

Retoriche del management

Premessa

MATERIALI 1

I would prefer not to
Storie di ordinaria follia

Giovanni Leghissa Formazione, imprese, controllo: ovvero
la pervasività delle retoriche del management

Giovanni Scibilia Punto di potere. Le retoriche della presentazione
aziendale

Davide Zoletto La diversità come valore. Retoriche del global
intercultural management

MATERIALI 2

Raymond Williams Management

Aihwa Ong La frontiera in movimento. Imprenditori, tecnomigranti
e aziende di sfruttamento high-tech

Edoardo Greblo Un matrimonio di convenienza. Mercato, diritti,
democrazia

Luca Burgazzoli L'organizzazione come cultura: le nuove
modalità del controllo nell'azienda contemporanea

Tiziano Possamai Formazione e flessibilità, ovvero come
apprendere a disapprendere

MATERIALI 3

Giuseppe Varchetta Quale formazione nelle aziende?

Guido Paolo Ridoni, Dan Wiesenfeld Management e formazione:
l'occasione per un incontro proficuo

Massimo Recalcati Le tre estetiche di Lacan

Duccio Manetti "Lord of the Flies", un romanzo filosofico.
Il concetto del male in William Golding

Federica Romanini Pensiero in cammino. Le passeggiate rituali
di Thomas Bernhard

Stefano Crosara Un incontro ideale

DENTRO L'IMMAGINE

Thomas Bernhard La fotografia che avevo scattato ai miei genitori

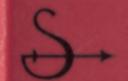
Prossimo fascicolo:

Jacques Derrida. Decostruzioni

€ 19,00



Spedizione in abbonamento postale 45% art. 1, comma 1, decreto legge 353/03 convertito in legge 46/04-Filiale di Milano


Saggiatore

aut aut

26

Retoriche del management

**BURGAZZOLI, GREBLO, LEGHISSA, ONG,
POSSAMAI, RIDONI, SCIBILIA, VARCHETTA,
WIESENFELD, WILLIAMS, ZOLETTO**
a cura di **GIOVANNI LEGHISSA**

aprile giugno 2003

tesa di una definitiva assegnazione. Tale richiesta è motivata dal fatto che... [responsabile diretto] rientrerà dalle ferie lunedì e temo che dopo che voi avrete letto questa mia, sarà ancora più concreta la possibilità di un'aggressione fisica di... [responsabile diretto] alla mia persona, cosa che voglio assolutamente evitare.

Per quanto riguarda ciò che potrebbe accadermi fuori dai confini aziendali e per definire come cautelarmi, interpellerei e seguirò le indicazioni di..., mio legale di fiducia.

Distinti saluti,
Firma

Formazione, imprese, controllo: ovvero la pervasività delle retoriche del management

GIOVANNI LEGHISSA

Capitalism is the extraordinary belief that the nastiest of men for the nastiest of motives will somehow work for the benefit of all.
John Maynard Keynes

Da molto tempo ci si è abituati all'idea che tutto debba funzionare come funzionano le aziende. Il paese stesso si è trasformato in azienda, e nei media l'espressione "azienda Italia" non compare più nemmeno tra virgolette. Si pensi poi al settore della sanità: le "USL" sono diventate "ASL", cioè, appunto, "aziende sanitarie locali", e che le prestazioni ivi erogate debbano sottostare al principio del profitto è un fatto che ormai quasi nessuno si sogna di mettere in discussione. Infine la scuola e l'università: a nulla sono valse le proteste di chi ritiene che l'educazione dei cittadini sia un bene non monetizzabile, di conseguenza la riforma dei sistemi scolastici e universitari secondo principi aziendali è un fatto compiuto a livello europeo.¹

Nelle riflessioni che seguono vorrei concentrare l'attenzione proprio sul nesso tra formazione e impresa, ipotizzando che si tratti, qui, di un buon esempio per capire come ormai si sia imposta nell'immaginario collettivo una certa concezione dell'azienda intesa come struttura che può fungere da modello per rappresentare forme di interazione sociale la cui validità va al di là della sfera legata alla produzione e alla vendita di beni e servizi. L'aver scelto il rapporto tra impresa e formazione come punto di partenza per cercare di analizzare la pervasività delle retoriche del management si spiega con il fatto che qui non ci troviamo di fronte alla trasposizione del modello aziendale in un ambito dell'esistenza individuale e collettiva al quale si assocerebbe con fatica quel principio di prestazione, finalizzato all'aumento dei profitti, che regola il funzionamento dell'impresa. Il fatto è che, oggi, l'impresa stessa tende a presentarsi come luogo della formazione, ove agli individui non viene solo richiesto di ottimizzare le proprie prestazioni, ma viene pure offerta la possibilità di continuare quel processo di apprendimento iniziato sui banchi di scuola o nelle aule universitarie. Questo fa sì che l'aziendalizzazione degli istituti di formazione (scuole e università *in primis*) venga percepita come ovvia e naturale: tanto chi studia quanto chi lavora si verrebbe a trovare all'interno di un unico, grande processo formativo, virtualmente in-

1. Sulle argomentazioni che sorreggono le politiche di aziendalizzazione del settore pubblico, cfr. P. Du Gay, "Organizing identity: Entrepreneurial governance and public management", in S. Hall, P. Du Gay (a cura di), *Questions of Cultural Identity*, SAGE, London-Thousand Oaks-New Delhi 1996, pp. 151-169.

terminabile, la cui posta in gioco sarebbe l'ampliamento delle proprie capacità comunicative ed esperienziali.

Nella prima parte del mio intervento vorrei provare a schematizzare, con un'esposizione il più possibile simpatetica, gli sviluppi teorici che hanno portato alla definizione delle imprese come soggetti storici, le cui prestazioni vanno lette sia sotto il profilo strettamente economico, sia sotto quello culturale. Lo scopo di questa breve esposizione è mostrare come sia divenuta parte delle retoriche condivise sia l'idea che la produzione di beni e servizi vada letta come parte integrante della produzione simbolica della società, sia l'idea che i soggetti coinvolti nei processi produttivi siano gli attori di un gioco le cui regole, in certa misura, possono essere da loro stessi determinate.

Ora, il carattere simpatetico della mia esposizione non intende avere una valenza ironica: non solo oggi sono probabilmente assai pochi (anche tra i non marxisti) coloro che contesterebbero che vi sia un nesso tra produzione simbolica della società e produzione di quei beni e di quei servizi la cui circolazione circonda la sfera economica; ma è anche difficile contestare che è meglio lavorare in un'azienda strutturata in rete, in cui la negoziazione di ruoli e compiti viene resa possibile dalla presenza di una cultura della comunicazione attenta non solo alle capacità, ma anche ai bisogni degli attori coinvolti, piuttosto che lavorare in un'azienda strutturata in senso fortemente gerarchico, ove è nullo il grado di comunicazione tra chi decide e chi esegue.

