare anche il medico meccanico.

Il sistema di lavoro Toyota mette al centro del processo produttivo il cliente, quindi il prodotto da realizzare, quello presente al termine della catena. Si tratta di risalire passo passo, a partire dall'auto come immaginato dal cliente, al suo progetto completo a quale segue l'ideazione delle fasi in cui l'intero processo costruttivo si divide. Sarà allora ciascun stadio, a partire da quello finale, a fare richiesta a quelli che lo precedono nella catena di quanto abbisogna per svolgere il suo compito, e così faranno gli ultimi nei confronti delle stazioni precedenti. Ciascuna stazione di montaggio riceve istruzioni su cosa fare dalla stazione a valle e trasmette le sue a quella che la precede, avendo facoltà di interrompere la catena qualora venisse notato un qualche errore nel materiale che riceve, discuterne le cause con gli eventuali responsabili e trovarvi il rimedio. Questo metodo di lavoro, che tende a ridare all'uomo autorità sulle macchine (il kanban), tende pure ad abbassare l'autorità degli esperti, la rigidità del sistema gerarchico, e trova conferma nel modo in cui sono classificate le categorie lavorative, ridotte a poche unità, mentre sono eliminate tutte le differenze esteriori di rango e autorità tra le diverse funzioni.(4) Di tanto si riducono i rapporti gerarchici, i formalismi istituiti, di altrettanto si valorizza il giudizio emesso a contatto con le cose, di fronte al cliente, al fornitore o nell'officina, dove veramente per Ohno i problemi nascono e vanno risolti.

Il punto di partenza è la constatazione di senso comune che deve essere ancora costruita l'officina capace di realizzare alla lettera un piano di lavoro concepito dagli esperti nei loro uffici poiché ogni piano, passando per le mani degli uomini, risentiranno inevitabilmente delle loro abilità come delle loro opinioni e stati d'animo. Invece di pensare a oggetti con tutte le perfezioni ideali, a piani perfetti, destinati poi a subire l'inevitabile degradazione quando arriva il momento della realizzazione, meglio mirare a miglioramenti continui attraverso l'eliminazione degli errori, cominciando dai più importanti per arrivare a quelli più difficili da notare ma che non mancheranno di ripercuotersi sulla qualità del prodotto finale. Se la bassa qualità di un prodotto può essere il risultato della somma di tanti piccoli errori commessi durante la fabbricazione, la loro eliminazione porterà a un innalzamento della qualità. Questo avanzamento mediante graduali e piccoli miglioramenti(kaizen), non costituisce tanto l'espressione di un metodo di lavoro tipicamente giapponese, l'espressione dei valori comunitari di quel popolo, quanto una vera e propria filosofia di vita che prima ricostruisce l'unità culturale e sociale nel lavoro e poi nel mondo civile. (5)

Infatti, non c'è niente di più efficace di un piano ben concepito e da realizzare alla lettera per far perdere contatto con le cose, la loro insopprimibile estraneità verso quanti si dimostrano incapaci coloro di farne un uso appropriato. Meglio sembra riconoscere questa alterità delle cose rispetto alle idee e giudicare insieme di cose e idee nei limiti di una concezione sperimentale del lavoro. Dietro le soluzioni proposte da Ford quanto dalla Toyota, soluzioni non contraddette dall'esperimento e dall'indubbio successo, intravediamo una ragione più comprensiva di quella esprimibile nel percepire e fare o nel contare e calcolare, una ragione sperimentale e argomentativa, perché in fondo anche con gli uomini si deve tentare e correggere, benché

qui i mezzi siano linguaggio e atteggiamenti. Servendosi principalmente, se non esclusivamente, del linguaggio, l'argomentazione è espressiva anche di tutte le facoltà umane, che è come dire di una sintesi di valori, comprendente valori logici, estetici, empirici. Dunque, non una venerazione di schemi ma l'affermazione di una cultura onnicomprensiva, insieme elitaria e popolare in grado di esprimere il nuovo sentimento dell'unità che deve caratterizzare una società che tra fatiche e contrasti si andava costruendo.

