

## 50 ANNI DI TRASFORMAZIONI DEL LAVORO

Silvano Del Lungo

### Premessa

Sono stato invitato dal Direttore di Quaderni Ceril a scrivere intorno agli aspetti rilevanti delle trasformazioni del lavoro che in questi anni hanno caratterizzato il mondo del lavoro nella società occidentale.

Affronterò il tema cercando di trarre profitto dalla mia storia e dalla mia esperienza. Oltre cinquanta anni di professione trascorsi da psicologo del lavoro e da consulente d'organizzazione, nelle aziende le più disparate e, per molti anni, trascorsi direttamente in campo nei reparti di produzione, mi hanno consentito di osservare e registrare nel lavoro *trasformazioni* materiali, tecniche, organizzative e di sistema e inoltre alcuni *cambiamenti* epocali sotto il profilo sociale, giuridico, relazionale, culturale e personale.

Ho volutamente qui sopra adoperato due vocaboli distinti: “*Trasformazioni*” e “*Cambiamenti*” del lavoro, per distinguere tra due tipi di mutamenti tendenzialmente diversi.

Con “*trasformazioni*” intendo quei mutamenti prevalentemente materiali o di metodo, i quali implicano il mutare delle forme, (*trans-formare*, vale a dire far mutare forma, appunto), e/o della sostanza materiale del lavoro. Si tratta di mutamenti continui, gradualmente, lenti, che procedono, seguendo criteri prestabiliti, sempre nella medesima direzione, in modo progressivo e con soluzioni via, via più affinate.

Con “*cambiamenti*” intendo invece quei mutamenti che tendenzialmente investono il modo di sentire, di pensare, di concepire i rapporti sociali, i modi di comunicare, le abitudini, i valori, le credenze personali, la cultura aziendale. I cambiamenti hanno qualcosa d'improvviso, inatteso, subitaneo nel loro manifestarsi ed anche d'oscuro: per esempio, covano a lungo, determinano malesseri, contrasti latenti, prima di manifestarsi palesemente, talora in forma esplosiva, poi conflittuale, in seguito negoziale. Infine faticano a tramutarsi in una realtà nuova. Frequentemente i cambiamenti costituiscono anche un mutamento di strada, una virata rispetto al passato: così, ad esempio, l'autunno caldo del 1969 e i cambiamenti che esso a sua volta generò (dalle nuove forme d'organizzazione del lavoro, all'inquadramento unico operai/impiegati) oppure la marcia dei 40.000 capi FIAT nell'autunno 1980 a Torino e la successiva nascita e riconoscimento contrattuale della categoria dei quadri.

Una lunga serie di *trasformazioni* può, giunta al suo culmine, destare il desiderio di *cambiamenti*, provocarne la richiesta e accendere rivendicazioni e conflitti volti ad ottenerli. Per esempio, le gradualmente e persistenti trasformazioni del lavoro di produzione lungo la linea di sviluppo dei principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, enunciati da Frederick Taylor nei primissimi anni del '900, avevano trasformato, nel corso dei sessanta anni successivi, i lavori di montaggio, in mansioni di durata brevissima (talora meno di un minuto) e in operazioni rigorosamente

predefinite, ripetitive, e collegate a catena l'una all'altra, predisposte su supporti mobili che transitavano automaticamente da un operatore all'altro.

Il risultato fu, da una parte, il fortissimo aumento della produttività del lavoro individuale e collettivo, dall'altra l'aumento della quota di retribuzione a cottimo dell'operaio rispetto alla quota di retribuzione fissa, nell'insieme fu la diminuzione complessiva dei costi di produzione. D'altra parte queste stesse trasformazioni tendevano a generare dequalificazione (ossia operai comuni erano ora addetti a frazioni di mansioni una volta affidate nella loro interezza ad operai qualificati) inoltre, tra gli addetti, si manifestava stress da ripetitività e da continuità operativa priva di pause naturali. In somma questa serie continua e progressiva di trasformazioni del modo di lavorare procedenti in un'unica direzione, generò tra gli operai, soprattutto tra gli addetti al montaggio, dapprima un malessere, indi un palese stress, poi rifiuti, conflitti e rivendicazioni e, in seguito, un ripensamento del modo di produzione da parte delle Direzioni aziendali. Ecco: questi ultimi eventi, dal malessere in poi, non sono più trasformazioni, ma sono cambiamenti.<sup>1</sup>

Così come una serie di trasformazioni, giunte al loro culmine, può dare luogo ad un cambiamento, parimenti un cambiamento di concezione o un'idea nuova può a sua volta avviare una serie di trasformazioni. Per esempio, all'origine del processo di trasformazione tayloriana dell'organizzazione del lavoro, c'è l'idea di Frederick Taylor, appunto, di un metodo scientifico per organizzare il lavoro e l'idea di principi da applicare gradualmente per modificare sostanzialmente nel tempo l'organizzazione e la produttività del lavoro di allora.

In questo saggio procederò assumendo diversi filoni di trasformazioni/cambiamenti descrivendoli e ricostruendoli uno per uno attraverso il tempo in distinti capitoletti. Lo spazio editoriale assegnatomi non mi consente in questo numero dei Quaderni di affrontare altro che tre fenomeni di trasformazione/cambiamento, ma ce ne sono molti e li rimando a numeri successivi dei Quaderni Ceril.

### **Dai segreti del mestiere all'organizzazione che apprende**

Nei tanti anni trascorsi come consulente di organizzazione nelle aziende più diverse, sempre mi colpì scoprire che il culmine professionale di mestieri operai era sovente contrassegnato dal possesso di segreti personali e tendenzialmente esclusivi, concernenti le attività di produzione. Ciò si trovava soprattutto nelle produzioni di processo: si trattasse di siderurgia, di cartiere, o di trattamento delle carni. Il possesso di questi segreti costituiva una conquista ottenuta con ripetute osservazioni, prove, errori, correzioni, ma anche con sottrazione a maestri del mestiere di appunti, di formule, oppure con confidenze ottenute dagli stessi maestri o a loro strappate in circostanze favorevoli.

Talora questi segreti erano il frutto d'abilità motorie molto personali e apprendibili soprattutto per imitazione. Tale era per esempio il mestiere di *serpentatore* nella

---

<sup>1</sup> Le conseguenze della successione di eventi descritta nel testo era, ad esempio, riscontrabile nel 1961 nei montaggi delle macchine da scrivere e dei calcolatori elettromeccanici degli stabilimenti Olivetti di Ivrea. Essa era rappresentativa d'analoghi eventi al tempo succedutisi in molte altre produzioni industriali di serie in Europa.

laminazione della vergella. Il *serpentatore* era l'operaio che in un laminatoio di vergella, afferrava al volo, con una tenaglia dai lunghissimi manici, la barra di metallo che usciva da una gabbia di laminazione per rinfilarla nella gabbia successiva che correva accanto alla prima e procedeva in senso inverso. Per far questo, afferrata la barra con la tenaglia, egli doveva ruotare la vergella incandescente intorno al suo corpo e rinfilarla nella bocca della seconda gabbia di laminazione. La vergella usciva incandescente e serpeggiante dalla prima gabbia. L'abilità del serpentatore stava nell'afferrarla prontamente per non dare tempo alla vergella di crescere, di debordare e di diventare indomabile. Era un mestiere molto faticoso e molto rischioso, che richiedeva in più l'abilità di un giocoliere: l'operaio rimaneva chiuso tra l'ansa della barra e il treno di laminazione mentre il metallo infuocato gli serpeggiava e roteava attorno a poca distanza. Le caviglie dei *serpentatori* portavano talora incisi nella carne i segni degli errori di presa della pericolosa vergella.