Come cercherò di mostrare nella seconda parte del presente intervento, il problema è che la pratica della comunicazione diffusa, che caratterizza l'azienda in rete, ha tra i suoi effetti più eclatanti anche la nascita di nuove forme di controllo, la cui efficacia si estende tanto più capillarmente quanto più viene accolta senza alcun filtro critico l'idea che – per dirla in modo rozzo e banale – tutto quel che si fa sul posto di lavoro mette in gioco non solo la nostra sussistenza, ma anche la nostra realizzazione personale. "Controllo" può sembrare un'espressione assai forte – o comunque fuori luogo, visto che fa subito venire in mente l'immagine di un potere che qualcuno (un individuo in carne e ossa) eserciterebbe su qualcun altro (ancora un individuo in carne e ossa). Ma proprio di controllo qui ha senso parlare, perché la posta in gioco teorica della presente analisi consiste nel mettere alla prova l'ipotesi, legata principalmente al nome di Foucault, secondo cui qualsiasi interazione tra due soggetti in carne e ossa è indissociabile da quell'insieme di pratiche e di discorsi, operanti a tutti i livelli del sociale, la cui funzione è quella di ripartire, in maniera differenziale, sia i poteri sia i saperi.² Allora le retoriche del management, a cui oggi tutti, più o meno implicitamente, ci riferiamo per parlare, a volte, anche delle nostre vite, possono ben essere lette come un grande discorso di legittimazione, legato a profonde trasformazioni in atto nella nostra società almeno da qualche decennio. E la pervasività di questo discorso andrà spiegata non tanto mostrando come l'impresa, per funzionare meglio, debba mascherare in modo efficace una parte delle proprie cattive in-

2. Cfr. per esempio, M. Foucault, *La volontà di sapere* (1976), Feltrinelli, Milano 19912, p. 83 sg.

tenzioni (che poi sarebbero le intenzioni di sempre, ovvero come far lavorare di più i propri dipendenti pagandoli sempre meno), quanto piuttosto cercando di mettere a fuoco il nesso che lega le nuove forme di controllo aziendale con una diffusione crescente e capillare di istanze formative la cui funzione sembra essere quella di migliorare l'adattamento dell'individuo alla collettività. In altre parole, nominare la triangolazione formazione-imprese-controllo può essere un modo per definire l'assetto che assume, oggi, l'intreccio tra sfera politica e sfera economica, cercando di mettere in crisi l'evidenza con cui si accoglie l'idea che nessuna critica possa ormai scalfire il presente.

1. L'impegno che deve assumersi l'università di fronte alle aziende che dovranno assorbire i neolaureati sembra essere abbastanza chiaro: l'università deve essere capace di fornire competenze utilizzabili e spendibili nelle aziende, siano esse private o pubbliche. Deve insomma fornire ai suoi utenti una chance occupazionale riconoscibile, chiara e non equivocabile, affinché l'apporto arrecato da chi possiede un titolo accademico sia differenziabile da quello di chi ha ricevuto una formazione professionale – e ciò indipendentemente dalle strategie formative (corsi interni, stage, ecc.) che poi ogni azienda metterà in moto, in tempi che variano a seconda delle circostanze, nei confronti di coloro che sono appena entrati a far parte dell'organico.

Tale assunto non meriterebbe nessuna discussione, tanto è ovvia la bontà dei principi che lo ispirano: di fronte a una difficoltà generalizzata e crescente di entrare nel mondo del lavoro, è compito di ogni istituzione che svolga funzioni formative fornire quegli strumenti che possano favorire una riduzione dello scarto tra momento dell'uscita dalle strutture formative stesse e momento di entrata nel mondo del lavoro. Ciò è tanto più vero per l'università, poiché gli alti costi che tanto la collettività quanto i singoli sostengono per la formazione di ogni laureato devono trovare una compensazione proprio in un utilizzo tempestivo delle competenze di cui lo studente si è fatto nel frattempo portatore. Ma tutto ciò costituisce solo il punto di partenza del presente discorso. Dalla discussione seguente, in cui verrà focalizzata l'attenzione sul rapporto formazione/mondo del lavoro, si potrà giungere alla definizione dell'ipotesi secondo cui quanto gli studenti, durante il loro periodo formativo, cercano di acquisire e di inserire nel loro bagaglio stabile di conoscenze possa essere visto come un bene da valorizzare in modo autonomo, cioè al di fuori e al di là dell'utilità che tale sapere può rivestire se visto quale competenza da utilizzare per migliorare le proprie prestazioni quali produttori di beni e servizi. Si tratterà insomma di esporre uno scenario teorico in cui l'impresa pone se stessa come un soggetto storico, cioè come una istituzione portatrice di valori socialmente riconoscibili come positivi.³ All'interno di questo scenario, i saperi erogati dagli istituti formativi superiori si presentano come beni da far valere non solo per aumentare la produttività, ma anche come risorse tali da determinare la valorizzazione dell'individuo che di quei saperi è latore.

3. Cfr. G. Sapelli, *L'impresa come soggetto storico*, il Saggiatore, Milano 1990.

Cominciamo con il prendere in esame una tesi che, per comodità e brevità, definirei "neoliberale". È infatti dalle critiche mosse a questa tesi che la concezione dell'impresa come soggetto storico acquista tutto il suo senso. La tesi neoliberale, in modo schematico, suona: il sapere di cui è portatore chi ha terminato un ciclo di studi universitari sarà tanto più spendibile in termini occupazionali quanto più quel sapere sarà stato, a monte, già modellato su quanto l'impresa necessita in termini di *know-how*, competenze, perfino schemi e atteggiamenti mentali. Tale modo di impostare la questione, sebbene ancora presente nei dibattiti contemporanei sul ruolo dell'educazione nella società, viene sempre più messo in mora da quanti sostengono invece la necessità di concepire la realtà economica in modo differenziato e non monolitico.

Alla tesi appena esposta viene imputata una visione della realtà imprenditoriale e aziendale in gran parte incompatibile con i mutamenti in atto da parecchio tempo nel mondo delle imprese. Più precisamente, nella richiesta di un adeguamento unidirezionale dei saperi forniti dall'università alle esigenze del mondo produttivo sono implicite per lo meno i due presupposti seguenti. Il primo presupposto è riassumibile nell'idea che tutte le sfere di significato operanti in una data società debbano essere ricondotte alla sfera economica del profitto. Si tratta di un argomento che ha alle spalle il tentativo messo in atto dai sostenitori delle tesi neoliberali di porsi in una posizione influente sia nei confronti dei dibattiti interni alla scienza economica, sia nell'ambito dei centri decisionali di carattere istituzionale (governi nazionali, istituzioni internazionali, Banca mondiale, FMI). Una discussione adeguata degli assunti operanti entro la teoria neoliberale, per ovvie ragioni, non è qui nemmeno abbozzabile.⁴ Ma va detto almeno che i sostenitori di una concezione alternativa non appartengono a uno sparuto gruppo di pensatori marginali, bensì appartengono all'*establishment* accademico allo stesso titolo dei loro avversari. Sarebbe inoltre necessario analizzare l'uso ideologico che viene fatto, nel discorso politico odierno, delle tesi neoliberali, le quali si prestano assai bene a far passare per "naturale" un certo assetto socio-economico, occultando i rapporti di forza, di natura sociale, che stanno alla base dell'attuale economia globale. Ma per gli scopi perseguiti qui, che sono di natura più modesta, è sufficiente partire dal seguente punto, che può essere sostenuto con sufficiente ragionevolezza: quanti si oppongono alle tesi neoliberali hanno prodotto ottimi argomenti per mostrare quanto sia riduttivo isolare l'agire economico da tutte le altre pratiche sociali, e ciò in vista di una comprensione più elastica e flessibile sia dell'economia, sia della società nel-

4. Sarebbe impossibile, qui, fornire indicazioni anche minime sulla vasta letteratura critica dedicata ai presupposti del neoliberalismo. Mi pare utile, però, segnalare alcuni lavori di Amartya Sen, i quali non solo mettono in luce i limiti economici dell'approccio neoliberale, ma forniscono anche un'analisi critica dei presupposti filosofici e politici che ne stanno alla base. Cfr., pertanto, A. Sen, *Risorse, valori, sviluppo* (1984), Bollati Boringhieri, Torino 1992; Id., *Etica ed economia* (1987), Laterza, Roma-Bari 1988. Per una critica della scuola di Chicago, l'indirizzo teorico in seno al quale si è compiuto lo sforzo maggiore per dare un fondamento a un approccio neoliberale, cfr. R. Nelson, *Economics as Religion, from Samuelson to Chicago and Beyond*, Pennsylvania State University Press, University Park 2001.

la quale gli attori economici operano. Un punto, questo, che è di importanza estrema, lo si vede subito, proprio per definire il rapporto tra sfera economica e sfera culturale in maniera tale da proporre una valorizzazione del bene "cultura". Solo mettendo in crisi il paradigma neoliberale diviene insomma possibile una discussione sulla natura e l'utilizzo di entità qualificabili come "beni culturali" – e tali sono per l'appunto quei beni non monetizzabili che vengono erogati per esempio dall'università, avendo essa di mira innanzi tutto la trasmissione di un sapere condiviso, frutto di una sedimentazione alla quale ha partecipato un'intera comunità storica.