10. Se ora passiamo dall'officina e dalla catena di montaggio, dove si trovavano a proprio agio sia Ford che Ohno, nel cuore dell'organizzazione, dove si prendono le grandi decisioni che riguardano il destino dell'insieme in quanto istituzione con propri obiettivi e mezzi per realizzarli, una personalità giuridica capace di stabilire patti di alleanza con altre simili istituzioni, di contrarre obblighi ed esigere il rispetto dei propri diritti, i procedimenti per prova ed errore, o la metodologia centrata sulla risoluzione dei problemi, conserveranno ancora la validità riconosciuta loro nelle attività concrete, ma vanno integrate e, per così dire, portati ai logici sviluppi con decisioni ragionate. Infatti, la loro funzione nel pratico agire rappresenta appena l'ombra di quella che hanno nel pensare e argomentare, dove ogni proposizione ha valore ipotetico e deve passare per la doppia verifica della coerenza logica, interna, ossia, la sua capacità di resistenza di fronte ad affermazioni contrarie, e quella della così detta verifica empirica, dove può entrare in contraddizione con i fatti. La concezione ipotetica del linguaggio non ignora dunque la capacità referenziale di questo, ma non se ne lascia dominare. Il linguaggio in effetti può riferirsi a cose, potendo riferirsi a situazioni concrete, ma può anche esprimere interessi e punti di vista di chi parla, aspettative rivolte al futuro, dove non esistono ancora stati di cose, bensì soltanto le aspettative dell'immaginazione, del desiderio. Qui veramente si chiarisce che quanto è visto altrove come rapporto conflittuale, eppure necessario, tra uomo e macchina è rapporto di reciproca implicazione tra argomentazione e calcolo.

Tocchiamo con questo la relazione-distinzione tra informazioni da classificare e interessi da interpretazione, tra conoscenze di possibilità tecniche e interessi orientanti l'agire e si risolve dunque in una dialettica piuttosto che in rapporti di inclusione-esclusione, in contrasti e risoluzione di contrasti piuttosto che in prescrizioni. Salendo quindi ai superiori livelli della gerarchia organizzativa, ci si allontana sempre più dai problemi particolari, tecnici, per incontrare problemi di natura sempre più comprensiva, dove le regole tecniche possiedono un valore secondario, e si affermano valori, si perseguono interessi, si esprimono punti di vista. Gli organi istituzionali dell'organizzazione, liberati dal peso delle questioni di dettaglio, tecniche, possono concentrarsi interamente sulle decisioni di natura contestuale, eseguite argomentando contro altre possibili decisioni contestuali invece che procedendo per intuito o calcolando. L'argomentazione, benché riguardi preferibilmente questioni messe nella forma più oggettiva possibile, può ancora fare presa su intuizioni e punti di vista personali. Alleggerendo poi il livello istituzionale delle questioni di dettaglio che esso poco conosce, o conosce di seconda mano perché riferito da altri, si evita di sovraccaricarlo di responsabilità che tolgono spazio a questioni di reale importanza, quando sulle prime è tanto più semplice far decidere a coloro che si trovano a diretto contatto col problema tecnico e ne percepiscono tutte le parti, le loro relazioni mutue e col contesto nel quale nascono. La soluzione di dividere le decisioni in istituzionali e tecniche risponde quindi a un criterio di razionalità, ed è a sua volta necessario per poter riferire anche le seconde a un concreto contesto. (6)

Nella Fig.4 si mostra lo schema della riorganizzazione operata agli inizi degli anni 20 da A. Sloan della General Motors. Egli prese in mano la grande impresa automobilistica statunitense nello stato in cui era

arrivata per opera del suo creatore W. C. Durant, un conglomerato di imprese automobilistiche con scarsi rapporti reciproci, con prodotti e mercati che spesso si sovrapponevano, senza una politica dei prodotti e dei prezzi, per di più nell'impossibilità di realizzare quei risparmi possibili unificando i servizi generali. Egli eliminò queste cause di debolezza creando una struttura unica nella quale imprese semi indipendenti, libere di operare come meglio credessero nel loro ambito, diventavano le divisioni dell'impresa madre. Sebbene esse conservassero la primitiva indipendenza, almeno sul piano operativo, ora dovevano agire nel rispetto delle strategie e degli indirizzi stabiliti dalla direzione generale, a sua volta organo che rispondeva agli azionisti.