Serpentatore all'opera (tratto da:

<http://www.museoscienza.org/cimeli/esplora/laminatoio/studia.asp>)

Il serpentatore lo vidi la prima volta che entrai da consulente in una grande azienda, la Terni, nel 1957. Nel ventennio successivo ebbi più volte occasione di riscontrare questo fenomeno, che qui chiamo “*i segreti del mestiere*”, in altre aziende siderurgiche, ma anche in una cartiera abruzzese, tra i tornitori e i fresatori di una fabbrica di presse napoletana e in un salumificio in provincia di Modena.

Nella siderurgia i fornaioli, da quelli degli altiforni a quelli dei forni di riscaldamento, avevano i loro segreti. A volte i segreti riguardavano gli additivi per favorire la fusione. Vi era un fornaiolo di altoforno che al momento giusto nascondeva gli additivi dentro un vecchio scarpone, che gettava nel forno, raccontando ai suoi accostanti che l'additivo era lo scarpone stesso, al fine di non lasciarsi rubare il segreto del mestiere; nei forni di riscaldamento era invece la percezione del colore dell'acciaio infuocato che denunciava il punto d'incandescenza giusto per la laminazione. Gli occhi di questi ultimi fornaioli, a forza di guardare l'acciaio incandescente, si riducevano con il tempo a due strette fessure tra le palpebre, al fine di difendersi dall'abbaglio e dal calore; ma i fornaioli erano fierissimi della loro professionalità percettiva e tecnica. Un nuovo Direttore di Stabilimento delle acciaierie di Piombino, appena arrivato, ne aveva invitati diversi più volte a cena e li aveva indotti uno ad uno a raccontargli i segreti del mestiere e da alcuni si era fatto consegnare i libricini con gli appunti da loro messi insieme attraverso gli anni. Uno di loro gli disse alla fine: “Ingegnere adesso siamo come limoni strizzati” il direttore rispose: “Non ve ne pentirete!”

Nella cartiera il segreto stava invece nella coloritura della carta. Era l'operazione più delicata e più rischiosa in rapporto alla qualità del risultato. Era prerogativa del conduttore della macchina continua per la fabbricazione della carta.

Nel salumificio il segreto stava nella concia delle carni e nella stagionatura dei prosciutti. Erano, ambedue i segreti, proprietà di specialisti, ma per la concia vidi un assistente che ad ogni inizio di turno pesava tutti i barattoli contenenti gli ingredienti della concia (spezie per lo più) e calcolava per differenza le dosi che erano state usate per la produzione dal maestro del turno precedente appena smontato. Così egli s'andava con pazienza appropriando dei segreti del maestro.

I segreti del mestiere a mano a mano che gli impianti venivano rinnovati andarono perdendo il loro insostituibile valore fondato sull'esperienza. Meno di vent'anni dopo il mio primo ingresso in un'acciaieria, mi trovai di fronte ad un fenomeno nuovo. Un cambiamento: percezione ed esperienza dei maestri di forno erano state sostituite dalle macchine a controllo numerico. I maestri vi avevano anche contribuito raccontando a tecnici informatici e meccanici, incaricati dall'azienda, i loro segreti così come anni prima li avevano raccontati al nuovo Direttore di Stabilimento in un ambiente conviviale sentendosi al termine come limoni spremuti. Adesso, però, i maestri non servivano più. Erano sostituiti da giovani operai che lavoravano in base ai parametri che oramai forniva loro un computer.

Inizia così un nuovo processo di trasformazione del lavoro, quello della desecretazione degli arcani dei mestieri operai. Inizia -ad opera delle funzioni tecniche aziendali- la graduale espropriazione della sapienza del fare propria dei maestri operai, conservata fino ad allora, oltre che nella propria esperienza, anche in libricini gelosamente custoditi e furtivamente consultati, dove erano tracciate irreprensibili messe a punto di macchine, ottenute con artifici mai rivelati. La trasmissione da una generazione operaia all'altra era tramandata oralmente e sovente ostacolata, a difesa del proprio segreto, attraverso risposte evasive o contraddittorie volte a depistare chi, non gradito, avesse inteso con domande penetrare nei meandri dei mestieri. A questo momento della storia inizia, invece, la traduzione tecnica scritta e rigorosa di tali procedimenti esperienziali, attraverso la raccolta, il confronto, la scelta, il perfezionamento, la sistematizzazione e la socializzazione degli stessi. La socializzazione renderà i segreti patrimonio comune. La loro sistematizzazione tecnica consentirà invece di trasferirli sulle nuove macchine a controllo numerico e, dopo consentirà di farne programmi ITC che rafforzeranno la comunicabilità, trasmissibilità e disponibilità collettiva per tutti gli operatori implicati nella produzione. E' tutto ciò, parte di un processo di trasformazione assai più vasto che col tempo investirà non solo la produzione, ma anche gli uffici e darà luogo a nuove trasformazioni: la caduta virtuale delle pareti degli uffici e l'accesso di molti ad un grande spazio virtuale comune di scambio d'informazioni, istruzioni, procedimenti, ecc. E' in questo quadro d'innovazioni di base, organizzative e tecnologiche che andranno gradatamente affermandosi visioni e valori nuovi e un vero e proprio

cambiamento come quello della *learning organization* (l'organizzazione che apprende) e della *Formazione/sviluppo per la creazione di comunità lavorative*<sup>2</sup>

### **La gestione della diversità: ieri ed oggi**

Oggi si direbbe *Diversity management*. Ieri non si diceva proprio. La diversità, ovviamente, c'era. Ci se n'accorgeva anche, ma la si percepiva come un necessario fastidio o come un'inevitabile sofferenza a cui far fronte, da una parte e dall'altra; vale a dire, rispettivamente, come *necessario fastidio* dalla parte dei conformi e come *inevitabile sofferenza* dalla parte dei diversi, in un contesto di elevate opportunità di sviluppo produttivo ed economico e di elevate speranze per il futuro. Oggi, almeno nelle aziende à la page, la gestione della diversità ha invece assunto il rango di un valore aziendale, di un'opportunità da cogliere, di una strategia di gestione delle *risorse umane*<sup>3</sup> (altra espressione nuova, quest'ultima, al posto di quelle di *forza lavoro* o di *mano d'opera* di un tempo e carica di sottintesi positivi). La consapevolezza della esistenza della diversità è accompagnata, infatti, da espressioni quali *il valore della diversità*; oppure *il Diversity Management è un processo aziendale di cambiamento, che ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, che ciascun dipendente può portare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e che serve a prepararsi alle sfide provenienti dal mercato.*

L'AIDP (Associazione Italiana dei Direttori del Personale) ha dedicato, conseguentemente, il suo congresso nazionale del 2008, tenutosi a Sorrento, alla *multiculturalità* e al *Diversity Management*.

Qua vorrei tuttavia mostrare come la *diversità culturale*, se non la diversità etnica, sia stata per le aziende italiane un fenomeno niente affatto nuovo da gestire. E' un fenomeno che per oltre un cinquantennio è stato parte integrante dello sviluppo delle aziende italiane grandi, medie e piccole ed ha accompagnato e contribuito a generare il boom economico del paese negli anni '50 e seguenti. Allora la diversità era causata da migrazioni interne al nostro stesso paese (migrazioni dalle campagne verso le città e dal sud verso il nord). Oggi la diversità è causata da migrazioni provenienti da oltre confine: sia dai paesi da poco entrati nell'Unione Europea, sia da paesi europei fuori dell'Unione, sia da paesi extra europei. Analoghi tra ieri e oggi sono, tuttavia, sia le opportunità offerte alle aziende dai nuovi arrivati, sia i problemi da loro posti, vuoi in azienda, vuoi sul territorio per la loro gestione e per la loro integrazione.