Il secondo presupposto, strettamente intrecciato al primo, riposa su una visione statica, monolitica e non interattiva dell'impresa, del suo ruolo e della sua collocazione sociale. Secondo tale concezione, ancora diffusa con un intento ideologico malamente mascherato vuoi da certi media, vuoi da certe forze politiche, i fini e gli obiettivi perseguiti dall'impresa non muterebbero mai: essi vengono sempre identificati con l'ottimizzazione dei profitti. L'impresa dunque deve la sua esistenza solo alla sua capacità produttiva e alle sue risorse interne, che la mettono in grado di affrontare qualunque ostacolo proveniente dall'esterno. In tale prospettiva, la nozione di ostacolo assume una funzione euristica assai pervasiva: viene qualificato come ostacolo tutto ciò che si frappone al raggiungimento dello scopo prefissato. Non è difficile vedere le conseguenze che simili modi di pensare hanno sulla questione che qui ci interessa. Per esempio, rischia di essere qualificato come potenziale ostacolo ogni neo-laureato appena assunto che sia latore di un sapere giudicato inutile, o perché troppo teorico e astratto, o perché in qualche modo incompatibile con esigenze avvertite come prioritarie dal management. Anche in tal caso, abbiamo a che fare con un presupposto che rischia di compromettere ogni possibilità di discussione in merito alla relazione impresa/formazione: se l'impresa è quella struttura organizzativa endogenamente costretta solo a produrre profitti, allora i saperi erogati dall'università o dalla scuola avranno una forza d'urto durevole ed efficace solo se si configurano come saperi tecnici, meri supporti del ciclo produttivo complessivo.

Per rendere chiari i limiti del punto di vista che ho scelto di chiamare neoliberale, è opportuno esaminare lo sviluppo di due fatti tra loro strettamente interconnessi: da un lato la scoperta della mano visibile, dall'altro la scoperta del ruolo autonomo giocato dalle risorse umane in seno alle organizzazioni. Da quando l'attenzione degli studiosi si è concentrata sulla complessità dell'interazione imprese/mercato, si è diffuso con sempre maggior intensità un certo scetticismo verso la metafora della "mano invisibile" evocata da Smith – tanto più che, a livello macroeconomico, il rischio di dover da un momento all'altro fronteggiare crisi strutturali del sistema aveva già indotto a prendere le distanze dall'ipotesi di un mercato che si regola da solo, secondo logiche a esso immanenti. Si è così fatta strada l'idea che la capacità di prendere decisioni da parte dell'impresa giochi un ruolo essenziale in vista del raggiungimento di una certa posizione di equilibrio rispetto al fluttuare imprevedibile delle tendenze presenti nei mercati. Procedendo su questa strada, ha potuto prendere corpo l'ipotesi che nel mercato operi, per usare l'ormai famosa espressione di

Chandler, una *mano visibile* ben precisa e riconoscibile: quella dei decisori in seno all'impresa.⁵

Questa trasformazione teorica ha cambiato completamente i connotati alla nozione di mercato, il quale ha cessato di essere un'entità regolata endogenamente da leggi proprie, sottratte per principio a ogni controllo; ora il mercato si configura piuttosto come il terreno su cui dei soggetti complessi – le imprese appunto – interagiscono tra loro, dimostrandosi capaci di rispondere l'uno agli stimoli dell'altro e di influenzarsi a vicenda. E com'era logico aspettarsi da una situazione del genere, un cambiamento nella concezione del mercato ha prodotto un cambiamento parallelo nella concezione dell'impresa. Sotto quest'ultimo aspetto, non si è trattato solo di estendere il paradigma schumpeteriano, prendendo atto del fatto che il decisore ultimo in seno all'impresa non è più l'imprenditore ma lo staff manageriale. L'impresa è venuta a configurarsi come un'associazione amministrata a fini economici, che nasce, cresce e declina, oppure si sviluppa con successo – insomma "si comporta"⁶ – in un ambiente che può essere sia di mercato, ove i prezzi e la concorrenza giocano un ruolo centrale, sia non di mercato, ove invece sono determinanti fattori di tipo istituzionale, politico e sociale. Alla luce di questo nuovo paradigma, diviene sensato concepire l'organizzazione dell'impresa non come un fattore di crescita che, accanto ad altri fattori, può ostacolare o favorire le *performances* globali dell'impresa stessa. Piuttosto, ora l'impresa viene concepita *come* organizzazione.⁷ Questo significa che l'impresa è un insieme strutturato di componenti in grado di acquisire stili comportamentali, di modificarli nel tempo, migliorandoli o peggiorandoli, ed è in grado soprattutto di mescolare al suo interno varie componenti sottosistemiche dalla cui interazione scaturisce la *performance* finale. In quest'ottica, assume un volto nuovo anche la funzione manageriale o dirigenziale. A quest'ultima spetta certo il compito di mediare tra produzione e promozione, cioè tra la componente tecnico-economica che deve massimizzare l'efficienza tramite routine e la componente a cui è affidato il confronto con l'esterno per adattarsi, sopravvivere e competere. Ma dev'essere chiaro che tale funzione mediatrice va concepita anch'essa come un elemento sistemico, che influenza altre componenti sistemiche nella stessa misura in cui viene influenzato da esse.

Una volta affermatasi una concezione sistemica dell'impresa, intesa quale unico strumento teorico capace di comprendere le trasformazioni introdotte dalla rivoluzione manageriale, è stato necessario procedere a una parallela revisione del ruolo giocato dai singoli individui che compongono l'impresa stessa. Nasce e viene così valorizzata la nozione di risorsa umana, poco utile invece laddove l'impresa venga concepita come una struttura chiusa, dotata di scarsa elasticità, costretta a confrontarsi solo e unicamente con l'obiettivo della mas-

5. A.D. Chandler Jr., *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana* (1977), Franco Angeli, Milano 1992².

6. Cfr. E. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa* (1959), Franco Angeli, Milano 1973.

7. Cfr. J.D. Thompson, *L'azione organizzativa* (1967), a cura di B. Maggi, ISEDI, Torino 2000.

simizzazione del profitto. Già a partire dagli anni sessanta ci si era accorti che l'impatto delle risorse umane è misurabile proprio invertendo i termini classici del problema: si è visto cioè che *performances* positive di un certo tipo si spiegano solo considerando l'ottimizzazione in funzione delle risorse umane e non viceversa.⁸ Questo ha portato a una sempre più chiara e netta valutazione delle risorse umane in termini culturali, intendendo con ciò rendere visibile la componente linguistico-comunicativa e, in senso lato, simbolica di ogni comportamento organizzativo, comprese le *performances* più tradizionalmente leggibili in termini econometrici. Ben presto, però, la stessa nozione di risorse umane, dalla quale pure si è partiti, è stata messa in discussione: se è sensato affermare che un'impresa non ha un'organizzazione, ma è organizzazione, allora diviene logico dire che un'impresa non ha delle risorse umane su cui contare o investire, ma coincide con l'insieme delle prestazioni fornite dai suoi membri. Da qui si è passati allo sviluppo della nozione di cultura d'impresa, che oggi accomuna molti punti di vista nell'ambito degli studi in questo settore. Se l'impresa è un sistema complesso, che si confronta con un ambiente in cui operano altri sistemi complessi (imprese concorrenti, fornitori, enti pubblici, sindacati, gruppi di interesse, associazioni ecc.), allora ogni *performance* va interpretata alla luce della specifica cultura di cui l'impresa è portatrice, laddove per cultura d'impresa si deve intendere quell'insieme di linguaggi di cui l'impresa si serve sia per mediare i conflitti che possono sorgere tra le varie componenti intrasistemiche, sia per rispondere all'enorme quantità di stimoli ambientali che l'impresa stessa riceve. E a tal punto è divenuto normale parlare di cultura d'impresa, che ormai ha poco senso distinguere in maniera sostanziale tra il metodo di ricerca adottato dalla teoria delle organizzazioni e quello adottato dall'etnologia.⁹