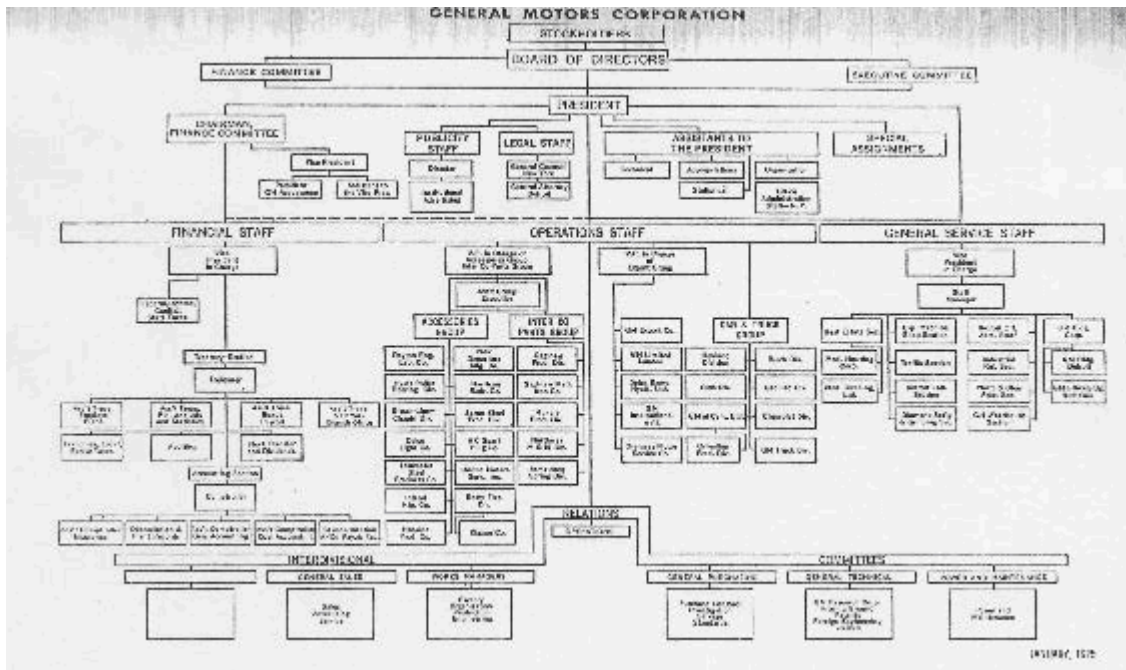


Fig. 4

Veniva stabilito il nuovo principio organizzativo che verteva sulla distinzione tra politica generale, strategia (policy) e l'esecuzione di quanto deciso (administration), la prima incarnata negli organi centrali, la seconda dalle divisioni operative. Si riconosceva l'autonomia operativa, nel proprio campo di attività, delle divisioni "each of which was a self-contained group of functions(engineering, production, sales, and the like)" (A. Sloan: My years with General Motors, Doubleday and Company Inc., New York, 1963,p.54). Tuttavia, questa autonomia non doveva pensarsi come assoluta, perché poteva capitare che le attività di una divisione andasse a interferire con quelle di un'altra, cre impresa. La politica aziendale, come attività interdivisionale, combinava quindi "line(at the level of divisional function), staff, and general officers"(ibidem,p.104). Il coordinamento era opera dei comitati istituiti ad hoc, nei quali la presenza di uomini provenienti dalle divisioni operative o da altri comitati interessati alle decisioni della direzione facessero sentire la voce dei fatti. Ad esempio, lo General Purchasing Committee, centralizzava gli acquisti delle risorse di uso comune a tutte le divisioni, stabiliva, dove possibile, gli standard per gli articoli, ecc. (7)