Nel luglio del 1962 mi trovai alla Lancia di Torino in veste di consulente col compito di cercare di spiegare il motivo delle numerose dimissioni di *capi intermedi* e di immaginare strumenti di correzione del fenomeno. Si era in prossimità del picco del boom economico e alla vigilia di un momento di suo temporaneo arresto. La produzione automobilistica era in pieno sviluppo, l'indotto dell'auto anche: i capi

---

<sup>2</sup> Vedi: Quaderni Ceril n. 3, Erica Rizziato, pag.67 e Silvano Del Lungo, pag.89.

<sup>3</sup> Si tratta di strategie e di tecniche mutuata dall'esperienza delle aziende degli Stati Uniti d'America, antesignane nel Diversity Management a causa della molteplicità etnica della popolazione del loro paese e dei problemi gestionali aziendali a questa collegati.

intermedi se ne andavano, lasciavano la Lancia per posizioni meglio retribuite nell'indotto.

Per introdurmi nell'ambiente e per capire mi suggerirono di assistere ad una seduta di selezione di operai: si trattava di migranti dal sud d'Italia (e in piccola parte dal Veneto) i quali ogni giorno, in quel tempo, scendevano a frotte dai treni alla Stazione di Porta Nuova, in cerca di un lavoro. Erano per lo più braccianti o contadini o artigiani. La seduta di selezione fu una scena per me un po' conturbante. La selezione e la destinazione dei candidati nei diversi reparti di produzione si svolgeva in una sorta di gran seminterrato nel giro di un'ora o poco più, nel modo seguente.

Seduto ad un rozzo e lungo tavolo vi era un uomo, a sua volta meridionale, d'aspetto e di modi rudi e autoritari. Di là dal tavolo, una ventina d'aspiranti operai, disposti in piedi, ad arco, in lunga fila. Il selezionatore li interrogava uno ad uno; una domanda per ciascuno, per tutti la stessa. Cominciava dal primo alla sua sinistra, terminava con l'ultimo alla sua destra e appuntava. Poi ricominciava di nuovo con una seconda domanda, la stessa per tutti fino all'ultimo alla sua destra. Indi ripartiva con la terza e poi con la quarta domanda, fino all'ultima. In tutto non più di sette od otto.

Le domande erano del tipo: Quanti anni hai? Di dove sei? Quale titolo di studio hai? Che lavoro hai fatto al tuo paese? Da quanto tempo sei a Torino? Eventualmente: Che lavoro hai fatto qui? Domande rapide essenziali, senza alcun approfondimento, senza una minima esplorazione delle motivazioni o dei desiderata dell'aspirante operaio. La serie di domande finiva di solito con l'indicazione immediata da parte del selezionatore della destinazione lavorativa, qualche volta con l'indicazione di non idoneità, e con la ripartizione dei selezionati in gruppi a seconda della destinazione. Le destinazioni apparivano piuttosto approssimative e generiche: i sarti di solito in carrozzeria, braccianti e contadini in montaggio, altri tipi d'artigiani in verniciatura o alle presse. Restai alquanto sconcertato per la sommarietà, la rozzezza e l'assoluta mancanza d'interesse o anche soltanto di riguardo per l'orientamento e i desideri dei selezionandi. Conoscevo il tipo di selezione che si praticava, già in quel tempo, all'Olivetti di Ivrea. Per gli operai comuni durava più di una giornata. La mattina si chiedeva loro di rispondere ad un questionario anamnestico assai aperto e a test ben studiati, finalizzati a valutare intelligenza generale, spaziale, meccanica ed abilità motorie e di coordinamento visivo motorio. Alcune testiste specializzate e con esperienza di reparto alle spalle, gestivano la somministrazione delle prove, la correzione dei test e la prima valutazione statistico differenziale dei risultati. Il pomeriggio era dedicato ad un colloquio clinico anamnestico e d'orientamento, che muoveva dai risultati del candidato ai test. Il colloquio era curato da uno psicologo, il quale redigeva anche un motivato e accurato giudizio complessivo e orientativo con suggerimenti per la destinazione del candidato in fabbrica. L'esito era comunicato alla Direzione del Personale, la quale affidava il candidato per un secondo colloquio ad un gestore d'area che pronunciava il verdetto finale d'accettazione o rifiuto e che, nel caso, illustrava al candidato, concordava e stabiliva la destinazione finale, motivava per iscritto e comunicava giudizio e destinazione.

Certo ad Ivrea l'afflusso dei candidati aveva una composizione per regione d'origine, alquanto diversa da quella della Lancia: c'era una percentuale non trascurabile di

meridionali e una pari percentuale anche di veneti. Tuttavia la parte maggiore dei candidati proveniva dall'area eporediese, dalla Val D'Aosta e dalle sue valli laterali. C'è da notare, tuttavia, che le differenze culturali e addirittura anche fisiognomiche tra una valle e l'altra erano sensibili e ben percepibili dal selezionatore. Soprattutto c'era, però, una politica aziendale d'integrazione basata, a livello di consapevolezza, non tanto sulle diversità individuali quanto sull'integrazione territoriale e sociale e sullo sviluppo della comunità territoriale e di suo sostegno attivo anche sul territorio. Una politica delle assunzioni, che mancava del tutto a Torino, e che prendeva in considerazione gli immigrati da altre regioni, in genere soltanto dopo un periodo d'ambientamento e di integrazione a Ivrea e dintorni. Era una politica, come è noto, molto moderna e anticipatoria per quel tempo.

A Torino i problemi che nascevano dalle diversità culturali tra torinesi e gente del Sud, erano invece presenti non solo all'interno delle aziende, ma anche nella città. Problemi analoghi a quelli oggi frequenti in molte città d'Italia: problemi di convivenza tra Italiani e cittadini comunitari dell'Europa orientale o tra italiani e extracomunitari. Problemi analoghi a quelli emersi, soprattutto in Francia, intorno al 2004 sotto l'etichetta di *sindrome dell'idraulico polacco*. Problemi analoghi a quelli che, in questi giorni, mentre sto scrivendo, stanno suscitando, addirittura in Inghilterra, proteste e scioperi, a causa di 300 operai italiani ("The ITS") che in luogo di operai inglesi, stanno accingendosi alla costruzione di un impianto di desolfurazione del petrolio nella raffineria Lindsey della Total nel Lincolnshire, come dipendenti di una ditta siracusana che ha vinto un regolare appalto attraverso una gara aperta europea.

Mentre per scrivere questo saggio stavo cercando una documentazione sul contesto cittadino torinese di quei primi anni '60 da confrontare con quanto io ricordavo, mi ha colpito la presenza in internet di un gran numero di testimonianze memorabili di quel difficile incontro/scontro di convivenza cittadina tra migranti dal sud e cittadini torinesi prima ancora che aziendale. Si tratta per lo più di testimonianze di persone che al tempo erano bambine e vivevano la situazione della presenza dei meridionali come qualcosa di nuovo, da spiegare e da capire e facevano domande ai genitori senza ottenere risposte soddisfacenti, che spiegassero di là da stereotipi non comprensibili ad un fanciullo. Eccone un esempio: *"Aveva i capelli neri, gli occhi neri e la pelle olivastra. Era una strana bambina così diversa dai bambini che ero abituata a frequentare. Magra di una magrezza spigolosa, gli occhi scuri sempre crucciati e denti bianchissimi in una bocca che raramente si apriva in un sorriso restio e pieno di timidezza. Parlava pochissimo e quando parlava io non la capivo, anche se la mamma diceva che parlava in italiano. Venne a casa nostra in quello stesso anno in cui cominciarono ad apparire quegli strani cartelli, il cui significato mi era oscuro. <Non si affitta ai meridionali>, stava scritto in un foglio di cartoncino bianco accanto ai numeri dei palazzi.*

*< Chi soni i meridionali?> chiesi un giorno a papà. Avrò avuto sette anni.*

*<Persone come noi> mi rispose lui senza darmi altre spiegazioni. Nella mia fantasia, però, << i meridionali>> erano personaggi misteriosi di cui era proibito*

parlare..... A volte quando accompagnavo la mamma a fare la spesa nei negozi del quartiere, ne sentivo parlare in dialetto dalle bottegaie. Ma loro non li chiamavano <<meridionali>>. Li chiamavano, <<terun>>.