In base a queste considerazioni, si dovrebbe poter allontanare una volta per tutte lo spettro di una realtà economica concepita come un teatro su cui agiscono forze cieche e onnipotenti, destinate a inghiottire come la lava incandescente di un vulcano tutto quanto incontrano sul loro passaggio. In quanto strutture organizzative inserite in macrosistemi complessi, le imprese *di fatto* non rispondono solo quali attori economici agli stimoli che ricevono dalle altre realtà sistemiche con cui si confrontano. E questo non solo perché esse devono per forza confrontarsi direttamente con altre organizzazioni che non perseguono finalità economiche. Ciò avviene anche perché alcune componenti strutturali dell'impresa atte a definirne la cultura comunicano osmoticamente con sistemi in cui prestazioni economiche sono irrilevanti o assenti. Tra queste componenti vi è innanzi tutto il sapere degli attori, i quali non sono mai solo partecipi ai giochi linguistici che definiscono le competenze utili in seno all'impresa, ma sono sempre anche partecipi ad altri giochi linguistici. Anzi, si può ora affermare che è proprio dalla partecipazione a questi altri giochi che essi traggono la possibilità di acquisire

8. G.S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York 1964.

9. Su questo, si vedano i saggi raccolti in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, UTET Libreria, Torino 1995.

anche quel sapere che faranno poi valere come "competenza" qualificata in seno all'impresa.

È grazie a questa considerazione che ora possiamo chiarire in che senso, nella prospettiva di cui ora stiamo dando conto, imprese e istituti di formazione (scuole e università) possano venire intese quali sistemi capaci di dialogare tra loro. Il risultato teorico a cui si perviene è quello di definire una certa nozione di sapere, inteso come quel *quid* immateriale ma codificabile che viene prodotto tanto dalle imprese quanto dalle strutture formative. Dopo quanto è sin qui emerso, è possibile infatti isolare in seno alla cultura delle organizzazioni quei saperi operanti al loro interno che risultano funzionali vuoi alla loro omeostasi, vuoi alla loro trasformazione. La cultura non è una *cosa* che stia nelle menti degli attori, oppure fuori di esse, in qualche regno dei significati, ma è invece *processo dinamico*, in cui i significati vengono costruiti, diffusi e rimodellati grazie a un gioco ininterrotto di interazioni.

In questo processo non sono isolabili soltanto regole (scritte o meno) che fungono da riferimento per l'azione, oppure schemi e modelli di riferimento che orientano le percezioni e le interpretazioni della realtà, ma anche un corpo di conoscenze stratificate, di volta in volta esplicitabili. Questi saperi che circolano in seno all'organizzazione sono innanzi tutto ciò che permette la riflessione sull'organizzazione stessa, sui suoi comportamenti, sui suoi errori e sui suoi obiettivi, sono insomma ciò su cui si fa leva per mettere in moto qualsivoglia processo di ottimizzazione secondo i dettami del cosiddetto "management strategico". Ma non sono solo questo. Fermarsi a tale aspetto porterebbe inevitabilmente a ricondurre ogni discorso sulla cultura d'impresa entro la vecchia logica che consigliava di investire nelle risorse umane perché si tratta di un investimento produttivo, entro una logica cioè ancora schiava di una visione dell'impresa intesa come associazione finalizzata a scopi *esclusivamente* economici. Se l'impresa in quanto organizzazione è invece innanzi tutto una realtà sistemica, inserita dunque in un ambiente con il quale essa comunica anche osmoticamente, i saperi che circolano nell'organizzazione vanno visti come componenti *autonome* e vitali dell'organizzazione stessa. Allora essi sono sì indispensabili per riflettere sulle *performances* e per progettarle, ma sono anche ciò che permette di individuare le modalità dello scambio tra l'organizzazione e il suo ambiente, secondo una logica che attiene alla totalità macrosistemica in cui l'impresa opera assieme ad altre realtà sistemiche di importanza pari o addirittura superiore.

Vediamo in che modo si verifica tale processo, che potremmo anche raffigurarci come un passaggio continuo di informazioni da un sistema all'altro. Come si è già accennato, ogni membro dell'organizzazione fa uso del suo sapere non solo in funzione del proprio ruolo giocato nella compagine aziendale, ma ne è portatore anche in seno ad altre realtà sistemiche, nelle quali ovviamente quel sapere o sarà nullo, oppure sarà applicabile secondo modalità diverse. E questo non perché, banalmente, quel sapere sia legato in modo inestricabile all'individuo che ne è latore, il quale solitamente non trascorre la totalità del suo tempo vitale tra le mura dell'impresa. Quel sapere in un certo senso *appartiene* tanto all'impresa in cui esso si è sviluppato, quanto alle altre

realtà sistemiche nelle quali l'individuo opera al di fuori del tempo dedicato all'attività produttiva. Ciò dipende in primo luogo dal fatto che l'identità del sé è strutturata narrativamente, nel senso che ciascuno di noi è le storie che si racconta – o che sente raccontare da altri su di sé. Ora, in tali narrazioni si trovano alcuni elementi (in forma di metafore, pregiudizi, saperi impliciti, schemi mentali ecc.) che non solo contribuiscono a formare il bagaglio stabile di saperi di cui un individuo è latore, ma compongono pure il tessuto connettivo delle identità collettive. Dunque non è affatto sorprendente che un sapere individuabile come componente precipua della cultura d'impresa si ritrovi a valere anche in altri contesti di significato.

In secondo luogo, se con sapere si intende quanto un individuo può dire di aver appreso ed è poi in grado di utilizzare in vari contesti applicativi, è chiaro che il sapere dipende sempre da un concorso di fattori formativi che non sono mai riconducibili a una matrice unica. Il sapere infatti non è solo frutto di un apprendimento dall'esperienza, in rapporto alla quale la formazione di catene induttive, l'instaurazione di analogie, oppure semplici associazioni permettono la crescita di conoscenze specifiche. Il sapere si forma anche a partire da una collaudata capacità di compiere astrazioni, anzi esso esplica la sua *performance* più complessa in termini evolutivi proprio quando grazie a esso è possibile elevarsi dal dato appreso per giungere a riflettere su quanto si fa mentre si apprende. Ed è qui che la cultura d'impresa si rivela maggiormente interconnessa a processi che avvengono al suo esterno, nel senso che le più riuscite prestazioni individuali compiute al suo interno rappresentano sempre l'applicazione di un sapere che l'individuo ha acquisito nel corso di un *training* poliedrico e multifattoriale. Più l'individuo ha appreso a connettere contesti diversi tra loro e a cogliere l'insieme di costanti che si possono riscontrare nella varietà dei fenomeni osservati, più sarà in grado di affrontare con creatività situazioni nuove e imprevedute. Se quest'ultima è una prestazione desiderabile in seno a un'impresa (non lo è beninteso nei casi in cui prevalga una cultura fortemente orientata in senso gerarchico, ove l'innovazione è più temuta che auspicata), allora le imprese non possono che trarre giovamento dalla presenza al loro interno di individui che arrechino, grazie al loro sapere, una capacità di guardare ai fenomeni che interessano lo sviluppo dell'organizzazione con un occhio che li trasformi in casi particolari di una legge più generale – individui, insomma, che sappiano usare le proprie competenze in modo creativo e fantasioso.¹⁰

Riassumendo: da un lato, si può definitivamente sgomberare il campo dall'idea che la formazione debba ricoprire un ruolo subordinato rispetto alle imprese perché queste, in quanto produttrici di ricchezze monetizzabili, si troverebbero al vertice della gerarchia lungo la quale si collocano i vari sottosistemi che compongono il sistema sociale – all'interno del paradigma sistemico, infatti, non vi è la possibilità di stabilire gerarchie fisse, poiché la società, intesa come il macrosistema in cui sono inseriti tutti i sistemi, gode della proprietà di non essere