11. Lo schema di Fig.4 va preso per quello che vale, senza sopravvalutazioni né sottovalutazioni. Il suo valore risalta meno nel momento operativo che in quello della progettazione, quando le decisioni non possono evitare di esplorare il mondo delle possibilità. Esso stabilisce aree di competenze, di autorità e

responsabilità di quelle costruzioni che sono i board, i comitati e gli staff, essendo alla fine la decisione il risultato di un confronto tra individui con i loro interessi e punti di vista. Mentre lascia ben trasparire la funzione di supporto alle decisioni di massimo livello degli staff tecnici (finanza, questioni legali, pubblicità, produzione, ecc.), esso indica pure come queste poi ricadano sulle divisioni operative addette alla produzione. Gli staff fanno da cerniera tra le divisioni produttive e la direzione, trasmettendo alle prime quanto deciso dalla seconda e facendo arrivare a questa tutte le informazioni relative alla produzione. In ogni caso, la direzione non intrattiene rapporti diretti con le divisioni produttive e quindi può meglio decidere senza subire l'intralcio delle questioni particolari che non solo ne appesantirebbero le procedure ma introdurrebbero nella sua visione complessiva dell'organizzazione e dei problemi, questioni da decidere di volta in volta, sul campo, in base a prescrizioni oggettive. In una simile ottica, le questioni riguardanti i comportamenti dei dipendenti sono risolte creando appositi uffici e mediante le relative tecnologie; quelle del personale direttivo con l'argomentazione aperta a tutte le questioni e tali da dar luogo a convincimenti e prese di posizioni traducibili in fatti pratici.

L'organigramma di Fig. 4 aiuta, come ogni altro, a coordinare competenze, fatti, responsabilità e a collegare l'esperienza già conclusa, e quanto si è imparato da essa, alle decisioni da compiere. Esso quindi ha funzione mnemonica e preparatoria, condiziona la decisione senza determinarla in un senso o nell'altro e senza pervenire alla certezza che all'azione risolta seguirà l'effetto previsto o sperato. Le decisioni nelle organizzazioni, dovendo portare a coerenza innumerevoli decisioni individuali, non possono evitare il ricorso alla comunicazione e all'argomentazione, allo scambio di informazioni, in questo distinguendosi dalle decisioni strettamente individuali che possono procedere per abitudine o per intuizione, in ogni caso nel silenzio, ovvero, dialogando internamente. In questo senso, l'organizzazione, sia essa volta alla produzione di qualche utilità o abbia fini amministrativi, invece di coartare la volontà individuale come si ritiene, aiuta l'uomo a esprimere le sue interne esigenze, a farne un fatto sociale, da puramente istintivo che era all'inizio.

12. Tornando a quell'Adriano Olivetti dal quale abbiamo preso le mosse del nostro saggio, da dirigente e conoscitore teorico dei problemi dell'organizzazione egli non mancava di notare come i problemi della direzione, che sono problemi di conoscenza e decisione, si caratterizzino in maniera diversa a seconda che il problema abbia prevalente carattere tecnico oppure riguarda l'intera organizzazione. Nel primo caso, esso può essere diviso in un certo numero di problemi particolari e indipendenti, da affidare agli uffici tecnici che non hanno motivi, o hanno scarsi motivi, per interferire gli uni con gli altri. Essi rispondono direttamente ai superiori gerarchici, a loro volta competenti a pronunciarsi sulla corretta applicazione delle prescrizioni tecniche in relazione al compito da risolvere. Tuttavia, anche i dirigenti tecnici dei distinti reparti e uffici, ingegneri, amministratori, ecc., debbono entrare in relazione già soltanto per il fatto di lavorare per lo stesso scopo. Qui si tratta di relazioni insieme tecniche, relative ai mezzi, e decisionali, relative ai fini e ai contesti. Avvicinandoci ancora al vertice dell'organizzazione, le relazioni interpersonali diventano sempre meno improntate a prescrizioni tecniche per trasformarsi alla fine in giudizi e argomentazioni che riportano i singoli giudizi agli obiettivi e al contesto, e quindi a un riferimento comune. E' proprio per la natura relazionale delle decisioni che riguardano l'organizzazione come un tutto, che gli aspetti personali, contingenti, quali elementi influenti, debbono entrare in gioco.(7)