Scoprii finalmente chi fossero in un giorno di febbraio. Ero alla stazione con la mamma per prendere una cugina che veniva a studiare a Torino e da un treno lungo lungo con tante carrozze scesero degli uomini malvestiti e con degli strani berretti calzati sulla testa. Si trascinarono tutti delle orribili valigie legate con lo spago e in mezzo a loro c'era qualche donna vestita di nero e con lo scialle sulla testa. Avevano lo sguardo scuro e timoroso, come di cani affamati, e si guardavano attorno sperduti chiudendosi con le mani il colletto delle giacche striminzite.<<Sono meridionali>> disse la mamma, rispondendo a un mio muto interrogativo <<vengono a lavorare nelle fabbriche>>. <<Perché non si mettono il cappotto?>> chiesi, meravigliata dal loro abbigliamento leggero. <<Non ce l'hanno>> tagliò corto la mamma. Da quel giorno ogni volta che leggevo il cartello <<Non si affitta ai meridionali>>, mi veniva da piangere perché pensavo a quei poveretti senza casa e senza cappotto.

Franca veniva a casa mia con la sua mamma. La sua mamma faceva le pulizie. E mentre puliva cantava. Gliela invidiavo la sua mamma. La mia era dura e segaligna e gridava sempre. E sgridava la mamma di Franca perché non puliva abbastanza. <Loro non sono come noi, -diceva- nel bagno ci mettono le piantine di prezzemolo e dormono tutti in una stanza e poi sono diversi da noi. Non hanno voglia di fare niente!>..... Intanto continuava ad abitare nella casa sul ballatoio <sup>4</sup>



tratto da: <http://www.raen.it/blog/?p=72%20-%2019k>

<sup>4</sup> Silvana Perotti, *FRANCA B.* (non << si affitta ai meridionali>>) tratto, con l'autorizzazione dell'autrice, da: <http://www.pennadautore.it/alboro/racconti/2000/perotti.htm>



Ecco, *le case sul ballatoio o case di ringhiera*. Erano le case più ambite dai meridionali migranti a Torino e insieme loro preliminarmente precluse dal tipico cartello su riportato. Erano case popolari d'edificazione ottocentesca o primo novecento. Architettonicamente derivano dallo sviluppo in altezza della cascina agricola padana, ma nello stesso tempo ricostituivano al loro interno la vita del paese, del borgo. Prezzo dell'affitto relativamente basso, grazie al massimo utilizzo dello spazio nella costruzione e alla riduzione al minimo dello spazio abitativo. Questi tre caratteri: l'uno economico, l'altro agricolo ed il terzo paesano erano probabilmente elemento di richiamo per i meridionali nonostante la preclusione del cartello.

La classica casa di ringhiera era composta d'appartamenti con due stanze, una per la "zona giorno" affacciata sul ballatoio e l'altra per la "zona notte", interna e in comunicazione con la prima, dove dormiva l'intera famiglia se c'era. L'accesso era dal ballatoio e attraverso cortile e ballatoi passavano, per risparmiare spazio, anche le scale di ferro dell'edificio. All'angolo del ballatoio dove arrivavano le scale c'era anche la latrina. Per andare alla latrina era necessario passare davanti alle finestre di tutti gli appartamenti interposti tra il proprio e la latrina.

Le case di ringhiera, i loro ballatoi, il cortile erano inoltre un teatro, un luogo di chiacchiere di litigi ma anche di reciproca integrazione e d'integrazione nella città.

Abbiamo mostrato come il trattamento della diversità nel lavoro sia costantemente presente nelle nostre aziende da oltre cinquanta anni. Tralasciamo i paragoni dei problemi posti dalla diversità di oggi rispetto a quella di ieri a Torino ed altrove, perché problemi a tutti noti dalla vita vissuta, dai giornali e dai media in generale. Quali sono gli elementi di novità nella diversità oggi presente nel lavoro e nel suo trattamento aziendale? Ritengo che le novità riguardino essenzialmente la facilitata trattabilità della diversità e la sua produttiva e creativa utilizzabilità. E ciò soprattutto in una prospettiva tendenziale e di potenzialità virtuali insite nelle tecnologie di comunicazione oggi disponibili e ulteriormente sviluppabili.

Le nuove tecnologie consentono oggi la trasformazione dell'organizzazione aziendale (in senso lato) riducendone i vincoli temporali, spaziali, comunicativi, funzionali e gerarchici entro i quali, nel passato questa era necessario operasse. Queste nuove condizioni consentono prima e sollecitano poi un uso meno statico, più creativo e dinamico, più cooperativo e più combinatorio, e, nell'insieme più ardito, delle diversità individuali, culturali ed etniche per raggiungere obiettivi qualitativi e produttivi che travalichino la tradizione, innovino qualitativamente il prodotto e ne riducano il costo. Segnatamente le tecnologie ITC hanno oramai quasi annullato nella comunicazione il limite tecnico della distanza, del tempo e della velocità e consentono l'interconnettibilità comunicativa anche contemporanea di un gran numero di soggetti dovunque allocati nel mondo. E' dunque in astratto razionalmente immaginabile un'azienda che abbia virtualmente sede nell'intero mondo e abbia contributori diversissimi per allocazione terrestre, lingua, etnia, talento, competenze e inoltre scelti nella combinazione più appropriata per poter contribuire con le loro multiformi diversità alla missione e alla produzione della azienda, insieme unica nella sua specificità e mondiale nella sua operatività e non soltanto per la distribuzione dei

suoi clienti ma anche per la distribuzione dei suoi operatori, diffusi per l' intero mondo, operativamente in comunicazione con il cervello aziendale e, attraverso questo, col mondo dei clienti e degli altri operatori. E ciò anche in presenza di differenze culturali, etniche, linguistiche, economiche, retributive che tradizionalmente sono degli ostacoli alla comunicazione e alla cooperazione produttiva; ostacoli che la tecnologia non ha di per sé ridotto, ma di cui riduce e quasi annulla la distanza fisica.

Viene a questo punto del nostro ragionamento da chiedersi, se esista mai un business che possa giovare della virtuali opportunità ora concettualmente descritte restando immune, tuttavia, nel suo esercizio dalle conseguenze della estrema e polidimensionale diversità degli operatori, che sempre virtualmente può apparire come l'ostacolo insuperato e permanente. La domanda può essere ancora più ardua. Esiste mai un business che di tali molteplici e multiformi diversità contributive potrebbe giovare assai più di altri? Un business che possa anche giovare delle forme organizzative che dalla grandiosità del disegno sembrano affiorare e adombrarsi. Alla grandiosità del disegno e del processo fa riscontro la sua liquidità. Concetti organizzativi come posto (di lavoro) mansione, replica e stabilità delle operazioni, delle funzioni ecc: tutto ciò che allude al permanere perde valore e significato.

Verrebbe razionalmente da risponderci che un business centrato sulla diversità, per esempio sul comunicare nonostante le diversità linguistiche (la lingua è forse il primo e più vistoso segno di diversità) o che si giovi della diversità (l'interprete, ad esempio reca in sé la diversità linguistica e ciò giova all'esercizio della sua professione) e si potrebbe proseguire con simili astrazioni mentali....