10. Sulla componente immaginativa e creativa delle competenze fatte valere in seno alla gestione dell'impresa, cfr. G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione* (1986), Franco Angeli, Milano 1994⁶.

descrivibile da un punto di vista a essa esterno;¹¹ d'altro lato, si chiarisce assai bene in che modo all'impresa possano servire saperi ricchi e articolati, utili sì in vista della formazione di competenze, ma al tempo stesso modificabili in corso d'opera, cioè non legati esclusivamente a questa o quella situazione concreta. Questo, mi pare, è il punto cruciale: il sapere così inteso può sedimentarsi negli individui e divenire parte integrante delle loro prestazioni cognitive se e solo se a questi individui è stata offerta, nel corso del loro iter formativo, la possibilità di *apprendere ad apprendere*, nel senso cruciale che ha quest'espressione nel pensiero di Bateson, cioè di elevarsi al di sopra delle concrete situazioni di apprendimento per sviluppare un'attitudine cognitiva complessa, stratificata, in cui vengono manipolati modelli, schemi, grandi collettori di relazioni analogiche e non unità minimali di senso riferibili solo a situazioni concrete e definite.¹²

2. Giunti a questo punto delle nostre riflessioni, si potrebbe avere l'impressione che quanto sin qui detto possa risultare sufficiente per definire in modo corretto il rapporto tra formazione e imprese. In realtà, resta da esaminare una questione cruciale, che si connette alla visione dell'impresa intesa come rete di rapporti e relazioni, in cui agiscono soggetti capaci di mettere a frutto la loro creatività e la loro versatilità. Si tratta di una questione che ci porta a rimettere in discussione tutta l'argomentazione sin qui svolta, la quale è stata volutamente condotta come se il riconoscimento del fatto che l'impresa è un soggetto storico, capace di produrre cultura e bisognoso di assimilare la cultura dell'ambiente in cui opera, fosse un fattore di per sé positivo, da salutare con favore non solo perché permetterebbe di sferrare un duro colpo alle concezioni neoliberali, ma anche perché risulterebbe compatibile con una concezione democratica della società. Il nostro discorso sarebbe gravemente monco, però, se non fossimo disposti a confrontarci con l'ipotesi che la prospettiva sin qui adottata vada capovolta. Tutte le considerazioni precedenti si basavano sul presupposto che un sapere critico, acquisito durante il periodo della formazione, costituisca una risorsa da far valere dopo l'ingresso nel mondo del lavoro *perché* le imprese, pubbliche o private che siano, essendo strutture organizzative non unicamente finalizzate alla massimizzazione dei profitti, avrebbero bisogno di individui liberi, creativi e mentalmente flessibili. Ora, è lecito supporre che questo presupposto vada accolto con grande cautela, poiché vi sono buoni argomenti a favore della tesi secondo cui, tra gli scopi che un'organizzazione persegue, vi sia *anche* il controllo degli attori operanti al suo interno. La questione che si tratterà ora di articolare, in definitiva, insinua il dubbio che anche la retorica del management, oggi così capillarmente diffusa, costituisca un modo per legittimare delle pratiche che mettono in pericolo l'autonomia dei saperi e di quel bene non monetizzabile che è la "cultura", al pari – seppure in maniera diversa – della retorica neoliberale che, in precedenza, ci è parso di vedere confutata proprio grazie alle risorse offerte dalle nuove teorie dell'impresa.

11. Cfr. N. Luhmann, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale* (1984), il Mulino, Bologna 1990.

12. Cfr. G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente* (1972), Adelphi, Milano 1976.

Seguendo il filo di questo ragionamento, si giunge immediatamente a porre in questione la politicità del ruolo delle imprese in seno al sistema sociale.¹³ A rendere necessario questo ampliamento di prospettiva non è solo il fatto, ormai sotto gli occhi di tutti, che le imprese, una volta raggiunta la dimensione multinazionale delle *big companies*, intervengono direttamente in processi di decisione che riguardano vaste collettività, sia nazionali sia sovranazionali.¹⁴ È in virtù dell'impostazione sin qui assunta dal nostro discorso che si rende necessario puntare l'attenzione sulla natura politica del modo in cui la produzione di beni e servizi all'interno delle imprese si intreccia alla gestione dell'esistenza degli attori coinvolti nello stesso processo produttivo. Sopra si è cercato di mettere in luce come possa essere valorizzato dall'impresa un certo tipo di sapere, critico e autonomo, capace di essere impiegato in modo flessibile all'interno di una realtà produttiva in cui il saper compiere delle azioni è inseparabile dal saper comunicare e interagire con gli altri soggetti presenti nell'impresa. Ora, se le cose stanno così, vuol dire che il bagaglio di conoscenze con cui un individuo oggi entra nel mondo del lavoro è già per sua natura intrinsecamente *politico*. Ed è su questo aspetto che ora vale la pena riflettere. Lo scopo di questo ampliamento di prospettiva consiste nel porre sotto una nuova luce i presupposti da cui muovevano le critiche alla concezione neoliberale sopra sommariamente esposte, per individuare uno spazio di gioco, di natura politica, in cui il sapere di cui ogni individuo è portatore possa configurarsi come strumento di autoaffermazione, del tutto *al di fuori* di quella sfera dell'esistenza in cui l'individuo veste i panni del produttore di beni e servizi.

Apparentemente, lo si è visto, un superamento positivo e benefico delle concezioni neoliberali ha luogo nel momento in cui si afferma che il mondo dell'impresa si attende dagli istituti di formazione superiore individui dotati di un sapere critico, autonomo, flessibile. Un sapere del genere non serve solo a migliorare le proprie prestazioni sul posto di lavoro, ma può essere utile in vista della cura di sé, ovvero della propria autorealizzazione come individui liberi e responsabili. L'idea che un certo tipo di formazione ci possa tornare utile in quanto individui che agiscono in società è precisamente una delle premesse indispensabili del pensiero politico di orientamento liberale e democratico. A partire dall'utopia illuminista, in cui si ipotizza la possibilità di estendere progressivamente su vasta scala quelle modalità dell'associazione politica che nell'antichità venivano condivise solo da una minoranza, ovvero dai maschi liberi e possidenti della *polis*, gran parte del pensiero politico moderno condivide l'idea che il cittadino debba essere fornito di un insieme minimale di competenze che gli permettano di esercitare, a beneficio suo e della

13. I termini della questione, a partire dal modello di razionalità dialogica sviluppato da autori come Lorenzen, Mittestrass e Kambartel, si trovano enunciati in modo chiaro in H. Steinmann, "L'impresa come sistema politico", in K.J. Hopt, G. Teubner (a cura di), *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 335-366.

14. Su questo punto, di fronte a una letteratura ormai immensa, mi limito a citare: R. Nader, M.J. Green (a cura di), *Corporate Power in America*, Grossman, New York 1973; C.D. Stone, *Where the Law Ends? The Social Control of Corporate Behaviour*, Harper & Row, New York 1975; D.C. Korten, *When Corporation Rule the World*, Berrett-Koehler, San Francisco 2001².

collettività, i diritti e i doveri che caratterizzano la vita associata in un paese democratico.¹⁵

Si tratta di una corrente di pensiero che trova la sua piena espressione nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, adottata dall'Assemblea generale delle Nazioni unite il 10 dicembre del 1948, nella quale si statuisce un nesso assai stretto tra formazione e godimento dei propri diritti in quanto membri della società politica. Da un lato abbiamo infatti l'art. 21, in cui si afferma che "ogni individuo ha il diritto di partecipare al Governo del proprio paese, sia direttamente, sia attraverso rappresentanti liberamente scelti", dall'altro l'art. 26, in cui viene affermato il diritto all'istruzione, la quale deve essere indirizzata "al pieno sviluppo della personalità umana". Tra questi due articoli vi è un nesso di reciproca dipendenza: solo individui istruiti possono partecipare a pieno titolo alla vita politica, mentre una vita politica complessa come quella che si sviluppa nelle democrazie contemporanee richiede la presenza di un numero sempre crescente di competenze, che vanno da quelle, minimali, richieste per esercitare con senatezza il diritto di voto a quelle, certamente più articolate, richieste per partecipare attivamente alla vita politica in qualità di rappresentanti del popolo sovrano. Ora, mentre si può ragionevolmente asserire che il sapere che l'impresa odierna richiede dagli individui provenienti dagli istituti di formazione superiore è in tutto e per tutto simile a quello richiesto dalla società nel suo insieme per esercitare i propri diritti in quanto membri della *polis*, va d'altro lato sottolineato il fatto che nell'impresa odierna non sembra proprio esservi spazio per democrazia e scelte condivise. La retorica del coinvolgimento diretto degli attori nelle decisioni del management non deve ingannare: il coinvolgimento richiesto, infatti, non sembra avere altro scopo se non quello di rendere più profondo e capillare il controllo all'interno della struttura aziendale.