Ma l'Olivetti non si arresta alla distinzione tra aspetti tecnici e aspetti contestuali propri di ogni decisione, come non fa della distinzione funzionale tra personale tecnico-esecutivo e quello direttivo motivo per isolare le gerarchie della fabbrica e dell'impresa dal mondo sociale. La testimonianza del suo impegno a vedere lavoro e società come un tutto solidale è offerta dalla sua opera di dirigente industriale, uomo di cultura e politico. Portando la cultura dentro l'impresa (e uomini di cultura vi occupavano alcuni dei ruoli connettivi più importanti) egli non solo procurava di dare una versione estrema delle idee sottese al lavoro di equipe, ma mirava a trasferire lo spirito di efficienza dell'impresa dentro una società che per molti versi conservava tratti di vita arcaica. L'industria non doveva restare un mondo alieno, repellente nei riguardi dei rapporti umani, chiuso entro le sue mura annerite dal fumo delle ciminiere. L'arte, che dà significato alle cose che realizza, entrava nelle fabbriche, ne modificava la loro percezione comune e quindi la natura del lavoro al loro interno, la qualità e la significatività dei prodotti, riguardassero questi mobili da ufficio, pensati proprio per parlare agli uomini che li usano, oppure la progettazione del meccanismo di una macchina calcolatrice o da scrivere. Compito della cultura è di unire industria e società, vita lavorativa e vita di relazione, concezione, direzione ed esecuzione. Sull'argomento, che pure meriterebbe ben altri approfondimenti, non vogliamo andare qui oltre e ci limitiamo a rinviare ad altri saggi dove è stato affrontato con maggiori dettagli e a un'opera ben più ampia che dovrà riprendere in mano tutta la questione da un punto di vista più generale.

NOTE

(1) Questo e gli altri saggi citati di Olivetti si trovano ora raccolti in *Civitas hominum*, Torino, 2008.

(2) L'organizzazione obiettiva rappresenta dunque un progresso sulla via della razionalizzazione, il superamento della fase padronale e patriarcale dell'organizzazione nella quale il dirigente-padrone "doveva entrare, non solo teoricamente, ma più o meno positivamente, anche in tutti i dettagli dell'attività" per passare a una fase in cui "volge le sue funzioni in certe direzioni ben definite" (A. Olivetti: I compiti del dirigente di un'azienda di medie dimensioni, *Tecnica e organizzazione*, gennaio-marzo 1941).

(3) Naturalmente, il teorico dell'organizzazione Thompson non ignorava che una situazione reale si caratterizzerà non per la scelta irrevocabile di un unico modello bensì per la combinazione, in relazione al problema pratico da affrontare, dei tre tipi descritti.

(4) Nelle fabbriche Toyota, gli ingegneri indossano la stessa divisa degli operai, consumano i pasti nella stessa mensa, non hanno posti riservati per parcheggiare le auto, ecc.

(5) Ohno non mancava di gratificare con risposte piccate quanti a un problema davano la forma più ovvia, chiamando insieme pure una soluzione altrettanto ovvia, col risultato di lasciarsi sfuggire la sua unicità e novità, e quindi l'originalità alla quale doveva pervenire l'eventuale soluzione. Qui potevano giovare, almeno come mossa di partenza, anche il punto di vista personale, l'ipotesi arrischiata.

(6) Operando gli staff di preferenza con argomentazioni, occorre anche preoccuparsi di come vengano condotte. Sulla questione, Sloan ha qualcosa da dire. Le argomentazioni debbono avere carattere logico ed obiettivo, ma tuttavia non soltanto logico ed obiettivo. Gli interessi e le idiosincrasie personali, le personali opinioni, gli incontrollabili sentimenti di simpatia e antipatia, non possono essere tenute fuori dalle discussioni, nemmeno di quelle sulle quali si basano le attività direttive dei comitati aziendali. Perciò il grande dirigente consiglia di discutere tenendo presenti insieme la dimensione formale dell'argomentazione logica e il suo riferimento alle concrete situazioni empiriche, dove interessi, errori, false certezze non sono

evitabili, Essi tuttavia rappresentano una fase del processo di decisione che la sua naturale evoluzione si incaricherà di superare. Soltanto nella più evoluta comunicazione linguistica il momento relazionale e quello logico-oggettivo, strumentale-tecnico in buona sostanza, quello dell'opinione personale e quello dell'opinione condivisa, possono convivere e trovare quel naturale punto di equilibrio in cui si risolvano in soluzioni utili e soddisfacenti per tutti.

(7)A.Olivetti:Le relazioni in un'organizzazione,in:Tecnica e organizzazione, Luglio-Settembre 1942.