Vorrei a questo punto, però, cercare di dar concretezza all'astrazione di questo schizzo concettuale attraverso un esempio concreto, che sia significativo e simbolicamente rappresentativo di una tendenza reale.

Assumo come esempio un'azienda che esiste realmente, un'azienda romana che si presenta a chi fisicamente la visita come una villa circondata da un parco, posta sulla pendice verso Tevere e mare di una collina riservata ed esclusiva che al suo culmine ha il fungo dell'Eur. La villa è studiata per ospitare un'azienda di una trentina di collaboratori creativi ed è attrezzata per favorirne creatività e insieme momenti di rilassamento corporeo, raccoglimento mentale e rimessa in pista. Gli orari di lavoro appaiono assai distribuiti nel corso delle ventiquattro ore, perché l'azienda è costantemente in comunicazione col mondo, il suo business è al centro del mondo, dell'intero mondo, attraverso il quale comunicativamente essa estende e distribuisce la propria attività. Tra i pochi vincoli non modificabili dalla tecnologia c'è, infatti, quello delle differenze tra i fusi orari dei due emisferi del globo terrestre. Per poter comunicare col resto del mondo nelle ore di veglia del resto del mondo è necessario essere presenti e attivi nelle stesse ore dell'interlocutore anche antipode, al di là dell'ora locale romana. Al suo interno questa azienda villa ospita una trentina di collaboratori, soltanto i trenta stanziali, lo staff tecnico e gestionale. Distribuiti nel

globo terrestre ne ha quasi trentaquattromila. Sono gli addetti alla produzione, tutti identificabili per nome e indirizzo e localizzabili visivamente attraverso un enorme schermo dove scorrono mappe tipo quelle di **Google Earth**. Lo stesso è per i clienti di questa azienda.

C'è qualcosa che ci consente di cogliere, almeno simbolicamente, la posizione di questa azienda come al centro del globo terrestre nel senso, enunciato nel '600 da Leibniz, che ogni punto dell'universo (o del mondo) è al centro dell'entità che si considera?

Sì, c'è e questo è il suo parco. Nel parco c'è una collezione di piante, soprattutto di alberi e in ispecie di palme, che appartengono ai cinque continenti. Colpiscono le palme per la loro mole, altezza e diversità: dalla *Chemerops humilis*, la palma nana delle nostre isole, volgarmente detta palma di San Pietro, alla svettante e flessibilissima *Washingtonia filifera* californiana, alla *Lodoicea maldivica* delle isole Seychelles, bassa pianta dagli enormi frutti bianchi che, maturi, sembrano, alla vista, raffigurare il retro di un bacino femminile, alle Palme da cocco.

Resta da chiedersi che cosa produca mai questa azienda e con quale procedimento originale lo produca per utilizzare collaboratori da tutto il mondo e per giovare di tali multiformi diversità e servir clienti in tutto il mondo? Produce **traduzioni** garantendo una scelta tra 1657 combinazioni linguistiche diverse, operate da traduttori professionisti di madrelingua. Traduzioni anche in materie specialistiche, traduzioni di siti web, di software, e altro. Punta insieme su qualità, tempi di consegna e prezzo, per battere la concorrenza tradizionale. Attraverso quale innovazione nel processo produttivo, viene di nuovo da chiedersi?

Attraverso un servizio *internet based*, che utilizza per tutto esclusivamente internet, è presente soltanto in internet ed è un investimento importante fin dall'inizio per l'informatizzazione del processo produttivo; informatizzazione del resto in progressivo perfezionamento. Tutti gli applicativi gestionali, produttivi, il sito web e la sua grafica sono ideati e sviluppati all'interno dell'azienda. Uno dei progetti in corso è lo sviluppo di un metamotore di ricerca che estragga informazioni da fonti e prodotti aziendali e le categorizzi secondo parametri predefiniti, al fine di innescare un processo di apprendimento migliorativo del processo produttivo.

Va qui sottolineato che oltre che al processo produttivo –vale a dire, la traduzione– molte energie aziendali sono spese per la selezione dei traduttori e per innescare anche qui un percorso informatico che consenta di migliorare progressivamente il processo di selezione attraverso la comparazione statistica differenziale dei dati curriculari dei traduttori rivelatisi di successo con quelli dei restanti traduttori. Insomma una macchina di apprendimento anche per il processo di selezione.

Vale qui forse la pena rammentare come non sia frequente nelle aziende italiane un impegno così intenso sul processo di selezione dei dipendenti. L'impegno e l'investimento di questa azienda ricorda l'attenzione, l'impegno e le risorse che nel processo di selezione aveva investito negli anni '50 la Olivetti di Adriano Olivetti. Aveva differenziato metodi di selezione e selezionatori di diversa formazione rispettivamente per la selezione degli operai comuni, degli operai specializzati o

aspiranti tali, e infine quella degli impiegati, quella dei venditori e quella dei dirigenti. A tutte dedicando eccezionale cura ed eccezionali talenti.

L'azienda che abbiamo descritto ha meno di un decennio, è stata fondata insieme da una linguista e da un guru dell'informatica ( che, però -ironia della sorte- porta il cognome di un grande linguista e poliglotta italiano del secolo scorso). L'investimento iniziale fu modesto, di circa cento dollari. L'originalità, la chiave del successo e la dimensione avveniristica sta nell'aver scelto di combinare nel core business, ma non soltanto, anche nel processo produttivo e nei processi gestionali aziendali, i fattori che caratterizzano la globalizzazione, per ciò stesso escludendo dalla convivenza aziendale e cittadina inconvenienti quali le migrazioni fisiche , le sofferenze dei migranti, i fastidi degli stanziali, le differenze culturali e i problemi di integrazione, i costi relativi a queste condizioni, sia quelli manifesti che andrebbero a gravare direttamente sul costo del prodotto, sia quelli occulti che andrebbero a gravare contemporaneamente su un moltitudine di soggetti nel paese ospitante. Il business coincide qui con uno dei caratteri che ostacolano la globalizzazione, forse il più grosso e vistoso: le differenze linguistiche e mira a ridurre tale ostacolo attraverso il core business stesso: la traduzione. Il core business mira dunque a ridurre questo fondamentale ostacolo alla globalizzazione. Lo fa inoltre utilizzando strumenti , reti di vie, e tecnologie che per loro natura costituiscono, definiscono e strutturano la virtuale globalità del processo di globalizzazione. Così operando l'azienda evita a se stessa, ed al contesto aziendale, gli inconvenienti, i disturbi e i costi dei risvolti fisici della globalizzazione. La fisicità dell'azienda è ridotta ad una villa con trenta collaboratori e ad un parco che simbolicamente rappresenta il mondo.<sup>5</sup>

### **L' impervio cammino verso il cambiamento**

Cercherò in questo ultimo capitoletto di descrivere alcuni di quei mutamenti che all'inizio del saggio ho definito di *cambiamento* del lavoro, contrapponendoli a quelli di *trasformazione* del lavoro. Mi soffermerò, in particolare, sul cambiamento delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni aziendali. No vi sarà, conclusione, un esempio così brillante e significativo come quello della *translated s.r.l.*, che abbiamo esaminato testé. Qui tutto sarà più difficile.

Erano i primi giorni dell'ottobre 1957 quando entrai per la prima volta da consulente in una grande azienda, la Terni spa . Ricordo la data con precisione perché la notte successiva al mio arrivo nella città di Terni, la notte tra il 4 ed il 5 ottobre, cominciò a roteare nei cieli sulle nostre teste il primo satellite della storia, lo **Sputnik**, lanciato dall'Unione Sovietica, la quale anticipò, in questo, gli Stati Uniti, di alcuni mesi.