Cerchiamo ora di riflettere più da vicino su quello che si presenta come un paradosso. Nella situazione che oggi caratterizza il Nord del mondo, ci troviamo di fronte a due fenomeni strettamente correlati fra loro. Da un lato – ed è questo il primo aspetto della situazione, in parte già emerso nelle considerazioni precedenti – abbiamo la richiesta, da parte delle imprese, di saperi non riconducibili a una competenza specifica, i quali, seguendo le indicazioni contenute nell'*Etica Nicomachea* di Aristotele, potrebbero essere sussunti sotto la categoria della *prassi*, che si contrappone alla facoltà di produrre, o *poiesis*. Scrive Aristotele: "chiunque produce, produce in vista di un fine, e ciò che è oggetto di produzione [*tò poiētōn*] non è fine in senso assoluto (ma fine relativo e di qualcosa di determinato), bensì lo è ciò che è oggetto dell'azione morale [*tò praktōn*]" (*Eth. Nic.* 1139b). Nella *prassi*, dunque, l'azione ha il proprio fine in se stessa, mentre è nella *poiesis* che si produce in vista di un fine, poiché il prodotto della *poiesis* esiste in vista degli usi che ne verranno fatti. Ora, nella *prassi* entrano in gioco tutte le attitudini dell'individuo che servono a farne un animale politico, *in primis* la capacità di deliberare, che non è mai disgiunta dalla facoltà di pensare. Po-

15. Sul problema delle "competenze" richieste ai cittadini in vista della loro partecipazione attiva alla vita democratica, cfr. R.A. Dahl, *Politica e virtù. La teoria democratica nel nuovo secolo* (1997), Laterza, Roma-Bari 2001.

tremmo allora dire che a rendere "competente" chi esce da un istituto di formazione sono le competenze più generiche possibili, riconducibili in fondo a quella capacità di "apprendere ad apprendere" di cui si è parlato sopra.

Queste competenze generiche non vengono utilizzate nell'impresa per rendere più democratiche le regole del gioco all'interno dell'impresa stessa; piuttosto, esse sono ciò di cui gli individui devono munirsi per far fronte alla necessità di una continua e incessante autoriqualficazione, alla quale si viene spinti o perché si è perso il posto di lavoro, o perché la direzione richiede un rapido spostamento verso altre mansioni. Si potrebbe allora dire che oggi più che mai l'individuo che entra nel mondo del lavoro si presenta come portatore di pura forza-lavoro, nel senso marxiano del termine. Nel primo libro del *Capitale* (e precisamente nel capitolo quarto della seconda sezione), Marx infatti qualifica la nozione di forza-lavoro come "l'insieme delle attitudini fisiche e intellettuali che esistono nella corporeità, ossia nella personalità vivente di un uomo e che egli mette in movimento ogni volta che produce valori d'uso di qualsiasi genere".¹⁶ In una realtà produttiva in cui si producono beni e servizi, e non più merci (le quali vengono per lo più prodotte a basso costo nel Sud del mondo), si potrebbe pensare che la definizione marxiana della forza-lavoro abbia perduto ogni attualità.

In realtà, quel sapere non specifico, funzionale alla prassi e non alla *poiesis*, con cui si presenta sul mercato del lavoro un giovane neodiplomato o neolaureato, viene offerto all'azienda in quanto insieme di attitudini intellettuali, competenze linguistiche, capacità comunicative, predisposizione al deuterio-apprendimento. Questo sapere coincide con la persona stessa del neolaureato o del neodiplomato, coincide con la totalità del suo essere, con la sua storia personale (ampiamente documentata, per quel che riguarda l'aspetto strettamente formativo, grazie al sistema dei crediti previsto dai nuovi ordinamenti scolastici e universitari). Insomma il sapere che gli individui oggi sono chiamati a immettere nell'impresa non sembra discostarsi dal sapere di cui è possessore l'intellettuale o l'artista, intesi come figure paradigmatiche di produttori per i quali non vi è separazione tra il prodotto e l'atto del produrre. Certo, sia l'artista sia l'intellettuale vengono pagati per le loro prestazioni, ma le loro attività non mettono capo alla produzione di oggetti materiali. Una *performance* artistica ha luogo davanti a un pubblico, che può magari venire coinvolto emotivamente e sensorialmente, così come l'attività dell'intellettuale presuppone l'esistenza di lettori di libri e di studenti che vadano alle lezioni universitarie, ma la "materia" di cui è fatta la prestazione dell'artista o dell'intellettuale coincide con la totalità delle loro competenze, con l'insieme di quanto hanno appreso ed elaborato nel corso della loro carriera artistica e intellettuale – tutti fattori, questi, che si mostrano letteralmente in corso d'opera, che si materializzano, cioè, durante una *performance* artistica, in una conferenza o nella stesura e pubblicazione di un saggio. Infine, va ricordato il fatto, su cui già Weber aveva richiamato l'attenzione, che l'attività intellettuale in generale riceve la sua motivazione ultima, in termini psicologici, dall'amore per la ricerca fine a se stessa, dall'arte per l'arte: sapendo che ciò a cui

16. K. Marx, *Il Capitale. Libro primo* (1867), a cura di D. Cantimori, Editori Riuniti, Roma 1980⁸, p. 200.

si lavora è solo un frammento infinitesimo di una realtà più vasta, sia in termini temporali sia spaziali, si può trarre la motivazione del proprio lavoro creativo solo a partire dalla convinzione che quest'ultimo abbia un fine in se stesso.¹⁷

Questo richiamo alla figura dell'artista ci è prezioso per giungere a considerare il secondo fenomeno di cui vorrei brevemente dare conto – fenomeno che, coestensivo a quello appena abbozzato, chiarirà perché qui si propone di definire paradossale la situazione presente. Si tratta del fatto che gran parte della letteratura in cui vengono espone le tecniche e le teorie del management tendono a valorizzare tutti quegli aspetti della vita organizzativa l'assenza dei quali veniva denunciata con forza da una certa critica al sistema produttivo capitalista risalente grosso modo agli anni immediatamente posteriori al 1968. Boltanski e Chiapello, in un amplissimo e documentato studio dedicato alle retoriche del management inteso come ideologia del tardo capitalismo,¹⁸ chiamano appunto "critica artistica" questo tipo di atteggiamento, il quale si rivolge essenzialmente contro gli aspetti alienanti e disumanizzanti del lavoro. Occorsa in una fase storica del capitalismo in cui il modello fordista stava entrando in crisi, la critica artistica rivendicava valori come l'autonomia dell'individuo, la liberazione dall'alienazione, la creatività, operando così una trasformazione rispetto ai modelli precedenti di critica al sistema capitalista, i quali in quest'ultimo vedevano piuttosto la causa dell'ingiustizia sociale.