Perché andai alla Terni? Vi fui mandato dal Centro di Psicologia del Lavoro dell'ENPI (Ente Nazionale Prevenzione Infortuni) per il quale allora lavoravo come psicologo del lavoro. Il compito affidatomi era quello di selezionare e orientare alcuni apprendisti che avevano fatto domanda di assunzione a quella azienda. Tale iniziativa era stata presa dalla Direzione Generale della Terni, ufficio Relazioni Umane, da

---

<sup>5</sup> Per approfondire.: [www.translated.net/it/](http://www.translated.net/it/)

Roma, mentre l'intervento si sarebbe svolto presso e per conto dello stabilimento delle acciaierie di Terni.

Qui c'è da premettere una prima notazione che riguarda il cambiamento. In quel tempo gli Uffici detti di Relazioni Umane e, successivamente, di Relazioni con il Personale, si andavano diffondendo come Staff delle Direzioni in molte aziende. Lo scopo era quello di cercare di migliorare motivazione, produttività e armonia nell'ambiente di lavoro. Si trattava di iniziative che si ispiravano al movimento delle *Human Relations*, sorto negli Stati Uniti in seguito a studi condotti dalla Scuola di Harvard e, in particolare dallo Psicologo Helton Mayo e che vertevano sulla importanza della motivazione degli addetti nel lavoro organizzato. Queste iniziative delle Direzioni Generali non trovavano, di solito né entusiasmo, né approvazione presso gli stabilimenti, sia in produzione sia tra i capi del personale, dove ci si sentiva forzati a modificare le regole tradizionalmente seguite, per lo più implicite, .

Allorché varcai la soglia degli uffici della Terni, la prima cosa che mi sorprese fu il numero elevato delle guardie e la circostanza che fossero tutte armate e accompagnassero gli ospiti più del necessario. Se ben rammento a mie domande su questo punto mi si rispondeva ricordando –siamo nel 1957- l'attentato a Palmiro Togliatti del 14 luglio 1948 e le sommosse che ne seguirono.

Fui accompagnato nell'aula prevista per l'incontro con gli aspiranti apprendisti e per la somministrazione e la valutazione dei test psicologici e mi fu mostrata una stanzetta per i colloqui anamnestici e di orientamento professionale. Dopo qualche giorno di lavoro e diverse decine di apprendisti esaminati, valutati, orientati e dopo aver redatto su ciascuno un giudizio scritto assai articolato, fui chiamato dal Capo del Personale di Stabilimento per presentare il risultato del mio lavoro.

Il Capo del personale era soprannominato in stabilimento: **il lumacone**. Vedendolo e osservandolo ne capii il motivo: aveva due lenti da miope, spesse come fondi di bottiglia, attraverso le quali, restando seduto di là dalla scrivania, guardava dal basso in alto i suoi interlocutori; stava in una stanza non grande, ma surriscaldata (al tempo la Terni era, tra l'altro, produttrice di energia elettrica e anche di lignite e forse di antracite dalla sue miniere); Il capo del personale non usciva quasi mai, da questa stanza, quasi come una lumaca dal suo guscio.

Io mi sedetti alla scrivania davanti a lui e mi accingevo a fargli un quadro approfondito del gruppo di apprendisti nel suo insieme e di ciascuna persona. Mi fece capire che a lui interessavano soltanto i risultati finali: chi aveva superato le prove, chi no e le destinazioni consigliate. Conosceva quasi tutti e avrebbe potuto decidere da solo. Si trattava di ragazzi e di alcune ragazze. Voleva saper in particolare di due ragazze. Gli spiegai che ambedue erano andate bene e motivai questo giudizio. Rimase assai contrariato. Mi chiese di dichiarare insufficienti, perché lui le conosceva bene. Gli risposi che io avevo fatto un esame con prove serie ed un colloquio approfondito e dissi che non avrei cambiato il giudizio, ma che ovviamente lui poteva decidere a suo piacimento, senza attribuire al consulente responsabilità sue. Mi rispose: “ No, no! Non si preoccupi. Le assumo: poi le metto in condizione di fare le puttane e poi le licenzio”.

Questo episodio mi lasciò la bocca assai amara. Da una parte, la Direzione, parlava di relazioni umane, dall'altra il capo del personale utilizzava pregiudizi, tramava trabocchetti per le persone e ostentava decisioni dispotiche.

Rilevai, negli anni successivi, che l'introduzione delle cosiddette relazioni umane nelle aziende seguiva dovunque procedimenti simili. Iniziative sostenute e introdotte dall'alto e rifiutate appena un poco più in basso, si preferiva procedere con i vecchi criteri tendenzialmente dispotici nella gestione del personale.

Sono passati quasi 6 anni da quel 1957 alla Terni. Siamo ora nello Stabilimento Italsider di Piombino e si sta lavorando ancora nel campo delle *human relations*. Si è impegnati in un progetto di ricerca che ha lo scopo di studiare e poi monitorare il "morale" del personale -oggi si direbbe clima- per ricavarne indicazioni di gestione del personale -si diceva allora e oggi si direbbe delle risorse umane- che potessero migliorarne il morale. Di questa esperienza così scriveva di recente Stefano Zara, che con me attendeva, al tempo, a quel incarico:

“ Correva l'anno 1963..... Sono passati oltre 40 anni e mi sembra ieri. Ero stato assunto nell'autunno dell'anno precedente presso la direzione del personale della sede centrale dell'Italsider a Genova ed ero stato inserito nell'ufficio Relazioni col Personale (sigla REP) per collaborare alla costituzione della funzione “Studi sul personale” della quale qualche tempo dopo avrei assunto la responsabilità. All'ufficio REP era assegnato il compito di inserire in azienda le *human relations*, ovvero quel insieme di metodologie ed interventi, di origine statunitense, che si proponevano di ovviare all'anomia del lavoro nelle grandi industrie, in particolare quelle che utilizzavano catene di montaggio o processi continui, e alla conseguente demotivazione del personale. Si andava dai doni a Natale e Pasqua e colonie estive per i figli dei dipendenti, alla costruzione e assegnazione di abitazioni per i lavoratori, ai sostegni in presenza delle più diverse difficoltà, infine agli studi finalizzati a capire i problemi dell'adattamento o del disadattamento al lavoro.

Qualche anno dopo tutto questo sarebbe stato catalogato come “paternalismo” della più bell'acqua e travolto dalle rivendicazioni sindacali della fine degli anni '60.

Ma nel 1963 le *human relations* andavano di moda e tutto ciò che andava di moda oltre Atlantico, buono o cattivo che fosse, l'Italsider di quei tempi non se lo faceva mancare. Fu appunto all'inizio del 1963 che il mio capo mi assegnò in addestramento allo stabilimento di Piombino con il compito di affiancare una società di consulenza, la Progredi Loghea, di matrice francese, che aveva il compito di mettere a punto un sistema di rilevazione di dati sul personale finalizzato a misurare “il morale del personale” e a mettere in essere un “tableau de bord” che consentisse al capo del personale di aver sempre un'idea dei comportamenti e degli umori dei lavoratori. Un'impresa improba tanto più che al capo del personale “non poteva fregare de meno” di questo prezioso e sofisticato strumento che peraltro la sede genovese voleva imporgli per assicurare uno stile di gestione più scientifico.

In sintesi la sede voleva imporre l'uso di uno strumento moderno (e democratico) a “calcineldietro” ma il capo del personale si ribellava perché pensava che c'era solo un modo per gestire i dipendenti appunto quello dei “calcineldietro”. Il consulente a

cui fui affiancato era Silvano Del Lungo, da poco assunto alla Progredi Loghea, psicologo del lavoro con qualche anno di esperienza alla Olivetti in allora (tempi di Adriano) considerata all'avanguardia nelle *human relations*.

Così conobbi Silvano di cui sono tuttora amico e cui sono debitore di tante cose nella vita. Non so se glielo ho mai detto ma lui, sono certo, lo sa.

Silvano era un uomo mite e distratto che letteralmente “implodeva” nelle cose che stava facendo. Durante i viaggi riusciva a disseminare dietro di sé pigiami, necessaire, borse, carte e libri. Le operazioni di recupero erano sempre complesse. Poteva arrivare alla fine di un pranzo per ricordarsi di essere invitato altrove o essere atteso a casa. Poteva una persona così distratta esser maestro, come per me è stato, di buona organizzazione? Sì lo poteva. Perché per Silvano la buona organizzazione non era forma ma sostanza, era mezzo e non fine, era uomo e non regola, era formazione e convincimento mai imposizione.

Abbiamo passato quasi un anno a Piombino insieme tutti i giorni in una impresa disperata, cui non poteva che conseguire una sconfitta, poiché basata su presupposti ambientali errati, ma Silvano mi ha insegnato che si può anche perdere, spesso si fanno errori perché si fanno cose fuori tempo o senza tener conto del contesto, cionondimeno nulla è più educativo dell'errore se si è in grado di capirne le ragioni.

Mi ha insegnato che molto si può ottenere dagli altri se si ha un'opzione positiva sull'uomo e che, al contrario se si ha un'opzione negativa, la profezia non può che avverarsi.

Mi ha introdotto alle buone letture che mi avrebbero accompagnato nella vita professionale, Maslow, Herzberg, Argirys, Croizier e molti altri.

Mi ha insegnato i primi rudimenti di statistica, le gaussiane, i decili, lo scarto quadratico medio, ma soprattutto a leggere ciò che si nasconde dietro ai numeri e dietro ai risultati delle elaborazioni allora realizzate con le schede Mc Bee.

Tutto questo mi ha accompagnato lungo tutta la mia vita lavorativa inverando quel che sostiene Schein, che le “ancore di carriera”, quelle che ti serviranno dopo, in particolare nei momenti difficili, si costruiscono proprio nei primi anni dell'attività lavorativa. Io ho fatto altro ma non ho mai dimenticato quelle ancore e le ho usate sempre.....”<sup>6</sup>

Il lavoro andò formalmente in porto. Il *tableau de bord* fu costruito e dette minutamente conto della distribuzione tra le maestranze di fenomeni positivi e negativi e delle correlazioni statistiche tra questi fenomeni ed azioni di carattere gestionale che li favorivano o li ostacolavano. Si vedeva, ad esempio con chiarezza, come fenomeni negativi per l'azienda, come l'incremento delle assenze, degli infortuni lievi, delle liti, aumentavano in ragione della frammentazione della appartenenza sindacale dei lavoratori del reparto. Tale frammentazione era tuttavia il risultato di una scelta nella politica delle assunzioni, giudicata immodificabile per ragioni sovraordinate extra aziendali, in quel tempo. L'uomo che avrebbe allora potuto tentar l'applicazione di quelle scoperte, lasciò 34 anni or sono, forse un po'

---

<sup>6</sup> **Testimonianza di Stefano Zara** imprenditore della consulenza già Deputato al Parlamento Italiano, sta in: *Studio Staff: quaranta anni di consulenze in un'Italia che cambia*, pag27, scaricabile dal sito [www.studiostaff.it](http://www.studiostaff.it)

deluso, una brillante carriera manageriale per dedicarsi con altrettanta grinta e determinazione ad un' altra professione: la coltivazione e l'ibridazione delle Peonie. Si tratta di Gian Lupo Osti, il signore delle Peonie.

Perché mai era tanto difficile per i manager degli anni '60 - eccezioni escluse - accogliere culturalmente e sviluppare attraverso l'organizzazione la semplice ed intuitiva idea della necessità, per le persone dei loro dipendenti, di ottenere spazio per esprimere e promuovere le proprie motivazioni e della convenienza per l'azienda di dare spazio allo sviluppo delle motivazioni dei dipendenti?

Credo sia sufficiente in questa sede rammentare alcuni *modi di dire, di relazionarsi e di fare* che ricorrevano in forme stereotipate tra dipendenti della stessa azienda, appartenenti però a categorie gerarchicamente l'una subordinata all'altra, o talora anche soltanto l'una dall'altra culturalmente percepita come a sé subordinata .

Alcuni esempi.

**Primo esempio:** un operaio si rivolge al suo capo diretto. L'operaio suggerisce al capo che una operazione al tornio o alla fresa si potrebbe fare, in certi casi, seguendo un procedimento un po' diverso da quello abituale o prescritto e più efficace. La risposta stereotipale e secca del capo (categoria speciale) all'operaio (categoria operaia) era al tempo: "Lei non è pagata per pensare".

Secondo esempio. Un Direttore passa per una Officina in visita. Si rivolge al Capo Officina con una frase ricorrente e del tutto formale: "Come sta?". Il Capo Officina appare imbarazzato. Sta, infatti, riflettendo tra sé alla battuta successiva e stereotipica con la quale il suo Direttore avrebbe potuto accogliere ciascuna delle diverse possibili risposte che egli, il Capo Officina, avrebbe potuto dare alla banale domanda ("Come sta?") del Direttore. Se avesse risposto che stava bene temeva che la più probabile battuta del Direttore sarebbe stata: "Per forza, Lei è qui per riposarsi!" Se invece avesse risposto che stava male temeva di sentirsi ribattere: "Lei probabilmente non è, dunque, in condizione di continuare nel suo incarico". Se ne uscì quindi dicendo: "sto qui...pensando" Il Direttore ribatté : "non pensi signor V., non pensi, c'è già chi pensa per Lei !

**Secondo esempio.** Un giorno del 1978, a Genova, consulente dell'Ansaldo Meccanico Nucleare per un piano di riorganizzazione del lavoro, bussai alla porta dell'Amministratore Delegato del tempo. Trovai la sua segretaria in lacrime. Gliene chiesi la ragione e mi spiegò che dopo aver stenografato e dattiloscritto una lettera dettatagli dall'Ingegnere, era tornata da lui chiedendogli se non era meglio scrivere così invece di cosà. La immediata risposta dell'Ingegnere era stata: "Lei non è pagata per pensare!". Ella era scoppiata in lacrime.

Le relazioni sociali verticali aziendali, che ho cercato di ritrarre con espressioni ricorrenti, quanto culturalmente inconsapevoli, tra capi e dipendenti, erano nate in un tempo in cui la quota di impiegati era nelle aziende mediamente assai ridotta (raramente arrivava ad un numero di due cifre percentuali) e lo stacco tra lavoro e Proprietà oppure tra lavoro e Dirigenti era netto. Dopo la guerra con l'importazione dagli Stati Uniti della Organizzazione Funzionale, distinta in Direzione, Staff e Line la percentuale di impiegati, soprattutto tecnici, tendeva ad aumentare continuamente.



Inoltre, dal cosiddetto Ufficio Tecnico della aziende di produzione tendevano a nascere, svilupparsi e infine a separarsi e vivere di vita propria, prima attività e poi aziende di progettazione, di impiantistica o Centri di ricerca autonomi. La cultura delle relazioni sociali verticali tendeva però per inerzia a restar la stessa.

E' a questo momento - autunno del'69 - che tale tipo di cultura si fa letteratura e compare nei racconti, nei romanzi, nella satira teatrale e sui giornalini sindacali aziendali. Il primo esempio credo sia il libro intitolato *Fantozzi*. E' del 1971 e narra le sventure del Ragioniere Ugo Fantozzi in una azienda genovese..