La rivendicazione di questi nuovi valori si è inserita nelle profonde trasformazioni che avvenivano nella realtà produttiva, per divenire ben presto un fattore importante di queste stesse trasformazioni. Scomparsa la fabbrica fordista, luogo dell'alienazione e dello sfruttamento brutale, la realtà produttiva, almeno nei paesi del Nord del mondo, si è ristrutturata completamente. Da questa ristrutturazione nasce l'impresa orizzontale, operante secondo il modello della rete, in cui la produzione viene decentrata in una miriade di microrealtà produttive tra loro interconnesse. La nuova organizzazione del lavoro si basa sulla flessibilizzazione totale, sia interna sia esterna: la flessibilità interna porta alla trasformazione organizzativa e tecnologica del lavoro, quella esterna fa perno sulle risorse offerte dalla presenza di una manodopera alla ricerca di impiego, dunque malleabile, non sindacalizzata e disposta ad accettare bassi trattamenti retributivi. La flessibilizzazione interna si concretizza secondo le seguenti modalità: ristrutturazione degli orari di lavoro, polivalenza delle mansioni svolte dai dipendenti, introduzione della formazione permanente a tutti i livelli, creazione dei circoli di qualità, riduzione dei livelli gerarchici, aumento enorme dei servizi interni, esternalizzazione di un numero sempre maggiore di funzioni, a cui si connette l'impiego sempre più massiccio di forze produttive esterne all'impresa. L'ultimo aspetto menzionato è il punto in cui flessibilità interna ed esterna si in-

17. Cfr. M. Weber, *Il lavoro intellettuale come professione* (1919), Einaudi, Torino 1977, p. 18.

18. Cfr. L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris 1999. Questo studio, a cui qui di seguito farò implicitamente riferimento, contiene un'analisi approfondita delle ristrutturazioni avvenute nel mondo del lavoro negli ultimi decenni, e in base ai risultati di questa analisi gli autori tentano di ridefinire i termini di una possibile critica al sistema di produzione capitalista nella sua forma attuale.

terconnettono, nel senso che l'impresa ora si rapporta al proprio ambiente sfruttando tutte le risorse che derivano dalla presenza, sul mercato del lavoro, di individui disposti sia a offrire la propria forza-lavoro a un prezzo assai ridotto, sia ad accettare di essere impiegati con contratti a termine.

Questa fluidificazione del sistema produttivo ha comportato dunque una ridefinizione degli spazi e dei tempi della produzione, alla quale si connette una completa modificazione dei rapporti gerarchici all'interno dell'impresa. Ma per cogliere pienamente quest'ultimo aspetto bisogna tenere conto del fatto che questi processi sono stati accompagnati dalla creazione di una nuova retorica, di un nuovo sistema di concetti e di metafore, atto a descrivere e rendere nel contempo accettabile il nuovo assetto produttivo. Ed è questo il punto che maggiormente ci interessa mettere in rilievo: secondo Boltanski e Chiapello, la ristrutturazione dell'impresa è avvenuta modificando il modo in cui sono state definite le regole che stanno alla base della stessa gestione dell'impresa, e questa ridefinizione delle regole, che è la cifra di ciò che questi due autori chiamano il nuovo spirito del capitalismo, è indissociabile dai processi reali di riorganizzazione interna imperniati sulla flessibilità. Facendo propri alcuni valori presenti nella cultura condivisa da gran parte delle masse ormai scolarizzate e dotate di un livello di istruzione medio piuttosto elevato, l'impresa orizzontale ha minimizzato gli effetti che derivano dalla ristrutturazione in atto, *in primis* la perdita della sicurezza, trasformando la flessibilità in valore. Tale esaltazione della flessibilità si presenta come apologia della mobilità, dell'autorealizzazione, della creatività.

Il rischio, con cui ormai un numero sempre crescente di individui è costretto a confrontarsi a causa della cronicizzazione della precarietà, viene presentato come chance positiva, da sfruttare in vista della propria autoaffermazione sia professionale sia esistenziale. L'eventuale tentativo di opporsi allo stato di cose attuale, nel nome di valori quali la sicurezza e la stabilità, viene stigmatizzato come comportamento deviante, nocivo allo sviluppo della città globale. Lo spirito del capitalismo, in definitiva, incorpora una parte dei valori in nome dei quali era stato criticato senza rimettere in causa il principio dell'accumulazione né l'esigenza del profitto. La contropartita, negativa per la critica, è che una parte dei valori che sono stati mobilitati contro il processo di accumulazione viene messa al servizio di questo processo. Anzi, gli argomenti utilizzati per definire i compiti e le funzioni dell'impresa in rete coincidono in gran parte con quelli che una retorica largamente condivisa utilizza per definire i lati positivi del mondo globale: espansione della tolleranza, valorizzazione delle differenze, ibridazione delle identità, affermazione progressiva della comunicazione illimitata.

Posti di fronte a questo scenario, si fa chiaro perché ha senso parlare di paradosso: da un lato chi entra nel mondo del lavoro "vende" come "competenza" doti intellettuali e conoscenze che non sono scindibili dal proprio modo di essere, dalla propria personalità, perché è esattamente questo tipo di competenze che renderà l'individuo flessibile, mobile, creativo; d'altro lato, questa utilizzazione, da parte delle imprese, di competenze flessibili, modificabili di continuo grazie all'inserimento degli individui in processi formativi virtualmente illimitati, non fa che accrescere il controllo sugli individui stessi. Sottratto allo spazio pubblico della *polis*, il sapere che viene fatto valere come competenza diventa al-

tro rispetto a ciò che era in origine: da strumento per perfezionare se stessi, si trasforma in luogo di esposizione massima del sé, in un terreno in cui massima è la presa dell'organizzazione sul soggetto che di quel sapere è veicolo.

Di questo paradosso si prende coscienza solo se si è disposti a riconoscere che nella gestione dell'impresa si gioca una partita di natura politica. Ma la situazione che stiamo descrivendo, proprio perché a caratterizzarla è la presenza di una specifica forma di controllo, si sottrae, tendenzialmente, a un simile riconoscimento. È opportuno, qui, richiamare l'attenzione su una delle conseguenze che la flessibilizzazione del processo produttivo porta con sé, ovvero la marcata personalizzazione dei rapporti gerarchici all'interno dell'impresa. Favorita da tutte le procedure comunicative in cui sono in gioco fattori come la motivazione e l'adesione alla cultura dell'impresa, tale personalizzazione impedisce che la negoziazione del proprio ruolo avvenga in concomitanza con la definizione di spazi conflittuali misurabili con parametri esterni a quelli fatti valere dall'impresa stessa. La prova che un individuo è adatto o meno a svolgere una mansione o a ricevere una promozione, non riposa su categorie fisse, che servono a classificare le competenze dell'individuo rispetto a parametri misurabili, ma riposa su un sistema di differenze sottoposte a un continuo mutamento. Dal colloquio d'assunzione alle continue verifiche del proprio operato a cui è sottoposto durante la vita lavorativa, oggi ciascuno è costretto a provare la bontà delle proprie prestazioni commisurandole alla propria storia personale e alla propria capacità di adattamento al mutamento. Imprenditore di se stesso, ciascun attore in seno all'impresa deve mostrare di sapersi posizionare entro la rete di relazioni che costituisce l'organizzazione, grazie alla gestione autonoma sia della differenza che lo separa da tutti gli altri attori, sia della differenza che separa le proprie prestazioni presenti da quelle passate. Questo posizionamento continuo costituisce il luogo del controllo, perché tutte le relazioni di cui l'individuo è parte divengono in tal modo continue occasioni di verifica del proprio operato, mentre la pervasività di questa rete di relazioni occulta la posta in gioco politica di ciò che avviene in azienda.