Autore del libro è Paolo Villaggio, classe 1932, il quale era stato dipendente della Italimpianti, un'azienda di progettazione di impianti siderurgici, appunto, nata da una costola dell'Italsider, composta di un migliaio di impiegati, di nessun operaio e di numerosi dirigenti, frequentemente irrisi dal C.U.S.A., giornaleto sindacale dei comitati di base aziendali . Da questa azienda Paolo Villaggio aveva tratto materia per il suo libro, proprio da questa sua esperienza impiegatizia aziendale.

Il tipo di relazioni sociali verticali aziendali che qui ho descritto non valeva soltanto nelle relazione tra capi e operai, tra dirigenti e capi e tra Dirigenti e impiegati. Valeva anche nei rapporti tra Megadirigenti e Dirigenti e tra Proprietà e Dirigenti . Anzi in questi casi la cosa era più grave, non sempre spiegabile soltanto con modi stereotipali di pensare e di soltanto parziale consapevolezza culturale. Al contrario, di solito la cosa era finalizzata, studiata, talora era una trappola, basata su falsità, architettata in nome della “convenienza” aziendale, a volte anche per un motivo inconfessabile del qual la vittima rimaneva del tutto ignara ad evitare di mettergli in mano elementi di diritto da lui utilizzabili a sua difesa , contro la azienda.

In ogni grande azienda esisteva un edificio appartato o un piano di edificio od una serie di stanze lungo un corridoio, in cui venivano radunati i dirigenti trombati, ciascuno con almeno una scrivania, ma di solito anche con una stanza tutta per sé. Tutti però privi di un incarico qualsiasi, sia pur formale. Mentre scrivo rammento uno di questi vivi sepolcreti, collocato fuori mano nel luogo più remoto dall'ingresso e dagli impianti in un grande stabilimento genovese. Creare il vuoto intorno al malcapitato, spesso ignaro di una chiara imputazione, vale a dire metterlo in condizioni tali che giorno dopo giorno generassero in lui disistima di sé e giorno dopo giorno depressione crescente, fino a che la sua stessa disperazione non lo spingesse a dimettersi o a prepensionarsi o a cercar lavoro altrove. Questa almeno era la speranza dell'Azienda. L'*outplacement* a quel tempo non esisteva. Questi assembramenti di dirigenti privi di incarichi si chiamavano, in gergo, **Cimiteri degli elefanti**. Una metafora efficace se si pensa allo impulso che provano i vecchi elefanti, allorché percepiscono l'approssimarsi della morte, ad abbandonare il branco ed a percorrere molte miglia per raggiungere il luogo dove tutti i vecchi elefanti vanno a riunirsi per morire. La differenza è che i vecchi elefanti quel impulso lo provano internamente, forse per eredità genetica, mentre in quei dirigenti era il risultato di un processo di graduale discredito di sé, indotto dall'alto.

I casi che spingevano le Direzioni aziendali a isolare un dirigente senza sua colpa, e tuttavia con una determinazione dettata dalla necessità di evitar danni certi all'azienda, erano assai complessi, non soltanto spesso non imputabili al dirigente e neppure ad altri all'interno della azienda, ma dovuti a perturbazioni recate ad equilibri socio/economico/politici locali che rischiavano di venir squilibrati o di infrangersi, a volte per motivi del tutto estranei e indipendenti dal comportamento del dirigente. E tuttavia, come in una partita a scacchi, un giocatore muove il pedone per consentire al cavallo di saltare e lasciar alla regina libertà di dare scacco matto, così la Direzione aziendale rimuoveva un dirigente per ottenere la rimozione di altro ostacolo a lui indirettamente collegato e da lei Direzione non direttamente rimovibile. Talora questo ostacolo era tale soltanto agli occhi di un Potere esterno alla azienda, ma un Potere capace di esercitare sull'azienda stessa grosse influenze sia benefiche sia malefiche, con disposizioni di benevolenza o di malevolenza verso di essa.

Ecco un esempio interessante, che racconterò, tuttavia, senza far nomi e senza indicare circostanze, perché l'episodio è grave e vivi sono ancora alcuni dei protagonisti sia palesi, sia occulti, sia deboli, sia ancora potenti. Ho però intorno ad esso una circostanziata documentazione. E' un episodio che rappresenta un caso limite, ma non infrequente.

Siamo in una zona, al tempo, di recente industrializzazione, al sud d'Italia, in pieni anni '70. Il Vicedirettore di uno stabilimento meccanico è un ingegnere, che un bel giorno si sente chiamare in Sede, assai lontano dallo Stabilimento e accusare e quasi processare per colpe inesistenti e poi collocare senza incarichi nel cimitero degli elefanti in uno stabilimento periferico di un cittadina del nord Italia. Resiste psicologicamente, ma di lì a un paio d'anni viene prepensionato d'ufficio all'età di 50 anni, del tutto ignaro dei motivi veri delle sue disgrazie.

Anni dopo, riesce a riutilizzare le sue competenze con successo come consulente esterno in diversi paesi del mondo in un circuito produttivo internazionale analogo a quello di partenza. E' soltanto al termine di una di queste consulenze in un paese lontano che apprende dal suo committente, che mentre lo ringrazia per il risultato del suo lavoro, gli mostra con stupore e con aria interrogativa le note caratteristiche e poco raccomandabili a suo tempo ricevute su di lui dalla azienda da cui egli proveniva, nelle quali risultava accennata la causa autentica della disgrazia in cui era stato incolpevolmente e inconsapevolmente coinvolto anni prima: erano collegate ad "un parente che faceva politica"

Ecco, questo caso dà un senso pieno al titolo di questo ultimo capitoletto del mio saggio: *L'impervio cammino del cambiamento*. Il parente che faceva politica era la moglie del malcapitato, ed era soltanto una dirigente scolastica, la quale giovandosi dell'unica legge postfascista rinnovata a sostegno della famiglia, aveva messo a frutto il suo diritto di ricongiungimento al coniuge. In questa regione arretrata del sud Italia, in cui ella era arrivata dal nord per ricongiungimento al coniuge, ella pretendeva nientedimeno che di far rispettare le leggi scolastiche del tempo. Pretendeva, per esempio, che i sindaci arredassero le scuole elementari con banchi e le provvedessero di porte e infissi; pretendeva, per esempio, in ossequio a una legge promossa in quegli anni dal governo Moro, di istituire e aprire scuole materne di

Stato; pretendeva, per esempio, di accorpare alcune scuole per sostituire sezioni pluriclassi con sezioni monoclasse e che i comuni organizzassero il trasporto degli studenti; pretendeva, per esempio, che gli insegnanti insegnassero e non chiudessero a chiave gli allievi per andare a far la spesa o altro, non li picchiassero con il frustino, ecc.. A queste sue pretese ella si sentiva rispondere da alcuni sindaci : “Ma Signora, se Lei istruisce troppo questi bambini, chi andrà poi a raccogliere le ulive sotto le piante?” Oppure: “Ma Signora, chi glielo fa fare di raddrizzare le gambe ai cani?” Ella, in realtà spargeva il seme del cambiamento. Facendolo turbava un equilibrio millenario che legava tra loro interessi economici, sociali , religiosi, equilibri negli scambi politici. A un certo punto ella trovò séguito popolare dopo l’istituzione degli organi collegiali della scuola con la partecipazione dei genitori, séguito che rischiava di rompere un consolidato equilibrio politico e diventava pericoloso per il partito dominante. Il potere politico non disponeva però di strumenti per rimuovere un dirigente scolastico. Il potere politico s’era imposto, perciò, a quello aziendale, per frenare il cambiamento che turbava il sistema della politica locale. Questa è la dura storia attraverso cui il cambiamento si ostacola ma anche alla fine si ottiene.