Parlare di controllo non sembra una forzatura rispetto a quella che certamente è un'esigenza legittima da parte dell'impresa, la quale ha tutto il diritto di verificare le prestazioni dei dipendenti. L'aspetto che, nella situazione descritta, giustifica l'uso della nozione di controllo riguarda il fatto che la negoziazione continua del proprio ruolo avviene mettendo in gioco la propria persona, intesa come cristallizzazione provvisoria e revocabile di competenze, saperi, funzioni.¹⁹ E una volta giustificato l'utilizzo della nozione di controllo, si rende anche più facile comprendere cosa ci si guadagna, in termini teorici, se l'intera questione del rapporto tra sapere e impresa viene guardata a partire da una prospettiva politica. Non riconoscendo il fatto che il gioco linguistico di cui si compone la vita di un'organizzazione come l'impresa coincide con il gioco linguistico che usual-

19. Sul nesso che lega tra loro flessibilità e nascita di nuove forme di controllo, capaci di incidere sul carattere e sulla personalità degli attori coinvolti, si sofferma in modo assai persuasivo R. Sennett, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale* (1999), Feltrinelli, Milano 2003^a (in particolare pp. 21, 46, 55-57, 111-116).

mente caratterizza la formazione delle competenze di cui ci serviamo, in una società democratica, per compiere il mestiere di cittadini, l'impresa stessa si comporta in modo eminentemente politico, con tanta maggiore efficacia quanto più viene ostacolata ogni discussione di natura politica su quanto oggi accade, ovunque, durante il ciclo produttivo. Nello spazio politico, almeno virtualmente, vengono negoziati ruoli e funzioni a partire da una situazione di partenza caratterizzata dalla disuguaglianza degli attori coinvolti; in comune gli attori hanno un insieme di attitudini comunicative e cognitive, che permettono loro di fare appello a norme condivise e a sistemi di riferimento categoriali in vista di una regolamentazione dei conflitti tendenzialmente non violenta. In un'azienda, come si è cercato di mostrare sin qui, a essere condivise sono precisamente le stesse attitudini comunicative e cognitive che si richiedono ai cittadini della *polis* democratica, mentre le disuguaglianze, le gerarchie, la contrapposizione tra interessi non convergenti, parimenti presenti nella vita dell'azienda, sono portatori di conflitti che non vengono gestiti in maniera democratica. E una parte cospicua dell'efficacia del risultato che l'impresa ottiene attraverso questa strategia è dovuta anche al fatto che la politicità del conflitto viene negata, o meglio resa invisibile da tutte le categorie che servono a nominare i rapporti tra attori entro l'impresa.

3. Concluderei le considerazioni sin qui svolte con la riflessione seguente – che ha più un valore parentetico che analitico. Se si accetta l'ipotesi che il sapere, di cui ciascun attore entro l'impresa è latore, ha una valenza politica, non possiamo più accontentarci di chiederci di quale sapere ha bisogno l'impresa, ma dobbiamo chiederci quale forma dovrà avere per essere strumento della critica. Assumo qui il termine "critica" nel suo senso classico, illuministico, secondo cui la capacità di valutare criticamente il presente, ovvero la propria *conditio humana* in quanto individui situati storicamente, costituisce la premessa per l'uscita dallo stato di minorità. Seguendo un prezioso suggerimento di Foucault, la critica così intesa diviene costruzione di un'ontologia di noi stessi, ovvero costruzione di un atteggiamento volto a valutare i modi e il funzionamento del potere, in tutte le sue forme e in tutti i luoghi in cui esso si manifesta, con l'obiettivo di limitarne la presa su di noi in quanto attori virtualmente autonomi del gioco sociale.²⁰ Solo un atteggiamento di questo tipo permette di accedere alla cittadinanza intesa come messa in atto di competenze che servono sia ad accrescere la libertà dell'individuo, sia a rendere il contributo di ciascun individuo un momento non eludibile di quel gioco linguistico che è la vita democratica. Inoltre, va ricordato che la critica è parte integrante dell'identità europea moderna, la quale nell'ideale illuministico di una società composta da individui liberi e responsabili ha posto uno dei suoi fondamenti irrinunciabili.

Se questo è il quadro da cui partire, si dovrà impostare la questione del rapporto tra formazione e imprese (e, dunque, anche quella del rapporto tra politica ed economia) a partire dalla domanda seguente: quale forma dovrà avere il sa-

20. Cfr. M. Foucault, "Che cos'è l'Illuminismo?" (1984), in *Archivio Foucault*, 3, 1978-1985, a cura di A. Pandolfi, Feltrinelli, Milano 1998, pp. 217-232 e 253-261.

pere affinché possa contribuire a formare individui dotati di spirito critico? Quale dovrà essere la funzione del sapere acquisito da ciascun individuo negli anni della formazione affinché la traduzione di quel sapere in forme di comportamento conduca ad allargare gli spazi collettivi di libertà? A tale impostazione non può essere rimproverato, credo, il fatto di essere veteroumanista, o priva di agganci con il mondo reale. L'analisi che ho condotto sopra richiederebbe, è chiaro, una trattazione ben più ampia, ma un punto dovrebbe essere emerso con chiarezza: se la sfera economica si espande fino al punto da assorbire quanto tradizionalmente viene sussunto sotto la sfera del politico, allora è chiaro che ci si trova di fronte al rischio di una sparizione del politico stesso, al quale viene a mancare il terreno di cultura naturale su cui svilupparsi, ovvero lo spazio pubblico. Per far fronte a questo rischio, può dunque avere un senso proprio una ripresa della concezione illuministica del sapere come strumento della critica, affinché divenga nuovamente possibile non solo dubitare che il mondo attuale sia il migliore dei mondi possibili, ma anche chiedersi come articolare in modo nuovo il rapporto tra la riproduzione materiale e quella simbolica delle nostre società.

Punto di potere. Le retoriche della presentazione aziendale

GIOVANNI SCIBILIA

1. Fenomenologie

È forte la tentazione di pensare all'azienda in modo organicista: un grande corpo che prevede funzioni specializzate a diversi livelli, tutte contemporaneamente attive e tutte coordinate fra di loro. In un'azienda, per esempio, c'è sempre una reception e un ufficio spedizioni (nella metafora: le mani e le gambe?), come esiste sempre una direzione e un ufficio del personale (la testa?). Il modello organicista è massimamente evidente nell'architettura degli spazi aziendali, che pure poggia su una retorica ben precisa e quasi stereotipata. Oltre alla metafora dell'alto e del basso (la ancora validissima espressione dei "piani alti") e della migliore *location* (veduta cortile o veduta verde), vale soprattutto una diversa cultura del disegno d'interni: *boiserie*, pelle, poltrone e tavoli di note firme del design per la direzione; plastiche, tessuti, design genericamente hi-tech in varie misure e dimensionamenti per impiegati e quadri. È vero, però, che l'azienda postfordista tende a ibridare questo modello con altri, apparentemente meno verticali e gerarchici. Il lavoro per *team*, per esempio, affianca alcune figure e competenze aziendali attorno a temi (progetti), creando un *effetto* orizzontale, più che una reale orizzontalità, che dovrebbe gratificare e motivare maggiormente. L'azienda, in questa prospettiva, potrebbe iniziare ad assomigliare più a una tettonica che a un organismo (anche se la struttura che poi assume il *team* resta inevitabilmente organica, come dimostra la figura fondamentale del *project leader*).

Esistono, comunque, dei momenti nella vita aziendale in cui la struttura si riconfigura momentaneamente e l'organismo sembra scompaginarsi. Si pensi alle varie sedute assembleari, ai *meeting* di coordinamento (mensili o settimanali) e soprattutto alla mensa, luogo di promiscuità potenziali tra diversi livelli e luogo in cui, ogni tanto, approda anche l'amministratore delegato in cerca di popolarità. In realtà, questi momenti di sovversione gerarchica, sono anch'essi frutto di una retorica di comunicazione piuttosto primitiva: la composizione delle tavolate per la cena aziendale di Natale lo conferma in modo paradossale, nel momento in cui un dirigente deve *necessariamente* stare di fianco a una segretaria, il presidente alla centralinista, l'amministratore delegato allo spedizioniere e a un quadro che non ha mai visto. Il Natale aziendale è quindi, semmai, un autentico *carnevale*, spaziotempo in cui i ruoli si ribaltano *solo per una notte*.

Anche la "presentazione aziendale" è un momento peculiare della vita dell'azienda, non immediatamente decifrabile. In azienda qualcosa si presenta